



ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵙⵓⵔⴰ ⵏ ⵔⵉⵔⴰⵏⵜ
جامعة بجاية
Université de Béjaïa

Université Abderahman mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociale

Département de Psychologie et D'orthophonie

Mémoire de fin de cycle

Le thème :

**L'incidence des pratiques de gestion des ressources
humaines sur la performance organisationnelle**

Terrain d'enquête: SPA GENERAL EMBALLAGE AKBOU

En vue de l'obtention du diplôme de master en psychologie

Option : Psychologie du travail, des organisations et GRH

Réaliser par :

M^{elle} Messaci Hanane

M^{elle} Ait Chalalet Chafiaa

Encadré par :

M^r Chalal Mokhtar

Année universitaire 2022/2023

Remerciement

Nous remercions tout d'abord le bon dieu de nous avoir donné la force, la volonté et le courage d'accomplir ce travail.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner tous nos connaissances.

On tient à remercier

- ❖ Chaleureusement notre directeur de mémoire M^r CHALAL MOKHTAR d'avoir accepté à nous encadrer et pour sa disponibilité, son soutien, sa patience, ses aides, ses précieux conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire et surtout son écoute active.
- ❖ Les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail de recherche.
- ❖ Le personnel de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE pour leurs générosités et leurs accueils à leur tête le responsable des ressources humaines M^r AHFIR ABID celui qui a accepté notre demande d'envoi.
- ❖ Les personnes qui ont accepté de répondre au questionnaire et aidé ainsi à réaliser ce travail.
- ❖ Tous les enseignants et le personnel administratif de la faculté des sciences humaines et sociales.
- ❖ Le personnel de la bibliothèque des sciences humaines et sociales.
- ❖ Enfin, on remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Hanane, Chafiaa

Dédicace

Je dédie ce modeste travail qui est le fruit de plusieurs années d'étude :

- ✚ A mes très chers parents qui ont été toujours là pour moi, pour leur soutien, affection, patience, amour, leurs sacrifices pour moi pendant mon parcours universitaire.*
- ✚ A mon mari, pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail et pendant tous mon parcours universitaire, avec ses encouragements, ses aides, merci pour ton écoute active, ta présence à mes côtés dans toutes mes situations et mes conditions.*
- ✚ A mes sœurs Chafika et Nabila et leurs conjoints pour les encouragements*
- ✚ A mon cher frère Walid.*
- ✚ A mes grands-parents.*
- ✚ A ma belle-famille.*
- ✚ A toute ma famille paternelle et maternelle.*
- ✚ A ma copine Nora pour ses encouragements*
- ✚ A ma binôme Chafiaa et sa famille*

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce mémoire soit possible.

Je tiens à vous témoigner ma reconnaissance mon amour et mon affection.

Hanane

Dédicace

Je dédie ce travail

À mes chers parents qui m'ont encouragé à aller vers l'avant et un avenir meilleur, qui m'ont donné tout leur amour , aucun dédicace ne peut exprimer ce travail et les fruits de vos sacrifices que vous avez faits pour mon éducation et ma formation.

À mon cher frère Lamine , ma petite sœur Zina qui signifient tout pour moi. Merci d'être toujours à mes côtés et de m'avoir soutenue au long de mon parcours.

Un grand merci à l'ensemble de ma famille(mes tantes et mes oncles et leurs enfants)et à mon cher migo FAYCEL qui m'a soutenue pendant tout ces années je te remercie jamais assez pour ta présence et tes conseils qui m'ont toujours aider à avancer .

Et à KARIM cette nouvelle connaissance qui m'a beaucoup aider et soutenue durant cette période merci infiniment pour tout

Et à ma chère amie d'enfance et ma sœur de cœur CILIA qui a toujours été là à mes côtés depuis le primaire et qui a toujours été là et qui sera toujours là et je ferai de même pour elle et à ma chère cousine SYLIA avec qui j'ai vécu que des moments de joies et d'aventure et à mes meilleures copines que j'ai connue cette année (IMAN et ASMA) ainsi que ma chère SARAH chanceuses de vous avoir dans ma vie je vous aime et merci pour votre aide et soutien

En fin , à ma belle binôme Hanane qui a partagé avec moi tous le bien et le mal qu'on a passé tous ensemble et sa patience et à ses efforts pour réaliser ce travail,je te remercie jamais assez et je te souhaite que du succès dans ta vie

Chafiaa "Foufa"

Liste des abréviations

Les abréviations	Leurs significations
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines

GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
PAE	Programme d'aide aux employés
DOP	Direction par objectif
GE	Général Emballage

Liste des figures

N°	Titre des figures	Page
01	Les missions de la fonction ressources humaines	29
02	De l'analyse de l'emploi aux critères de sélection	40
03	Les objectifs du programme de rémunération	53
04	La performance organisationnelle selon Morine et al (1994)	65
05	Les quatre axes de tableau de bord stratégique (d'après Norten et Kaplan (1992))	72
06	Les approches en gestion stratégique des ressources humaines	83
07	Culture et performance de l'entreprise	84
08	Quelques déterminants de la performance individuelle	87
09	Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste	88
10	Le lien entre la GRH et la performance selon l'approche de contingence	91
11	Le lien entre la GRH et la performance selon l'approche configurationnel	95
12	La présentation du membre de l'échantillon selon le genre	119
13	La présentation du membre de l'échantillon selon l'âge	120
14	La présentation du membre de l'échantillon selon le niveau d'instruction	121
15	La présentation du membre de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	122

Liste des tableaux

N°	Titre des tableaux	Page
01	L'importance de gérer le recrutement, la sélection et l'accueil	35

02	Le partage des responsabilités en matière de recrutement, de sélection et d'accueil	36
03	Les conséquences positives d'une meilleure adéquation individu-organisation	39
04	Différentes approches de la performance selon Cohen (1994)	62
05	Dimension et critère de l'efficacité organisationnelle selon Morin (1994)	66
06	Evolution des effectifs de l'entreprise GE Bejaia	102
07	Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle de l'entreprise GE de Bejaia	102
08	Présentation de notre population mère	107
09	Présentation de l'échantillon	108
10	Présentation de la population et échantillon	109
11	Présentation des items des pratiques de gestion de ressources humaines	111
12	Cotation de la première partie du questionnaire relative aux données personnelles	113
13	Présentation de la cotation de l'échelle de LIKERT	114
14	La répartition des membres de l'échantillon selon le genre	119
15	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge	119
16	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	120
17	La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	121
18	Tableau descriptif sur les variables introduites et les variables éliminées	123
19	Corrélation entre le recrutement et la performance	123
20	Statistiques descriptives des variables	124
21	L'indisponibilité du recrutement pour une entreprise performante	124
22	Représentation de l'impact du recrutement sur la performance	124
23	Représentation de la variance de l'indisponibilité du recrutement pour une entreprise performante	125
24	Tableau descriptif des statistiques des résidus	125
25	Statistiques descriptives des variables	126
26	Tableau descriptif sur les variables introduites et les variables éliminées	126

27	Représentation la contribution de la formation sur la performance organisationnelle	127
28	Représentation de l'impact de la formation sur la performance	127
29	Représentation de l'impact de la formation sur la performance	128
30	Tableau descriptif des statistiques des résidus	128
31	Statistiques descriptives des variables	129
32	Tableau descriptif sur les variables introduites et les variables éliminées	129
33	Représentation de l'impact de la rémunération sur la performance	129
34	Représentation de l'impact du lien de la rémunération avec la performance	130
35	Le tableau représente la variance de l'impact de la rémunération sur la performance	130
36	Tableau descriptif des statistiques des résidus	131
37	Statistiques descriptives des variables	132
38	Représentation de l'impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle	132
39	Représentation des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle	133
40	Représentation de la variance de l'impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle	133
41	Tableau descriptif des statistiques des résidus	134

Sommaire

Introduction

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1-1-Les raisons choix de thème.....	5
1-2-Les objectifs de la recherche.....	5
1-3-Problématique	6
1-4-Les hypothèses de la recherches	9
1-5-Définition des concepts clés	10
1-6-les études antérieurs.....	12

Résumé

Chapitre II : Les pratiques de gestion des ressources humaines

Préambule

2-1-Historique de la gestion des ressources humaines	24
2-2-Définitions	27
2-2-1-La gestion des ressources humaines	27
2-2-2-Les pratiques de gestion des ressources humaines	28
2-3-Les missions de la fonction ressources humaines.....	28
2-4-Les objectifs de la fonction ressources humaines.....	31
2-5-Les pratiques de gestion des ressources humaines	32
2-5-1-Le recrutement, la sélection et l'accueil	33
2-5-2-La formation	44

2-5-3-La rémunération	47
-----------------------------	----

Résumé

Chapitre III : la performance organisationnelle

Préambule

3-1-L'évolution de la performance.....	58
3-2-concept de la performance organisationnelle.....	60
3-3-Dimensions et critères de la performance organisationnelle	66
3-4-Les différents types de la performance	73
3-5-Les indicateurs de la performance organisationnelle.....	75
3-6-L'émergences de la gestion stratégiques des ressources humains	81
3-7-La recherche de la performance comme point d'encrage a la GSRH.....	82
2-8-La culture et la performance des organisations	84
2-9-La communication en matière de performance.....	85
2-10-Le lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle	87

Résumé

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

4-1-Présentation de l'organisme d'accueil	100
4-2-Pré enquête.....	105
4-3-La méthode utilisée	106
4-4-Le lieu d'enquête	106
4-5-La population d'enquête	107
4-6-La technique de l'échantillon.....	108
4-7- La technique de collecte des données	109

4-8-Les techniques d'analyse des données.....	111
4-9-Les difficultés rencontrées	115

Résumé

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

Préambule

5-1-Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon	119
5-2-L'analyse et interprétation des hypothèses	122
5-3-Discussion des résultats de la recherche	134

Conclusion

Recommandations et perspectives

Limitation de l'étude et pistes pour futures recherches

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Le présent mémoire concentre sur l'analyse de l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines, à savoir le recrutement, la formation et la rémunération, sur la performance organisationnelle. Dans un environnement concurrentiel en constante évolution, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis pour maintenir leur compétitivité et atteindre leurs objectifs stratégiques. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines joue un rôle essentiel dans la réussite globale de l'organisation.

L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines peut avoir un impact significatif sur la performance et la productivité des employés, ce qui se traduit par des avantages concurrentiels pour l'entreprise. Parmi les différentes dimensions de la gestion des ressources humaines, le recrutement, la formation et la rémunération sont des éléments clés pour attirer, développer et motiver les talents au sein de l'organisation. En développant des pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées. (*J. T. Delaney, M. A Huselid, 1996, P 949-969*).

Le recrutement efficace permet à l'entreprise d'identifier et de sélectionner les candidats les plus qualifiés et les mieux adaptés à ses besoins. La formation continue offre aux employés l'opportunité de développer leurs compétences et leurs connaissances, ce qui contribue à leur performance et à leur satisfaction au travail. Enfin, la rémunération équitable et compétitive est un facteur essentiel pour attirer et fidéliser les meilleurs talents, tout en motivant les employés à atteindre des objectifs organisationnels. *Lacoursière, Fabi, St-Pierre. Arcand, (2005)* pensent que pour améliorer la performance et la position concurrentielle, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de réviser leurs pratiques traditionnelles de GRH et d'innover. (*R. Lacoursière, B. Fabi, J. St-Pierre et M. Arcand, 2005, P 45*),

La performance organisationnelle est un élément essentiel pour la réussite et la pérennité d'une entreprise. Elle représente la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, à générer des résultats positifs et à se démarquer dans un environnement concurrentiel. L'importance de la performance organisationnelle ne peut être sous-estimée, car elle influence directement la rentabilité, la croissance et la réputation d'une entreprise.

Une performance organisationnelle solide permet à une entreprise de se positionner avantageusement sur le marché et de maintenir sa compétitivité. Elle permet également d'attirer des investisseurs, de fidéliser les clients et d'établir des partenariats fructueux. En

d'autres termes, une performance organisationnelle efficace est essentielle pour assurer la viabilité et la prospérité à long terme d'une entreprise.

L'importance de la performance organisationnelle peut être mise en évidence par plusieurs facteurs clés. Tout d'abord, une performance solide permet à une entreprise de maximiser ses revenus et de minimiser ses coûts, ce qui se traduit par une rentabilité accrue. Cela permet à l'entreprise de consolider ses finances, de réinvestir dans son développement et d'assurer sa stabilité financière à long terme.

De plus, une performance organisationnelle solide contribue à la création d'une image de marque positive. Lorsqu'une entreprise atteint régulièrement ses objectifs, elle gagne en crédibilité et en confiance auprès de ses parties prenantes, y compris les clients, les employés, les fournisseurs et les investisseurs. Cette confiance renforcée favorise la fidélité des clients, l'attraction et la rétention des talents, ainsi que la collaboration avec des partenaires stratégiques.

En outre, une performance organisationnelle optimale favorise l'innovation et la capacité d'adaptation aux changements du marché. Une entreprise performante est capable d'identifier les opportunités émergentes, de prendre des décisions stratégiques éclairées et de mettre en œuvre des initiatives novatrices. Cela lui permet de rester à l'avant-garde de son secteur et de se distinguer de la concurrence.

Il convient de souligner que la performance organisationnelle ne se limite pas uniquement aux résultats financiers. Elle englobe également des aspects tels que la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, la productivité des employés, la responsabilité sociale et environnementale, ainsi que la gestion efficace des ressources

. En conclusion, ce mémoire vise à approfondir notre compréhension de l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment le recrutement, la formation et la rémunération, sur la performance organisationnelle. En explorant cette relation complexe, nous espérons contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises, en offrant des perspectives et des recommandations clés pour optimiser les performances globales et atteindre les objectifs stratégiques.

L'objectif de ce mémoire est d'explorer de manière approfondie l'impact de ces pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle. En examinant les différentes dimensions de ces pratiques et en analysant les études et les recherches existantes,

nous chercherons à comprendre comment elles peuvent influencer positivement la performance globale de l'entreprise.

Par ce fil conducteur, on a essayé de concrétiser notre étude par la segmentation de notre étude en deux parties : partie théorique et partie pratique.

Concernant l'élaboration de plan de travail nous avons divisé le travail en cinq chapitres :

Le premier chapitre : c'est le cadre méthodologique de la recherche qui contient sur la problématique, les hypothèses, objectifs de l'étude, raisons choix de thème, définitions des concepts clé, et les études antérieures.

Le deuxième chapitre : Parle sur la l'évolution de la GRH, les missions, l'objectif de gestion des ressources humaines, puis sur les trois pratiques de gestion des ressources humaines dont on a étudié sur le terrain au sein de l'entreprise GENERALE EMBALLAGE Béjaia.

Le troisième chapitre : parle sur les fondements de la performance organisationnelle : on commencera par l'évolution de la performance, ensuite la définition de concept performance organisationnelle, ses dimensions et critère, les indicateurs de la performance organisationnelle, ses différents types, l'émergence de la gestion stratégiques des ressources humains, la recherche de la performance comme point d'encrage a la GSRH, la culture et la performance des organisations, la communication en matière de performance, et enfin on va parler sur le lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

Le quatrième chapitre : on fera une présentation de l'organisme d'accueil la SPS Général Emballage en parlant sur son historique, sa structure, ses effectifs, sa structure organisationnelle, par suite on va parler sur la méthodologie de terrain qui contient sur la pré-enquête, la méthodologie utilisée, les techniques d'analyse des données, les techniques de collecte des données, la population d'enquête, le lieu d'enquête et les difficultés rencontré.

Le cinquième chapitre : contient une présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon, l'analyse et interprétation de l'hypothèse et vérification de l'hypothèse.

Enfin, on termine notre étude, par une conclusion qui comprend des résultats les plus importantes auxquels on a abouti dans ce travail.

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

- **Préambule**

1-1-Les raisons choix de thème

1-2-Les objectifs de la recherche

1-3-Problématique

1-4-Les hypothèses de la recherches

1-5-Définition des concepts clés

1-6-les études antérieurs

- **Résumé**

Préambule :

La recherche scientifique regroupe tout un ensemble de procédure aidant tout chercheur à répondre aux questions qu'il se pose, c'est une démarche rationnelle qui va lui permettre d'examiner le problème à résoudre, d'obtenir des réponses et acquérir de nouvelle connaissance. Il est important que le chercheur il recoure a certaines étape méthodologique afin de déterminer son thème de recherche de formuler ses hypothèses et d'apporter les solutions au problème étudier. On va aborder ce sujet pour examiner le lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

1-1-Les raisons choix de thème :

Parmi les raisons qui nous ont orientés à choisir notre thème de recherche, nous évoquons ce qui suit :

1-1-1-les raison objectives :

- montrer la valeur et l'importance des bonnes pratiques de gestion de ressources humaines sur l'efficacité d'une entreprise.
- Savoir comment l'entreprise arrivera à la performance organisationnelle.
- Expliciter comment améliorer la contribution des pratiques de GRH au renforcement de la performance organisationnelle

1-1-2-les raisons subjectives :

- Motiver de traiter ce genre de sujet et de savoir plus profondément sur les pratiques de GRH et comment l'entreprise peut arriver à son objectif et sa performance organisationnelle.
- Acquérir des connaissances sur la performance des organisations et les pratiques de gestion des ressources humaines.

1-2-les objectifs de la recherche :

Chaque recherche mène en science sociale à des objectifs souhaités pour les atteindre, dans cette étude on s'intéresse à un thème s'agit de lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle.

Pour cela les objectifs de choix de thème sont :

- Examiner comment les pratiques de gestions des ressources humaines contribuent-elles à la performance de l'entreprise générale emballage Bejaia.
- Evaluer comment le processus de recrutement participe au développement de l'entreprise.
- Vérifier l'importance de la formation sur le rendement des salariés et de l'organisation.
- Tester le lien qui existe entre la rémunération et la performance organisationnelle.

1-3-Problématique :

Le contexte de mondialisation et la concurrence international, difficulté à gérer les risques, l'instabilité économique, la nécessité d'être à l'écoute des clients, sont autant des données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du facteur humain dans le contexte de compétitivité actuelle.

Au sein des organisations, le métier RH est souvent perçu comme trop éloigné du terrain inaccessible, abstrait et surtout concentré sur une gestion administrative du personnel. Compte tenu de l'importance du métier Rh, il apparaît primordial qu'il sache s'adapter à son environnement et nécessaire de l'interroger dans ses différentes dimensions et dans sa relation avec l'efficacité des organisations. De manière générale, les pratiques évoluent au rythme de la société. (*Meryem Harmaz, Zakaria Abbas, 2021, P 25*).

Ces exigences obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail.

Conséquemment, un nombre grandissant de chercheurs se sont intéressés à la gestion des ressources humaines. Différentes études ont cherché à établir une relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises. (*Benhalima Khayra, 2018, P 1-2*).

La gestion des ressources humaines se présente comme une pratique de gestion, indispensable au pilotage des organisations, elle est devenue actuellement une science à part entière. Intégrant les recherches relatives au facteur humain dans les entreprises.

Dépendamment des types d'entreprise, un avantage concurrentiel peut porter sur différents aspects. Par exemple, il peut être au niveau de la technologie, d'un marché protégé ou bien d'un capital financier.

Cependant, de nos jours, l'utilisation de ces avantages traditionnels est fragmentaire et par le fait même, de moins en moins efficace pour répondre au contexte des environnements turbulents. Il faut donc que les entreprises développent de nouveaux avantages concurrentiels. (*Benhalima Khayra, 2018, P 2*).

La littérature démontre que la capitale humaine représente un des exemples potentiels d'avantage compétitifs. En d'autres termes, on dira que la gestion des ressources humaines crée un avantage concurrentiel recherché et indubitable.

En effet, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la principale source d'avantage concurrentiel durable est sans contredit, les ressources humaines (Grisé, Asselin, Boulianne et Lévesque, 1997 ; Becker, 1996 ; roos, Fernstrom et Pike, 2004 ; Dunford, Snell et Wright, 2005, Persais 2004 ; Guérin et Wils, 2002).

L'idée que les ressources humaines puissent créer un avantage concurrentiel n'est pas nouvelle. En effet Huselid (1995), macduffie (1995), Pfeffer (1994), Schuler et MacMillan (1984), Ulriche (1991), Hatch et Dyer (2004), etc...ont démontré empiriquement que la gestion des ressources humaines représente un avantage concurrentiel durable pour les entreprises. Et si les ressources humaines représentent un intéressant avantage concurrentiel, c'est par le biais de la gestion stratégique des ressources humaines que les organisations peuvent réellement créer un puissant outil mis à la disposition de ces dernières.

Servant d'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie d'entreprise, la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) permet aux organisations de se doter d'une vision globale de la gestion des ressources humaines tout en intégrant les principaux enjeux organisationnels en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donné (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron 1993). Son utilité auprès des chercheurs a permis de dégager à même les chercheurs empiriques une véritable évolution dans le domaine des sciences de la gestion. Effectivement, au cours des dernières décennies, le domaine de la gestion stratégique de ressources humaines a connu un véritable engouement auprès des chercheurs. En parcourant la littérature scientifique, fait est de constater l'avenue de plusieurs théories et recherches empiriques qui tentent d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Sans faire une liste exhaustive des recherches faites sur le sujet, on retrouve plusieurs études telles que Rogers et Wright (1998), Chang et Huang (2005), Barraud-Didier, Guerrero et Igalens (2003) et qui ont tenté de valider, avec succès pour la majorité, le lien entre la gestion stratégique et

la performance organisationnelle. Malgré cela, la littérature laisse encore de la place pour améliorer ce lien (*Wright et Haggerty, 2005 Lengnick-Hall, Andrade et Drake, 2009*).

Les employés doivent être le fer- de lance du succès d'une entreprise. Il n'y a évidemment rien qui fonctionne sans eux et les dirigeants espèrent de leur par une performance optimal pour avoir des résultats positifs dans l'intérêt de tous, mais d'abord doivent passé par les pratiques importante qui aide l'entreprise a développé son efficacité organisationnelle tel que le recrutement, toutes les entreprises doivent passer par l'étape du recrutement et les ressources humaines font partie des points stratégiques qui assurent la réussite et la viabilité d'une organisation en bonne et due forme, et dans le cas où le salarié ne dispose pas des compétences requises, qu'il ne s'adapte pas à la culture d'entreprise ou s'il ne parvient pas à s'intégrer à l'équipe, alors cela se ressentira sur la réactivité de celle-ci a décrocher de nouveaux contrats et surtout a les honorer. (<https://www.societe-avantages.fr>)

La formation des salariés est l'une des pratiques de GRH essentiel pour améliorer les compétences et les performances des employés au sein d'une entreprise. Elle permet de maintenir les connaissances et les compétences des salariés a jour, d'améliorer la productivité et de favoriser l'innovation, les programmes de formation peuvent couvrir une variété de sujet, tel que les compétences techniques, les compétences interpersonnelles, les compétences en leadership, la communication, la résolution de problèmes, la gestion du temps, etc.

En fin de compte, la formation des salariés est un investissement important pour une entreprise qui peut se traduire par une amélioration de la qualité du travail, une productivité accrue et une meilleure satisfaction des employés.

La rémunération en matière de performance se présente comme une pratique très importante vise à encourager les employés à améliorer leur productivité, leur qualité de travail et à atteindre les objectifs de l'entreprise, et elle existe différentes forme de rémunération tel que les primes individuelles, les bonus collectifs, les commissions sur les ventes, les options d'achat d'action, ils peuvent inclure des résultats quantitatifs tel que le chiffre d'affaire, le nombre de vente, la qualité du travail et la satisfactions des clients ainsi que des résultats qualitatifs tels que la créativité, l'innovation et l'engagement au travail.

Bien que la rémunération puisse être un outil efficace pour motiver les employés et améliorer la performance de l'entreprise.

La performance sera obtenue lorsqu'il y aura adéquation des pratiques GRH avec la stratégie de développement. Elle cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance pour intégrer d'autres variables ou critères comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits ou l'image sociale (*Allani-Soltan et Coll, 2003*).

De ce fait, la problématique de notre mémoire peut être formulée comme suit :

Les pratiques de recrutement, de formation et de rémunération ont-elles un impact synergique sur la performance organisationnelle chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa ?

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons suggéré deux hypothèses de la manière suivante :

1-4-Les hypothèses de recherche :

Ces hypothèses servent de base pour explorer et analyser la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation et rémunération) et la performance organisationnelle de Générale Emballage Bejaia.

1-4-1-Hypothèse principale :

L'alignement cohérent des pratiques de recrutement, de formation et de rémunération favorise une synergie entre ces différentes dimensions de la gestion des ressources humaines, ce qui conduit à une performance organisationnelle supérieure chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa.

1-4-2-Hypothèses secondaires :

1. L'efficacité des processus de recrutement a un impact positif sur la performance organisationnelle de l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa.
2. La formation adaptée aux besoins des employés améliore la performance organisationnelle. Chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa
3. Les systèmes de rémunération basés sur la contribution individuelle ou collective encouragent les employés à atteindre des objectifs spécifiques, ce qui à améliorer la performance organisationnelle chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa

1-5-Définitions des concepts clés :

La définition conceptuelle permet de mieux cerner le sens des concepts utilisés dans un travail de recherche « un concept n'est pas seulement un aide pour percevoir mais aussi une façon de concevoir » (*Grawitz.M, 2002, P15*)

Pour notre mémoire, nous avons certains concepts qui sont jugés utiles pour la définition :

1-5-1-Les pratiques de GRH**a-Définition théorique :**

L'ensemble des activités, politiques et processus mis en œuvre par une organisation pour gérer efficacement son capital humain. Elles englobent toutes les activités liées au recrutements, a la sélection, a la formation, a l'évaluation, a la rémunération, a la gestion des performances, a la gestion des carrières, a la communication interne et a d'autres domaines liés aux employés. L'objectif des pratiques de GRH est d'attirer, de développer et de retenir les talents, tout en favorisant un environnement de travail productif et sain. (*Armstrong, Michael et al, 2005*).

b-Définition opérationnelle :

Ensemble des activités volontaires retenues parmi la gestion des ressources humaines de manière globale, visant l'atteinte de résultats concrets.

1-5-2-Le recrutement :**a-Définition théorique :**

Désigne l'activité qui permet d'attirer des candidats de qualité. Il en résulte une liste des personnes qui sont susceptibles de s'intéresser à un poste. (*Sylvie St-Orange, et al, 2017, P111*).

b-Définition opérationnelle :

Le recrutement est le processus par lequel l'entreprise général emballage cherche attirer, évaluer et sélectionner des candidats qualifiés et compétent pour combler des postes vacants au sein de l'organisation, et cela peut inclure des étapes telles que la publication d'offres d'emploi, la conduite d'entrevues et d'évaluation, la vérification des antécédents et des références et la prise de décision de sélection.

1-5-3-La formation :**a-Définition théorique :**

La notion formation, renvoie à l'ensemble des connaissances générale, technique et pratique, liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitude et disposition qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement, dans une profession des activités sociale. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation. (*Couche. RH. Et al. 2009, P811*).

b-Définition opérationnelle :

La formation désigne l'ensemble des actions visant à développer les compétences, les connaissances, le savoir-faire et le savoir être d'une personne dans un domaine spécifique. Cela peut se faire par le biais de différents moyens tels que des cours, des stages, des conférences. La formation est considérée comme un investissement pour les individus et l'entreprise, car elle permet de rester compétitif sur le marché du travail et d'améliorer la productivité et les résultats de l'entreprise.

1-5-4-La rémunération :**a-Définition théorique :**

La rémunération est depuis longtemps considérée comme un système dynamique à plusieurs composantes entre lesquelles l'entreprise a arbitré. Rémunérer des salariés représente en effet un coût pour l'entreprise qu'il faut essayer d'optimiser au regard des implications pour les salariés. (*Faycal .B, Geraldine.G, 2003, P31-32*).

b-Définition opérationnelle :

La rémunération est la compensation financière ou en nature que reçoit l'employé pour le travail qu'il effectue dans l'entreprise. Elle peut inclure un salaire de base, des primes, des avantages sociaux, tels que l'assurance maladie ou la retraite, des commissions sur les ventes ou d'autres formes de rémunération.

1-5-5-La performance organisationnelle :**a-Définition théorique :**

La performance organisationnelle désigne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. La mesure de cette performance peut faire appel à plusieurs indicateurs internes ou externes se rattachant aux objectifs stratégiques des entreprises. (*Kaplan et Norton, 1992*)

b-Définition opérationnelle :

C'est l'atteinte continue des cibles définie autour de l'intention stratégique, créer la performance c'est créer le contexte pour que les personnes qui composent l'organisation puissent et veuillent réaliser et atteindre des cibles.

Est donc la performance organisationnelle tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout.

1-6 -Les études antérieures :

Les études antérieures dans un mémoire de recherche visent à présenter un aperçu des travaux déjà réalisés sur le sujet étudié. Elles fournissent un contexte essentiel pour la recherche en cours et permettent d'identifier les lacunes et les questions non résolues. Elles contribuent également à justifier l'importance de la recherche actuelle, à orienter la formulation de la problématique de recherche et à guider le choix des méthodes appropriées. Une revue de littérature rigoureuse et complète est donc une étape cruciale dans tout travail de recherche académique.

A cet effet nous avons jugé utile de présenter quelques études antérieures proches à notre thème de recherche. En effet, ces études de montrent le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

➤ Benhalima Khayra (2018)

Cette enquête avait pour but de vérifier l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance social, organisationnelles des petites et moyennes entreprises.

A partir des différences observées dans les réponses de dirigeant de l'entreprise enquêtée, ils ont constaté que les pratiques de GRH différent en fonction de ces facteurs de contingence internes et externes.

Ils ont retenu aussi dans l'enquête que la stratégie d'affaire trace les pratiques de gestion des ressources humaines à appliquer car pour l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie d'affaire que l'entreprise met en place les pratiques de gestion des ressources humaines à savoir le recrutement, la rémunération et la formation.

Il résulte que différentes pratiques de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance social et organisationnelle des petits et moyennes entreprise s'avère supportée par les résultats obtenus, plusieurs des pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration de la performance social et organisationnelle de l'entreprise étudiée.

Toutefois, leur enquête elles l'ont amené à conclure qu'une entreprise ayant atteint la performance requise, améliore ses pratiques de gestion des ressources humaines en l'occurrence la rémunération et la formation

Globalement, leurs résultats en premier lieu, vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres chercheurs quant aux effets positifs que peuvent exercer, sur la performance d'entreprise, les pratiques d'analyse des emplois (Lacoursière 2001), d'accueil (Mikkelsen et Folman 1983), d'évaluation du rendement (Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000 ; Lacousère, 2001), de rémunération incitative (Wagar, 1998 ; Barrette et Simeus, 1997 ; Berg, 1999 ; Arcand, 2000), de formation (Liouville et Bayad, 1995 ; Patterson et al, 1998). En second lieu, ils insistent sur le rôle et l'importance de la complémentaire des pratiques de GRH dans la prédiction de la performance organisationnelle. (*Benhalima. Khayra, 2018, P618*)

➤ **Jeffrey Pfeffer (1998)**

Jeffery Pfeffer est professeur de comportement organisationnel à l'université de Stanford qui a mené de nombreuses recherches sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et leur impact sur la performance organisationnelle. L'une de ses études les plus connues sur ce sujet est intitulée "The human Equation : Building Profits by Putting People First"

Dans cette étude, Pfeffer a examiné les pratiques de GRH de plusieurs entreprises prospères et a constaté que les organisations qui nécessitent leurs employés comme des actifs précieux et investissent dans leur développement sont plus performantes que celles qui ne le font pas. Il a également constaté que les entreprises qui ont des politiques de GRH proactive, comme des programmes de formation et de développement, des récompenses et des avantages

sociaux, une participation accrue des employés et une culture d'entreprise positive, ont un avantage concurrentiel sur celles-ci qui ne le font pas.

Pfeffer a également souligné l'importance de la gestion des talents et de la rétention des employés dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Les entreprises qui ont des stratégies de gestion des talents bien définies et qui investissent dans leur personnel peuvent améliorer la fidélité et la satisfaction de leurs employés, ainsi que leur capacité à innover et à créer de la valeur pour l'entreprise.

En résumé, l'étude de Pfeffer a démontré que les pratiques de GRH peuvent avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle, en particulier lorsqu'elles sont intégrées de manière stratégique et cohérente dans la culture et la structure de l'entreprise. Les entreprises qui investissent dans leurs employés et qui les équipent comme des partenaires clés dans la réussite de l'entreprise ont un avantage concurrentiel significatif par rapport à celles qui ne le font pas. (*Jeffrey. J, 1998*).

➤ **Huselid Mark (1995)**

L'étude menée par Huselid portait sur la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle. Cette étude a examiné les pratiques de GRH. Les données ont été nécessaires à partir d'une enquête nationale portée aux Etats-Unis dans différentes tailles et secteurs d'activité.

Huselid a utilisé une approche statistique pour évaluer la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle appelée "analyse de variance". (ANOVA) pour étudier les données provenant de 968 entreprises. Les pratiques de gestion des ressources humaines requises comprenaient la sélection, la formation et le développement, l'évaluation des performances, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que les relations de travail et la sécurité au travail.

Les résultats de l'étude ont montré que les pratiques de GRH étaient significativement liées à la performance organisationnelle. Plus précisément, les entreprises qui ont mis en place des pratiques de GRH avancées ont connu des niveaux plus élevés de productivité, de rentabilité, de qualité de produits.

Cette étude a retenu à la reconnaissance de l'importance la GRH dans la performance des entreprises et a mis en évidence les pratiques spécifiques qui sont les plus efficaces pour

améliorer les performances organisationnelles. Depuis lors, de nombreuses études ont examiné la relation entre la GRH et la performance organisationnelle, ce qui a permis de comprendre une compréhension plus approfondie de cette relation critique. (*Huselid, M. A, 1995, P 635*).

➤ **David Guest (1997)**

L'étude menée par David Guest en 1997 a examiné le lien entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle cette étude a été influente car elle a permis de mettre en évidence la corrélation entre les pratiques de GRH et la performance de l'organisation.

Invité a identifié quatre dimensions clés de la GRH qui peuvent avoir un impact sur la performance organisationnelle : la sélection et le recrutement et les incitations, et l'évaluation des performances.

L'étude a impliqué une analyse de la littérature existante sur le sujet, ainsi qu'une enquête auprès de plus de 200 entreprises britanniques de différentes tailles et de différents secteurs Les entreprises ont été compensées en fonction de leur performance organisationnelle, qui a été mesurée à l'aide d'indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la part de marché et la croissance.

Les résultats ont montré que les entreprises qui ont mis en place des pratiques de GRH efficace et cohérentes dans ces quatre dimensions ont enregistré de meilleures performances que celles qui ne l'ont pas fait. L'étude a également révélé que les entreprises qui ont adopté une approche stratégique de la GRH, en alignant les pratiques de la GRH sur les objectifs de l'entreprise, ont enregistré des performances encore meilleurs. (*David. G, 1997, P 263*).

➤ **Delery et Doty (1996)**

L'étude de ces deux chercheurs est connue sous le nom de "Modes de théorisation en gestion stratégique des ressources humaines : Tests de prédiction de performance universaliste, contingence et configurationnelle", performance universaliste, contingentes et configurationnelles, publiée en 1996 dans la revue *Academy of Management journal* par les chercheurs Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford, et Scott A. Snell, qui ont travaillé avec Delery et Doty.

Dans cette étude, les chercheurs ont examiné trois modes de théorisation en gestion stratégiques des ressources humaines : le modèle universaliste, le modèle de contingence et le modèle configurationnel. Le modèle universaliste suppose que certaines pratiques de GRH sont universellement applicables et administrées à une performance organisationnelle supérieure. Le modèle de contingence suggère que les pratiques de GRH doivent être adaptées en fonction des circonstances organisationnelles pour maximiser la performance. Le modèle de configurationnel considère que les pratiques de GRH doivent être cohérentes les unes avec les autres et avec la stratégie organisationnelle globale pour obtenir une performance supérieure.

Les chercheurs ont testé ces modèles en utilisant les données de 89 entreprises dans une variété d'industries. Leurs résultats ont montré que le modèle de configuration est le plus puissant pour prédire la performance organisationnelle.

Les entreprises qui ont mis en œuvre des pratiques de GRH cohérentes les unes avec les autres et avec leur stratégie ont obtenu des performances supérieures. En revanche, les modèles universalistes et de contingences n'ont pas montré de relations significatives avec la performance organisationnelle.

Cette étude a donc montré l'importance de la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines avec la stratégie organisationnelle globale pour obtenir des performances supérieures.

Les résultats ont également montré que les pratiques de GRH ne sont pas universellement applicables et doivent être adaptées en fonction des circonstances organisationnelles. (*Delery, JE, Doty DH, 1996, P 802*)

➤ **C. Ichniowski, K. Shaw et G. Prennushi (1997)**

L'étude menée par Ichniowski, Shaw et Prennushi en 1997 a examiné la relation entre les pratiques de gestion de gestion des ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle dans les entreprises manufacturières américaines.

Les chercheurs ont analysé les données de 759 entreprises manufacturières américaines, en utilisant une enquête nationale effectuée auprès des établissements manufacturiers de plus de 1000 employés⁰. Les données ont été privilégiées auprès des employés, des dirigeants et des données financières de l'entreprise.

Les résultats ont montré que les entreprises qui ont mis en place des pratiques de GRH plus avancées, telles que la participation des employés à la prise de décision, l'utilisation de salaires à la performance et la formation des employés, ont obtenu de meilleures performances financières que celle qui n'ont pas mis en place ces pratiques.

Les chercheurs ont également constaté que les pratiques de GRH ont une influence plus forte sur la performance des entreprises lorsqu'elles sont mises en œuvre de manière cohérente et intégrée plutôt que de manière isolée. En outre, les résultats ont montré que les entreprises qui ont mis en place des pratiques de GRH plus avancées ont également connu une amélioration de la satisfaction et de la productivité des employés.

En conclusion, l'étude a montré que les pratiques de GRH ont un impact significatif sur la performance organisationnelle, en particulier lorsqu'elles sont mises en œuvre de manière cohérente et intégrée. Ces résultats ont des implications importantes pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur performance financière et leur productivité en investissant dans des pratiques de GRH avancées. (*Ichniowski, C, Shaw, K et Prennushi, G, 1997, P 291*)

➤ **Jiang et Lepak (2009)**

L'étude de Jiang et Lepak a exploré le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, les auteurs ont examiné comment les pratiques de GRH peuvent améliorer la performance des organisations en augmentant la motivation, les compétences et les connaissances des employés.

Les chercheurs ont mené une revue de la littérature sur la relation entre la GRH et la performance organisationnelle, en se concentrant sur trois domaines clés de la GRH : la sélection et le recrutement, la formation et le développement et la rémunération et les avantages sociaux.

Les résultats de l'étude ont montré que les pratiques de GRH avaient un impact significatif sur la performance organisationnelle. Plus précisément, les pratiques de sélection et de recrutement ont été liées à une meilleure performance grâce à l'embauche d'employés plus qualifiés et compétents. Les pratiques de formation et de développement ont été liées à une performance accrue grâce à l'amélioration des compétences et des connaissances des employés. Enfin, les pratiques de rémunération et d'avantages sociaux ont été liées à une performance accrue grâce à la motivation et à la satisfaction des employés.

Les auteurs ont également souligné l'importance de la mise en œuvre cohérente des pratiques de GRH pour obtenir des résultats de performance organisationnelle significatifs. Ils ont suggéré que les entreprises devraient adopter une approche stratégique de la GRH, en veillant à ce que les pratiques soient alignées sur les objectifs et la culture de l'entreprise.

En conclusion, l'étude de Jiang et Lepak a montré que la GRH peut jouer un rôle important dans l'amélioration de la performance organisationnelle en augmentant la motivation, les compétences et les connaissances des employés. Les résultats ont des implications importantes pour les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines qui cherchent à améliorer la performance de leur organisation. (*Jiang, K., Lepak, DP, 2009, P 289*)

➤ **MacDuffie (1995)**

L'étude de MacDuffie portait sur le lien entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle dans les entreprises de fabrication aux Etats-Unis. Cette étude est devenue célèbre car elle a été l'une des premières à démontrer empiriquement que la GRH peut avoir un impact significatif sur la performance de l'entreprise.

Dans son étude, MacDuffie a examiné les pratiques de gestion des ressources humaines dans des entreprises de fabrication appartenant à différents secteurs, tels que l'automobile, l'électronique et les biens de consommation. Il a utilisé des données collectées auprès de 968 entreprises pour examiner comment les pratiques de GRH étaient liées à la performance organisationnelle mesurée par des indicateurs tels que la productivité, la qualité et la satisfaction des clients.

Les résultats de l'étude ont montré que les entreprises qui avaient mis en place des pratiques de GRH avancées, telles que la formation et le développement des employés, la rémunération basée sur les compétences, la participation des employés à la prise de décision et la sécurité d'emploi, avaient une performance organisationnelle supérieure à celles qui n'avaient pas ces pratiques en place.

En outre, MacDuffie a constaté que ces avantages étaient plus importants pour les entreprises qui avaient une stratégie de production axée sur la qualité plutôt que sur la réduction des coûts. Ces résultats ont été confirmés par d'autres études ultérieures, qui ont montré que la GRH peut être un levier important pour améliorer la performance organisationnelle, en particulier dans les entreprises qui ont des stratégies axées sur la qualité et l'innovation.

En résumé, l'étude de MacDuffie en 1995 a contribué à établir le lien entre la GRH et la performance organisationnelle, en démontrant que les entreprises qui investissent dans des pratiques de GRH avancées peuvent avoir un avantage concurrentiel significatif. (*MacDuffie, JP, 1995, P 197*)

➤ **Becker et Gerhart (1996)**

L'étude de Becker et Gerhart avait pour objectif d'analyser l'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle. Ils ont examiné les privilèges entre la GRH et les mesures de performance organisationnelle dans une entreprise de fabrication de haute technologie.

Les chercheurs ont recueilli des données auprès des employés et des gestionnaires de cette entreprise en utilisant des questionnaires standardisés. Ils ont également examiné les données de 94 entreprises américaines représentant une variété de secteurs industriels.

Les pratiques de GRH étudiées comprenaient des éléments tels que la sélection et le recrutement des employés, la formation et le développement, la rémunération

Les résultats de l'étude ont montré que les entreprises qui avaient mis en place des pratiques de GRH plus avancées avaient tendance à avoir de meilleurs résultats financiers que celles qui n'en avaient pas.

Les entreprises qui avaient une approche plus stratégiques de la GRG, en alignant les pratiques de la gestion des ressources humaines sur les objectifs de l'entreprise, ont obtenu les meilleurs résultats.

Les résultats de cette étude ont confirmé l'importance de la GRH dans la performance organisationnelle et ont encouragé les entreprises à investir dans les pratiques de GRH plus avancées et plus stratégiques pour améliorer leurs résultats financiers. Lors, d'autres études ont été adaptées pour approfondir cette relation et établir des privilèges plus des précisions entre les pratiques de GRH et les résultats de l'entreprise. (*Becker, B. et Gerhart, B. 1996*)

➤ **Appelbaum et Batt (1994)**

L'étude des chercheurs avait pour objectifs d'examiner la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans le contexte des entreprises manufacturières américaines.

Pour mener cette étude, les chercheurs ont utilisé des données développées auprès de 258 entreprises manufacturières américaines, dans lesquels ils ont analysé les pratiques de GRH et les performances de ces entreprises.

Les résultats de l'étude ont montré que les pratiques de GRH avaient un impact significatif sur la performance organisationnelle. Plus précisément, les pratiques de GRH qui avaient un effet positif sur la performance organisationnelle comprenaient :

- Des programmes de formation et de développement des compétences pour les employés
- Des systèmes de rémunération basés sur la performance
- Des pratiques de gestion participative impliquant les employés dans la prise de décisions et la résolution de problèmes.
- Des pratiques de communications ouvertes et de partage d'informations avec les employés.

En revanche, les pratiques de GRH qui n'avaient pas d'impact significatif sur la performance organisationnelle comprenaient :

- Les programmes de protection sociale pour les employés
- Les politiques de recrutements et de sélection des employés

Les résultats de cette étude ont ainsi montré que les pratiques de GRH ont une influence importante sur la performance organisationnelle. Les conclusions de cette recherche ont eu un impact significatif sur les pratiques de GRH dans les entreprises et ont contribué à promouvoir l'importance de la gestion des ressources humaines pour la réussite organisationnelle. (*Appelbaum, Batt, 1944*)

➤ **Jones, S. M. et Johnson, R. W**

"The Impact of Recruitment Practices on Employee Performance" (L'impact des pratiques de recrutement sur la performance des employés)

Cette étude a trouvé une corrélation positive entre les pratiques de recrutement efficaces et la performance des employés. Des processus de recrutement rigoureux et ciblés ont été associés à une meilleure performance individuelle. (*Jones, S. M. et Johnson, R. W, 2010, P 400-416*).

➤ **Noe, R. A**

"The Effects of Training and Développement on Employee Performance" (Les effets de la formation et du développement sur la performance des employés)

Cette recherche a démontré que la formation et le développement des compétences des employés sont liés à une amélioration de la performance organisationnelle. Les organisations qui investissent dans des programmes de formation efficaces observent généralement une meilleure performance de leurs employés. (*Noe, R. A, 2017, P 1548-1562*).

➤ **Milkovich, G. T. et Newman, J. M**

"Linking Compensation and Performance: A Review of the Literature" (Lier la rémunération et la performance : une revue de la littérature)

Cette revue de la littérature a souligné que bien que la rémunération puisse avoir une influence sur la motivation des employés, son lien direct avec la performance individuelle est souvent moins prononcé. D'autres facteurs, tels que la reconnaissance, le soutien organisationnel et les opportunités de développement, peuvent également jouer un rôle crucial dans la performance des employés. (*Milkovich, G. T. et Newman, J. M, 2016, P 389-419*).

Résumé :

En conclue dans ce chapitre, qu'on a cerné clairement notre sujet et notre problématique, notamment ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

Partie théorique

Chapitre II : Les pratiques de gestion des ressources humaines

- **Préambule**

2-1-Historique de la gestion des ressources humaines

2-2-Définitions

2-2-1-La gestion des ressources humaines

2-2-2-Les pratiques de gestion des ressources humaines

2-3-Les missions de la fonction ressources humaines

2-4-Les objectifs de la fonction ressources humaines

2-5-Les pratiques de gestion des ressources humaines

2-5-1-Le recrutement, la sélection et l'accueil

2-5-2-La formation

2-5-3-La rémunération

- **Résumé**

Préambule

Les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle crucial dans la gestion efficace des employés et dans l'optimisation des performances organisationnelle.

Les pratiques de GRH permettent à une entreprise d'attirer et de sélectionner les meilleurs talents pour répondre à ses besoins, elle vise à développer les compétences et les connaissances des employés afin de maximiser leur contribution à l'entreprise et cela peut inclure la conception et la mise en œuvre de programmes de formation, de mentorat, de coaching, afin de déterminer les politiques de rémunération et les systèmes de rémunération appropriés pour les employés et cela inclut la fixation des salaires, des primes et des avantages sociaux.

Ce chapitre porte principalement sur l'évolution de GRH, les missions de la fonction RH et les pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la formation et la rémunération, leurs définitions, et ses objectifs pour l'entreprise.

2-1-Historique de la gestion des ressources humaines :

La fonction de GRH a évolué de façon importante dans les entreprises et a pris une place croissante depuis de nombreuses années. En effet, elle a émergé longuement entre la fin du 19^{ème} siècle, par la suite elle s'est professionnalisée et elle est devenue une fonction à part entière dans les entreprises. Ainsi, les phases de développement de la GRH selon L.SEKIOU (*L. Sekiou, 2001*), peuvent se résumer comme suit :

a-L'émergence de la GRH :

Dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle, les responsables des entreprises ont pris conscience des problèmes sociaux engendrés par l'industrialisation, ces problèmes sont essentiellement liés aux tâches effectués par les travailleurs qui étaient répétitives et effectuées dans un environnement de travail malsain et contraignant. Pour cela, ils ont créés un poste dans le but d'aider les salariés à régler leurs problèmes personnels qu'ils ont dénommé «secrétariat du bien-être» dans les usines et ils sont considérés comme «les premiers services spécialisés en GRH et leur rôle a consisté à gérer et à contrôler l'ensemble des salariés» (*L. Skeiou, 2001*).

Le rôle essentiel de ce «secrétariat du bien-être» est essentiellement de s'assurer de la présence des ouvriers dans leurs postes de travail et de vérifier le respect des outils de travail.

b- Implantation des services de personnel et le développement de différentes écoles :

Vers 1880, Frédéric W. Taylor, a conduit les expériences à la compagnie des acières de Midvale aux Etats-Unis dans le but d'augmenter la productivité et il a conclu que cette dernière pouvait s'accroître grâce notamment à la spécialisation des tâches et à la sélection et la formation des salariés. Un des objectifs du taylorisme est de faire intégrer le plus rapidement possible une population rurale, étrangère, analphabète et peu qualifiée dans le processus de production et cela grâce à la forte division du travail et à la spécialisation. Ces salariés sont qualifiés par des auteurs comme du personnel substituable. (*L. Cadin et al, 2007, P11*).

Cependant, ce modèle productif taylorien n'est pas seulement une proposition d'organisation du travail, il est aussi considéré comme «un véritable programme de gestion des ressources humaines basé sur la notion de poste impliquant des méthodes de recrutement, des principes de rémunération, un dispositif d'appréciation, une boîte à outils pour la formation, voir une perspective d'évolution professionnelles» (*F. Guerin, L. Cadin, 2010*). Le rôle de la gestion des ressources humaines consistait en un ensemble de règles à mettre au point afin d'atteindre les résultats escomptés.

Avec le développement du taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les secrétariats sociaux se sont mus en services de personnel. En effet, «l'année 1912 est considérée comme étant la date probable de la naissance de "service de personnel" dans le sens moderne du terme». (*L. Skiou, 2001*). Les missions principales assignées à ces services étaient d'entretenir des relations avec les syndicats, d'administrer les droits des salariés, de les adapter aux progrès technologiques, de régler les problèmes d'évaluations, de rémunération et de communication dans les entreprises. Cependant, ce rôle était surtout administratif et disciplinaire.

Dans les années 1930, Elton Mayo, a conduit une série d'expérience aux ateliers Hawthorne de la Western Electric. Ces expériences concernaient l'influence des conditions de travail sur la productivité des salariés et elles ont fait découvrir qu'une cause importante des augmentations du rendement était le développement des relations entre chercheurs et ouvriers et que la satisfaction des salariés est très importante pour le succès des entreprises. Ces expériences ont mis en cause la motivation au travail et les facteurs qui la conditionnent (besoins) et elles ont donné naissance au courant des relations humaines qui a eu une grande influence sur la GRH.

Les décennies 1940 et 1950, ont connu une syndicalisation massive des salariés. Par conséquent, les spécialistes des relations collectives de travail ont occupé une place importante à l'intérieur des services de personnel, car ils avaient des relations privilégiées avec les représentants syndicaux et le concept utilisé alors pour décrire cela était celui de «relations industrielle»

Après 1945, les services de personnel ont connu une évolution due à plusieurs facteurs dont la mise sur pied de plus grandes industries avec une administration plus complexe, l'amélioration des conditions de travail des salariés, la spécialisation du travail et ses effets sur les salariés, la gestion organisationnelle, le développement de la législation sociale, l'action des syndicats, les progrès technologiques, etc. à cause de ces contraintes d'ordres légales et syndicales, le rôle de la fonction était surtout, un rôle juridique consistant à respecter la réglementation.

c-ère de professionnalisation de la fonction :

Durant les décennies 1960-1970, les aspects psychologiques qui sont liés à la satisfaction et à la motivation des salariés préoccupent davantage les responsables des services de personnel. Ce qui a eu pour conséquence une perte d'influence des relations industrielles au profit d'un rôle psychologique de la fonction personnel.

La fonction RH a connu une ère de professionnalisation durant la décennie 1970, cette dernière était caractérisé par des pratiques de management tels que la direction par objectifs (DPO), des pratiques d'aménagement du temps du travail, l'approche systémique, l'influence de l'environnement, l'interventionnisme du gouvernement dans l'économie, etc. A cette époque, les responsables de la fonction RH avaient des connaissances pluridisciplinaires : connaissances juridiques, connaissance psychologiques, savoir-faire et expérience en gestion de projet.

d-La maturité actuelle de la GRH :

Durant les années 1980 les entreprises adoptent le concept de gestion des ressources humaines et délaissent celui de gestion de personnel puis il a évolué vers la gestion stratégique des ressources humaines. Dans cette perspective de gestion stratégiques des ressources humaines, la conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de cout qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressources dont il faut optimiser l'utilisation, mobiliser, motiver, développer et sur laquelle il

faut investir. Les ressources humaines sont considérées alors comme étant à la base de l'avantage concurrentiel des entreprises.

Dans les entreprises, la fonction RH a eu le même statut que les autres fonctions (finance, production, etc.) dans la structure organisationnelle. Son rôle s'est transformé en un rôle stratégique en ayant sa place dans le comité de direction et en participant également aux décisions stratégiques de l'entreprise. Cependant, «en réalité, les nombreuses stratégies de restructurations des coûts dans les organisations avec son lot de licenciements ont amené les responsables de GRH à jouer un rôle d'exécution des décisions sur lesquels ils n'avaient pas beaucoup d'influence». (*L. Skiou, 2001*).

Actuellement, la fonction de GRH est appelée à se concentrer sur certaines activités qui sont considérées comme les activités stratégiques et gérer de nouveaux problèmes tels que la gestion de la carrière, la motivation et l'implication au travail, la productivité, le changement technologique, etc. c'est pour cette raison que les responsables des RH recourent aujourd'hui à l'externalisation de certaines activités qui leur prennent beaucoup de temps. Les pratiques qui sont le plus externalisées sont les pratiques d'acquisition des RH et de la paie.

2-2-Définitions :

2-2-1-La gestion des ressources humaines :

La GRH «consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, rémunération, etc.) impliquant des RH et visant l'efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût». (*L. Skiou, et al, 2001, P 10*).

La GRH est «une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations» (*L. Cadin et al, 2007, P 4*).

En fait, la gestion des ressources humaines a pour objectifs de permettre à l'entreprise de disposer en tout temps des meilleurs profils qui vont permettre de contribuer dans la durée à la création de valeur pour l'entreprise, et de mobiliser et faire adhérer l'ensemble du personnel vers un objectif commun. (*D. Autissier, B. Simonin, 2009, P 50*).

2-2-2-Les pratiques de gestion des ressources humaines :

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont définies comme un ensemble de « manière faire » spécifique à une organisation ou à un ensemble d'organisation qui les appliquant. (*G. Guerin, T. Wils, 1990, P 669*).

Schuler et Jackson pour leur part, ont défini les pratiques de GRH comme «un système qui attire, développe, motive et retient les employés pour assurer la mise en œuvre efficace et la survie de l'organisation et ses membres. Elles sont également conçues comme un ensemble de politiques et de pratiques mises en œuvre pour s'assurer que le capital humain de l'entreprise contribue à la réalisation de ses objectifs d'affaires. (*R. S. Schuler et S.E. Jackson, P 20*).

En effet, dans la gestion des ressources humaines, il existe de nombreuses activités qui ont chacune des objectifs et des processus propres (recrutement, organisation du travail, motivation des salariés...) en plus, chacune de ces activités peut être accomplie différemment, par exemple : le recrutement peut être interne ou externe, la rémunération peut inclure des primes (ou pas) , un partage des bénéfices avec les employés, etc., par conséquent, l'ensemble des choix qu'une organisation effectue en matière de recrutement, de formation, d'organisation du travail, etc. constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines. (*G. Guerin, T. Wils, 1990, P 669*).

2-3-Les missions de la fonction ressources humaines :

Différents rôles sont attendus des responsables de la fonction de gestion des ressources humaines que nous pouvons résumer comme suit :

- Traduire la stratégie globale de l'entreprise en stratégie RH
- Planification les ressources humaines (assurer l'adéquation quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise)
- Assurer la gestion administrative des salariés (mouvement de personnel, tenue des dossiers individuels, paie, charge sociales...)
- Gérer les carrières des salariés par la promotion et la mutation
- Evaluer le rendement des salariés dans le but de l'améliorer
- Développer les compétences des salariés notamment par la formation
- Développer les pratiques d'information et de communication et s'assurer qu'il y a une communication fluide dans l'entreprise
- Appliquer la législation sociale

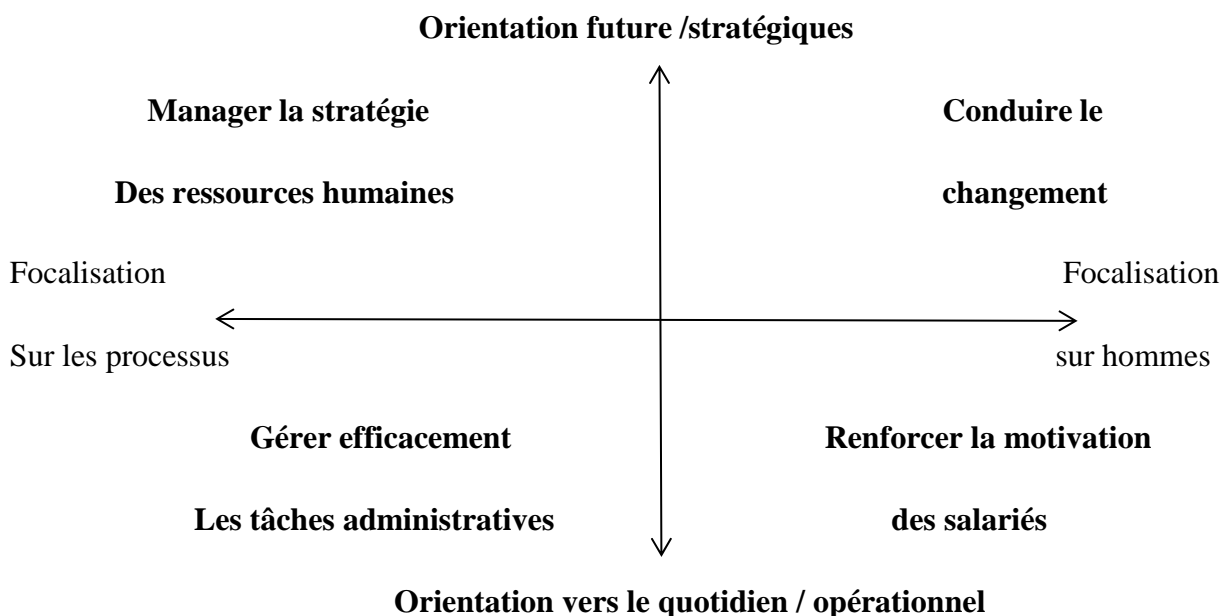
- Assurer les relations avec les organismes sociaux et avec les syndicats.
- Assurer l'équité, l'employabilité et l'éthique dans la gestion du personnel
- Assurer la motivation et la satisfaction du personnel

Dave Ulrich quant à lui propose un modèle qui permet d'analyser l'évolution des rôles de la fonction ressources humaines. Pour lui cette fonction a quatre rôles essentiels, ces rôles sont :

Manager la stratégie ressources humaines, conduire le changement, motiver les employés et gérer les tâches administratives du personnel.

Il a défini ces quatre rôles clés de la fonction de gestion des ressources humaines à l'aide de deux axes qui représentent d'une part la focalisation espace/temps qui varie d'opérationnelles à stratégique et, d'autre part, les activités des professionnels en ressources humaines qui varient de la gestion des processus à la gestion des personnes. Ainsi, il a décliné la dimension stratégique de la fonction de gestion des ressources humaines en deux rôles : celui d'agent de changement et celui de partenaire stratégique et la dimension opérationnelle ou traditionnelle est aussi déclinée en deux rôles, celui d'expert administratif et celui de champion des employés.

Figure N° 01 : Les missions de la fonction ressources humaines



Source : *Dave. Ulrich, 1997, P 24-31*

Les quatre missions de la fonction ressources humaines sont donc :

a-Administrer efficacement :

La fonction ressources humaine mobilise des moyens matériels et humains importants pour assurer la gestion des salariés. Son fonctionnement a été pendant longtemps basé sur une organisation centralisée qui était lourde et peu réactive, mais aujourd'hui la fonction de GRH adopte de plus en plus une organisation décentralisée qui est plus proche du terrain et plus réactive. Dans ce rôle, la fonction RH est appelée à gérer efficacement les tâches administratives, en effet, elle doit être plus efficiente et contribuer ainsi à la baisse des coûts internes de l'entreprise en utilisant notamment les nouvelles technologies d'information et de communication (interne par exemple). Ce qui permet aux responsables des RH de se libérer de leur rôle de technicien et de résoudre des problèmes plus complexes comme la gestion des compétences, la gestion des carrières, la motivation du personnel, etc. (*J-M. Peretti, 2010, P 30-31*)

b-Développer l'engagement des salariés :

La fonction RH a pour mission de valoriser sa plus précieuse richesse qui est son personnel. En effet, elle doit considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction, la motivation et l'épanouissement sont essentielles à la réussite de l'entreprise. Le rôle champion des employés correspond «à la prise en charge des préoccupations quotidiennes et individuelles des employés. En effet, il faut connaître leurs attentes et leurs besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et écoute, il faut être sensible à leurs problèmes (précarisation des emplois, diminution de leurs possibilités de développement personnel...) et éviter de prendre des positions à l'encontre de leur intérêt». Les responsables de la fonction doivent connaître les différents besoins des salariés et les satisfaire pour s'assurer de la contribution et de l'engagement de ces derniers à l'organisation. En effet, avoir des salariés engagés et impliqués dans leur travail contribue à l'atteinte et l'amélioration de la performance de l'entreprise. (*J-M. Peretti, 2010, P 30-31*).

c-Favoriser le changement :

Dans un environnement changeant et incertain, les entreprises cherchent à gérer le changement et essaient de s'adapter dans le but de rester toujours compétitives. «La fonction ressources humaines joue un rôle d'ailleurs de plus en plus croissant dans la transformation des organisations, de leur culture ainsi que de leur mode de fonctionnement, tout en veillant à la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise». Le rôle de la fonction RH est

d'inculper la culture du changement pour l'ensemble du personnel de l'entreprise et d'apprendre à ces derniers de vivre avec les modifications issues de l'environnement qui est de plus en plus concurrentiel et qui oblige les entreprises à être plus flexible. En plus, ces agents de changement doivent faire en sorte d'harmoniser les valeurs traditionnelles et les nouveaux comportements souhaités pour conserver ou développer la position concurrentielles de l'entreprise et différentes pratiques peuvent être utilisées pour cela a l'exemple des pratiques de formation, communication... (J-M. Peretti, 2010, P 31).

d-Mettre en œuvre la stratégie :

La gestion stratégique des ressources humaines consiste à aligner la stratégie de gestion des ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise. Pour être un partenaire stratégique, le responsable de la fonction RH doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et doit s'assurer également que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise.

Le responsable RH doit aussi «veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit aussi dissuader la direction de l'entreprise de faire des choix trop «court-termistes», destructeurs de valeur sur le moyen et long terme. Il apparait comme l'homme de développement durable et le défenseur de la performance globale en intégrant à la fois les dimensions économiques et sociales». Le partenaire stratégique doit formuler une stratégie fonctionnelle qui supporte la stratégie globale de l'entreprise et doit essayer également d'aligner les pratiques de GRH sur cette stratégie dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise. Chacune de ces quatre mission apporte une réponse aux attentes d'un client interne de l'entreprise, ainsi «la direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement, le salarié un acteur de sa motivation et tous trois un opérationnel efficace». (J-M. Peretti, 2010, P 31).

Aujourd'hui, les responsables de la fonction de GRH ont conscience qu'ils doivent contribuer à la création de valeur et à la performance de l'entreprise en assurant pleinement ses quatre missions.

2-4-Les objectifs de la fonction ressources humaines :

La gestion des ressources humaines poursuit plusieurs objectifs que nous pouvons résumer en cinq grands ensembles qui sont :

1-Attirer :

Le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personne disposant de compétences, d'habilités et de l'expérience en utilisant notamment une planification adéquate les ressources humaines.

2- Conserver :

Le deuxième objectif de la fonction RH est la conservation des ressources humaines qualifiées et cela par l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de la carrière.

3-Développer :

Le troisième objectif de la fonction RH est de développer les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation.

4-Motiver et satisfaire :

Le quatrième objectif de la fonction GRH est de motiver et de satisfaire les employés. Cela peut se réaliser en utilisant différentes pratiques à l'exemple de la pratique de rémunération incitative ou l'entreprise peut recourir à l'utilisation de primes de rendement, à un système d'intéressement...

5-Etre efficace :

L'objectif final de toute entreprise est d'être efficace et cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation d'un personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des salariés, la production de marchandise de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés.

2-5-Les pratiques de gestion des ressources humaines :

En consultant les ouvrages consacrés à la gestion des ressources humaines, nous remarquons qu'il y'a une multitude de pratiques et de politiques de gestion des ressources humaines. En plus, deux conceptions ou approche existe en matière de pratiques de gestion des ressources humaines : la conception universaliste et la conception contingente.

Pour l'approche universaliste, il est évident de pratiques la GRH d'une manière donnée sans tenir compte de son contexte, et que certaines pratiques donnent de meilleure résultats

que d'autres et peuvent contribuer à la performance des entreprises. (F. Pichault, J. Nizet, 2013, P 11)

Cependant, les auteurs ne sont pas d'accord sur le nombre des pratiques de gestion des ressources humaines qui appartiennent à l'approche universaliste. Ainsi, «tel manuel s'organise autour d'un nombre restreint de domaines, une demi-douzaine, par exemple chez Amadiou et Rojo (1996) au Dietrich et Pigeire (2011), tandis que tel autre couvre une gamme beaucoup plus considérable de matière, une douzaine chez Saint-Onge et Haines (2007), Dolan et ses collaborateurs (2002), Gadin et ses collaborateurs (2012) et près de 25 domaines chez Sekiou et ses collaborateurs (2001) et plus de 280 matières dans l'encyclopédie des ressources humaines de Allouche (2012)». (F. Pichault, J. Nizet, P 14).

Pour l'approche contingente, il n'y a pas de bonne GRH en soi et chaque GRH dépend de son contexte. En effet, il y'a une diversité des pratiques de gestion des ressources humaines et donc la GRH varie d'une situation à l'autre selon le contexte d'affaire, parmi les facteurs contextuels ou de contingence qui exercent une influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines, nous pouvons citer la stratégie, la structure, la culture organisationnelle, les caractéristiques des dirigeants, les types de marché, la technologie, etc. (F. Pichault, J. Nizet, P 21).

Pour notre part, nous avons choisi de présenter quelques pratiques de GRH. En fait cette typologie correspond aux pratiques exposées dans majorités des ouvrages académiques et pédagogiques en ressources humaines. En plus, ces pratiques représentent celles que nous avons utilisées dans notre recherche empirique, ces pratiques sont au nombre de trois :

- Le recrutement
- La formation
- La rémunération

Dans ce qui suit, nous aborderons plus en détails ces différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

2-5-1-Le recrutement, la sélection et l'accueil :

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment du fait que l'acquisition d'une main d'œuvre compétente, qualifiée et motivée participe au succès social économique de l'entreprise.

2-5-1-1-Définition du recrutement :

Le recrutement peut être défini comme «un ensemble d'action entreprise par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant».

Le recrutement est une pratique importante qui permet d'attirer vers l'entreprise des candidats potentiellement qualifiés dans le but d'améliorer l'efficacité organisationnelle à court et long terme. (*L. Skiou et al, 2001, P 227*)

2-5-1-2- L'importance de gérer le recrutement, la sélection, et l'accueil :

Les organisations qui ont une bonne performance reconnaissent, par ailleurs, que les coûts associés à l'embauche d'une main-d'œuvre qui ne répond pas aux attentes sont généralement plus élevés que ceux associés à l'amélioration des efforts de recrutement, de sélection et d'accueil ou d'intégration. Une mauvaise embauche est néfaste à l'organisation, et la personne recrutée, déçue, peut décider de partir ou être renvoyée parce que son profil ne correspond pas aux exigences de son poste. Le fait de bien choisir le candidat a donc des répercussions financières et humaines tant pour les nouveaux employés que pour l'employeur.

Le recrutement, en particulier, engage l'organisation dans la difficile tâche de se constituer un réservoir de candidats qualifiés. À cet égard, il faut reconnaître que certaines organisations réussissent mieux que d'autres et se donnent ainsi un avantage de recrutement considérable. Pensons à Google, qui reçoit annuellement plus de deux millions de candidatures. Sa capacité d'attraction lui permet de maintenir un ratio de sélection très bas, c'est-à-dire d'être très sélective en embauchant moins de 1 % des candidats disponibles. Ce faisant, cette entreprise est en mesure de choisir les meilleurs talents de son industrie.

La sélection permet à l'organisation de choisir le candidat le plus qualifié qui pourra non seulement répondre aux exigences du poste à pourvoir, mais aussi contribuer au bon fonctionnement de son équipe et de son organisation. Une mauvaise décision de sélection impose une charge importante à l'organisation, tandis qu'une bonne décision peut favoriser son essor. Mentionnons que l'individu qui se trouve dans un poste qui ne lui convient pas ou qui n'adhère pas à la culture de son organisation sera aussi malheureux que celui qui l'a embauché. Enfin, les activités qui marquent l'étape de l'accueil permettent à l'organisation de compter sur des personnes qui seront assez rapidement opérationnelles dans leurs nouveaux rôles. Ces activités qui facilitent l'adaptation à de nouvelles exigences peuvent

aussi avoir pour effet de contrôler le roulement du personnel, qui est typiquement élevé au cours des premiers mois suivant l'embauche. (Sylvie St-Orange, et al, 2017, P 111)

Tableau N° 01 : L'importance de gérer le recrutement, la sélection et l'accueil

Pour l'organisation	Pour les personnes
Gagner la «guerre des talents»	Connaitre les postes et leurs exigences
Avoir accès à un réservoir de candidats qui répondent aux besoins de l'organisation	Se retrouver dans un poste qui correspond à leurs capacités
Réduire les couts associés aux mauvaises décisions d'embauche	Travailler dans une organisation qui a une culture correspondant à leurs valeurs
Avoir les meilleurs talents du secteur d'activité	Comprendre leur rôle dans l'organisation
Renforcer la culture organisationnelle	Ressentir moins de stress associé à la maîtrise d'un nouveau rôle
Favoriser la rétention du personnel	

La source : Sylvie St-Orange, al, 2017, P 111-112

2-5-1-3- Le partage des responsabilités en matière de recrutement, de sélection et d'accueil :

Tandis que le succès des organisations repose de plus en plus sur l'acquisition et le développement de compétences, cet imposant défi devrait interpeller toute personne qui peut contribuer à l'amélioration du recrutement, de la sélection et de l'accueil. Il appartient à chacun de trouver sa façon de participer à ce processus qui permet à l'organisation de se renouveler avec l'arrivée de nouveaux talents.

Bien que les professionnels des RH soient au cœur de l'action, d'autres acteurs peuvent s'engager dans ce processus. Il est important, par exemple, que les dirigeants se soucient de la marque employeur véhiculée par l'organisation à l'interne et à l'externe. Les cadres et les gestionnaires qui participent au recrutement, à la sélection et à l'accueil s'assurent de la correspondance entre les profils des personnes et les besoins de leur service. Leur engagement est souhaité tout au long du processus de dotation. Comme en témoigne le tableau suivant, les employés et les syndicats peuvent aussi assumer des responsabilités dans leur sphère d'influence qui sont essentielles aux étapes du recrutement, de la sélection ou de l'accueil. (Sylvie St-Orange, et al, 2017, P 112).

Tableau N° 02 : Le partage des responsabilités en matière de recrutement, de sélection et d'accueil

Dirigeants	<p>Développer la marque employeur.</p> <p>Participer à l'entrevue de sélection pour les postes comportant des responsabilités élevées.</p> <p>Participer à l'accueil des nouveaux employés (p.ex., par un mot de bienvenue).</p>
Cadres	<p>Aider à déterminer le profil de compétence.</p> <p>Participer aux entrevues de sélection.</p> <p>Procéder à la décision définitive d'embauche.</p> <p>S'assurer de la bonne intégration des employés, offrir une assistance professionnelle (coaching) et vérifier l'acquisition des compétences requises.</p>
Professionnels Des RH	<p>Concevoir et appliquer la stratégie d'attraction</p> <p>Déterminer les moyens de recrutement interne et externe.</p> <p>Concevoir les outils de sélection et préparer le processus de sélection.</p> <p>Recueillir et trier les candidatures.</p> <p>Veiller à la bonne utilisation des outils de sélection et au respect des droits de la personne.</p> <p>Mettre en place les activités d'accueil (programme de formation, rédaction d'un manuel de l'employé, évaluation des nouveaux employés, etc.).</p>
Syndicats	<p>Négocier les clauses relatives aux promotions internes.</p> <p>Participer à l'accueil et à l'intégration des nouveaux membres.</p> <p>Veiller à la pertinence des outils de sélection.</p>
Employés	<p>Rester à l'affût des possibilités de mobilité interne.</p> <p>Proposer des candidats externes.</p> <p>Participer au comité de sélection. Accueillir les nouveaux employés et leur prêter assistance.</p>

La source : *Sylvie St-Orange, et al, 2017, P 112.*

2-5-1-4-Le positionnement de l'employeur :

Les dirigeants passent beaucoup de temps à se questionner sur le positionnement de leurs produits et services envers diverses clientèles, combien de temps passent-ils à réfléchir à leur

positionnement comme employeur ? Ce positionnement exprime la manière dont l'organisation souhaite être perçue comme employeur (notoriété, attributs), à l'interne comme à l'externe, vis-à-vis d'autres employeurs (surtout ceux du même secteur d'activité). Les organisations qui affichent une bonne performance comprennent l'importance de se différencier non seulement en regard de leurs produits et services, mais aussi comme employeur. Le positionnement employeur se présente ainsi comme un volet du marketing des RH. Il débouche sur une représentation plus précise de la marque employeur, c'est-à-dire de l'identité de l'organisation en tant qu'employeur. Dans la mesure où cette marque employeur favorise l'adhésion des collaborateurs actuels et futurs, l'organisation peut tirer un avantage de recrutement de son classement au palmarès des employeurs de choix. Cette attractivité favorise aussi l'adéquation entre l'individu et l'organisation.

2-5-1-5-La marque employeur :

La marque employeur exprime succinctement et clairement le positionnement de l'employeur. Elle nécessite d'aligner la GRH sur les valeurs fondamentales et la stratégie. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, la marque employeur représente un avantage concurrentiel. Pour être efficace toutefois, celle-ci doit être :

- cohérente avec l'image externe et le marketing de l'organisation
- exhaustive, car elle doit porter sur toutes les facettes de l'environnement de travail
- attrayante aux yeux des employés actuels et potentiels
- distinctive et difficilement imitable
- réelle, visible, démontrable
- optimale, puisqu'elle doit répondre aux besoins à la fois des employeurs, des employés, des clients et des investisseurs. Plusieurs éléments constitutifs du milieu de travail participent à la formation de la marque employeur (employer Branding). L'attrait du travail, les activités de formation et de développement, le salaire, le climat de travail sont quelques-uns de ces éléments qui témoignent des attributs de l'organisation dans l'esprit des salariés actuels et potentiels. Pour l'entreprise qui souhaite développer sa marque employeur, Lievens (2007) propose un processus en trois étapes :

1- Identifier et développer la proposition de valeur offerte à ses collaborateurs actuels et futurs.

2-Communiquer la proposition de valeur pour attirer les candidats ciblés et retenir les collaborateurs compétents.

3-Soigner cette promesse en étant cohérente dans le discours véhiculé par la marque employeur. La marque employeur de SAS Institute repose sur la liberté, l'esprit d'équipe, les loisirs et la famille, alors que celle de Microsoft se fonde sur la richesse, l'innovation, le dynamisme et les longues heures de travail. Selon leurs marques employeur, chaque entreprise attire des candidats dont les valeurs sont cohérentes avec sa culture organisationnelle (Carrig et Wright, 2006). À l'étape du recrutement, il importe donc de bien communiquer la marque employeur pour attirer les profils de candidats qui correspondent à l'identité de l'organisation. Bien que cette communication serve à mettre en valeur l'organisation qui recrute, elle doit aussi être réaliste. Il ne serait pas conforme à l'éthique, par exemple, de modifier les appellations d'emploi pour les rendre plus attrayantes ou encore de présenter une information erronée sur la proposition salariale. (*Sylvie St-Orange, et al, 2017, P 114*)

2-5-1-6-L'avantage de recrutement :

L'avantage de recrutement que confère la reconnaissance comme employeur de choix se reconnaît dans la quantité et la qualité des candidatures. Une entreprise comme Google reçoit annuellement plus de deux millions de candidatures, ce qui lui permet de choisir les meilleurs «googlers». Cette avalanche de candidatures permet ainsi à l'entreprise d'être hautement sélective en engageant les personnes ayant non seulement les qualifications techniques pour le poste (adéquation individu-poste), mais aussi une disposition personnelle à bien s'intégrer à la culture Google (adéquation individu-organisation).

L'avantage de recrutement est bien sûr toujours relatif. On peut dire que l'entreprise qui reçoit 100 candidatures bénéficie d'un avantage de recrutement sur un concurrent qui en reçoit seulement 10 pour un poste similaire. Pour que cet avantage soit considéré comme un facteur clé du succès, il est important qu'il soit durable, c'est à-dire qu'il perdure dans le temps et se confirme d'un recrutement à l'autre.

2-5-1-7-L'adéquation entre l'individu et l'organisation :

L'adéquation entre l'individu et l'organisation réfère à la compatibilité entre les caractéristiques de l'individu et celles de l'organisation. La plupart du temps, il est toutefois question de la correspondance entre les valeurs de la personne et celles de l'organisation. Les

études associent l'adéquation individu-organisation à des attitudes positives au travail et à des comportements qui sont critiques pour le bon fonctionnement de l'organisation (*Michaud, Durivage et Stamate, 2016*).

Au moment de prendre une décision d'embauche, nombreuses sont les organisations qui s'intéressent à l'adéquation entre l'individu et le poste, c'est-à-dire à la capacité de l'individu de répondre aux exigences techniques de l'emploi. Un employeur, par exemple, cherche une personne ayant une expertise en comptabilité pour pourvoir un poste de comptable. Bien que son approche semble adéquate, elle s'avère incomplète, car elle ne tient pas compte des valeurs de la personne et de leur correspondance avec la culture organisationnelle. Et si ce comptable valorise le travail d'équipe, le soutien interpersonnel et l'engagement social, alors que son milieu de travail met l'accent sur les résultats, l'ambition et la concurrence ? Il en résultera probablement des attitudes négatives et une mise à jour de son curriculum vitæ.

Le recrutement doit donc aussi adopter pour principe d'attirer des personnes qui adhèrent aux valeurs et à la mission de l'organisation. En misant sur la communication de la marque employeur, l'initiative du recrutement atteindra plus facilement cette cible. Ainsi, dans la section « Carrières » de son site Internet, l'employeur gagnerait à communiquer de façon claire les valeurs qui animent son organisation. Les photos et les vidéoclips sauront aussi transmettre de précieuses indications sur les valeurs et les normes de l'organisation. À l'étape de la sélection, les questions de l'entrevue pourront être formulées de façon à juger de l'adéquation entre l'individu et l'organisation. Il est également possible de favoriser l'embauche de stagiaires de façon à observer leur adaptation à la culture organisationnelle. En somme, bien que l'adéquation au poste compte pour beaucoup dans le succès professionnel, il faut aussi s'efforcer de favoriser l'adéquation entre l'individu et l'organisation. À cet égard, l'adéquation sera plus facile à réaliser chez les employeurs de choix qui jouissent d'un avantage de recrutement. (*Sylvie St-Orange, et al, 2017, P 115-116*)

Tableau N° 03 : Les conséquences positives d'une meilleure adéquation individu-organisation

Attitudes	Comportements
Intention moindre de quitter l'organisation	Meilleure rétention du personnel
Amélioration de la satisfaction au travail	Amélioration de la performance au travail
Renforcement de l'engagement envers l'organisation	Mobilisation accrue qui se manifeste par des comportements de participation plus fort en dehors de la tâche prescrite

La source : *Sylvie St-Orange, al, 2017, P 115*

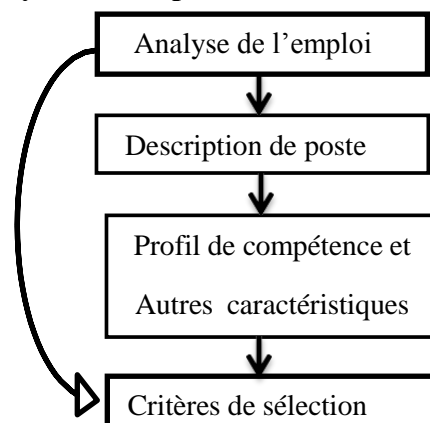
2-5-1-8-La détermination des critères de sélection :

Les personnes qui participent au recrutement et à la sélection s'appuient sur les documents de synthèse que sont la description de poste et le profil de compétences pour déterminer des critères de sélection adéquats et pour présenter le poste de manière réaliste. (*Sylvie St-Orange, al, 2017, P 116*).

A-L 'analyse de poste :

L'analyse de l'emploi permet de recueillir de l'information sur les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à chaque poste, de même que sur les éléments liés au contexte de l'emploi : les équipements utilisés, les conditions de travail existantes, etc. Bien que l'analyse de l'emploi serve d'assise à la rémunération, à la formation et à l'évaluation de la performance, nous discutons ici son utilisation pour déterminer les critères de sélection. Notons aussi la pertinence de l'analyse d'emploi pour assurer le caractère légitime et légal des critères de sélection. Pour obtenir une image réaliste et complète d'un emploi, il est souhaitable de recourir à un processus systématique de collecte de l'information.

Pour le recrutement et la sélection du personnel, l'analyse de l'emploi doit générer une information suffisante pour la détermination du profil de compétences. Elle doit aussi permettre l'élaboration de la description de poste qui sert de point de référence tant au recruteur qu'au candidat. Mentionnons aussi que l'analyse de l'emploi peut s'orienter sur l'évolution probable d'un poste de façon à déterminer les critères de sélection en fonction de futures exigences. Ainsi, la perspective d'une restructuration, d'un changement technologique ou d'une nouvelle initiative stratégique peut orienter l'identification des critères de sélection. Cette approche inscrit ainsi la dotation dans une perspective de gestion prévisionnelle des RH. (*Sylvie St-Orange, al, 2017, P 116-117*).

Figure N° 02 : De l'analyse de l'emploi aux critères de sélection

La source : *Sylvie St-Orange, al, 2017, P117.*

B-La description de poste :

La description de poste (ou description d'emploi) est le document qui synthétise l'information recueillie au fil de l'analyse de l'emploi.

La description de poste comporte aussi une information sur les exigences requises. Un poste d'ambulancier en régions isolées, par exemple, pourrait comporter les exigences suivantes :

- 1-Expérience en soins préhospitaliers et en urgence ;
- 2-Forte capacité d'évaluation
- 3-Expérience de camps de travail en régions isolées au sein d'une communauté nordique préférablement
- 4-Expérience en évacuation aérienne d'urgence préférablement ;
- 5-Bonne maîtrise de l'anglais et du français ;
- 6-Aisance dans l'utilisation des ordinateurs et expérience avec des logiciels tels que MS Word et Excel. (*Sylvie St-Orange, al, 2017, P117.*)

C-Le profil de compétences et autres caractéristiques :

Le profil de compétences qui se dégage de l'analyse de l'emploi et de la description de poste énumère les éléments de connaissances, d'habiletés et d'aptitudes requis par l'emploi. Par exemple, on peut supposer que les gestionnaires d'une organisation doivent être en mesure de motiver des employés, de faire preuve de leadership ou encore de savoir transmettre la vision de l'organisation aux membres de l'équipe. Formulée à l'aide d'un verbe d'action, la compétence décrit ainsi la capacité de mettre en application des habiletés techniques ou relationnelles. Par exemple, une entreprise fortement orientée vers les résultats peut demander à ses employés de détenir des compétences telles que « Se préoccuper de la rentabilité et du succès de l'équipe et de son service » ou « Prendre des décisions de gestion cohérentes avec les choix stratégiques de l'organisation ». Dans les services à la clientèle, le profil de compétences peut inclure des compétences propres au métier, comme « Savoir comprendre les besoins des clients et y répondre » ou « Mettre en œuvre un plan d'action pour atteindre et maintenir un taux de satisfaction des clients supérieur à 70 % ».

On ne pourrait cependant procéder au recrutement et à la sélection du personnel sans prendre en compte d'autres caractéristiques importantes, mais qui ne s'inscrivent pas à proprement parler dans le domaine des compétences. Ces «autres caractéristiques» sont assez variables d'un emploi à l'autre, mais elles pourraient inclure le fait de détenir un permis de conduire classe 1 ou 3 pour un poste de camionneur ou d'avoir un profil de personnalité qui convient à la vente de produits d'assurance. Pour certains postes, l'employeur peut aussi exiger une accréditation professionnelle. L'analyse de l'emploi peut également justifier la volonté de voyager, par exemple, ou encore le fait d'être disposé à travailler de longues heures et à être sur appel 24 heures sur 24. Ces éléments ou exigences qui ne sont pas des compétences à proprement parler s'avèrent néanmoins des considérations importantes en matière de dotation. Le candidat peut se faire une idée plus réaliste de l'emploi, tandis que le recruteur peut procéder au tri des candidatures en fonction de ces éléments qui sont souvent jugés essentiels.

Trois actions doivent être entreprises pour dégager un profil complet des compétences et autres caractéristiques. Il est d'abord pertinent de consulter les exigences énoncées dans la description de poste, laquelle propose une synthèse de l'analyse d'emploi. Ensuite, il est possible d'obtenir une représentation plus complète des exigences du poste en consultant l'information colligée à l'étape de l'analyse d'emploi. Enfin, il y a lieu de consulter les personnes qui, au sein de l'organisation, connaissent le poste et ses exigences. ((*Sylvie St-Orange, al, 2017, P118*).

D-Les critères de sélection :

Les critères de sélection permettent de prévoir la capacité d'une personne d'évoluer avec succès dans un poste donné. En ce sens, on les nomme parfois des «prédicteurs». Ils représentent alors l'ensemble des caractéristiques individuelles associées à la réussite professionnelle et à l'adaptation au travail. À titre d'exemple, en prenant comme objectif de réussite professionnelle l'augmentation du volume de ventes, un employeur pourrait retenir les critères de sélection suivants :

- la connaissance du secteur d'activité ;
- la capacité d'écoute ;
- la persévérance ;

-la motivation à vendre ;

-une formation générale aux techniques de vente.

Si sa décision en matière de sélection se fonde sur les cinq critères énoncés, l'employeur augmente la probabilité d'embaucher un représentant qui saura atteindre des objectifs de ventes élevés. En ce sens, dans cet exemple, les critères de sélection sont des «prédicteurs» du succès en ventes. Les critères de sélection que l'on trouve le plus fréquemment dans un processus de dotation sont liés aux connaissances acquises, aux habiletés particulières ou générales, aux aptitudes, aux centres d'intérêt et à diverses autres caractéristiques. En plus des éléments d'ordre technique, les critères de sélection peuvent porter sur des éléments comme la tolérance au stress, l'adaptabilité au changement, le sens des responsabilités, le style de leadership, le degré d'enthousiasme ou la capacité de travailler en équipe. C'est ainsi qu'Unilever, par exemple, considère que l'intégrité et la volonté de gagner sont des caractéristiques personnelles qui correspondent à ses valeurs organisationnelles. Il s'agit donc de caractéristiques sur lesquelles elle fonde ses décisions de sélection. Le profil de compétences permet de dresser la liste des connaissances, des habiletés, des aptitudes et des autres caractéristiques que le futur candidat doit posséder, liste sur laquelle la personne chargée de la sélection s'appuiera pour définir ses critères de sélection. Ces connaissances, habiletés et aptitudes devront être en lien avec les tâches à effectuer, avec les compétences fondamentales requises à court et à moyen terme ainsi qu'avec la culture d'entreprise. Prenons un autre exemple : pour un poste en marketing, le Cirque du Soleil avait retenu les critères de sélection suivants :

- un diplôme universitaire en marketing ou toute autre formation équivalente
- un minimum de trois à huit années d'expérience pertinente en marketing, en publicité, en mise en marché ou en gestion de la marque
- une expérience en marketing (événements, promotions, campagnes de marketing et médias)
- la capacité de gérer les priorités et de travailler en équipe
- d'excellentes habiletés en communication verbale et écrite
- la maîtrise du français et de l'anglais, tant à l'oral qu'à l'écrit
- la maîtrise d'une autre langue telle que l'espagnol, un atout.

Signalons que le dernier critère de cette liste est qualité d'« atout ». Cela nous rappelle que l'employeur se doit de préciser le niveau de maîtrise requis pour chacun de ses critères de sélection. S'il demande huit années d'expérience de travail, acceptera-t-il de prendre en considération une excellente candidature qui ne compterait que trois années d'expérience? Un retour à l'analyse s'impose parfois pour mieux situer l'importance de chaque critère en fonction des exigences réelles de l'emploi. (*Sylvie St-Orange, al, 2017, P119*).

2-5-2-La formation :

Dans le contexte actuel caractérisé par les changements technologiques rapides, la concurrence rude entre les entreprises et la rapidité avec laquelle les connaissances et les habilités du personnel deviennent désuètes, les entreprises se basent de plus en plus sur la pratique de formation pour actualiser les connaissances de leurs salariés.

2-5-2-1-Définition et rôle de la formation :

La formation peut être définie comme «un ensemble d'action, de moyen, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leur capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels et sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles ou futures». (*L. Skiou, 2001, P 336*).

La formation est une pratique très importante pour le succès des entreprises. En effet la théorie de capital humain montre que l'investissement dans le capital humain, que ce soit à travers la formation initiale, l'expérience professionnelle ou la formation en entreprise, est source de rendements positifs pour le personnel et pour l'entreprise. (*J. Allouche, 2004*).

La formation est donc un moyen de développement des salariés qui leur permet d'enrichir leurs connaissances et de les actualiser. C'est aussi, un moyen de les adapter aux changements de l'environnement dans le but de leur permettre d'être plus performant.

2-5-2-2-Les étapes de processus de formation :

Selon L. Sekiou (2001), pour former ses salariés, l'entreprise peut suivre certaines étapes qui sont nécessaires pour assurer l'efficacité de cette formation, ces étapes sont :

A-Identification des besoins en formation :

L'entreprise doit identifier en premier lieu ses besoins en matière de développement des compétences en tenant compte de ses objectifs organisationnels et des changements de l'environnement.

Après la définition de ces besoins, le responsable de la formation doit recueillir les données pour déterminer les vrais besoins en formation et les hiérarchiser selon les priorités de l'entreprise, ensuite il doit les analyser afin de déterminer la formation nécessaire pour chaque salarié. (*L. Sekiou, 2001*).

B-Conception et formulation d'un programme de formation :

Les responsables doivent formuler et concevoir par la suite un programme de formation et cela est réalisé par la définition des objectifs du plan d'action, la détermination du contenu de la formation et l'estimation de son coût.

C-Mise en place de la diffusion des actions de formation :

Cette étape se fait par la détermination des séquences de formation, par le choix des formateurs (une formation effectuée par un formateur interne de l'entreprise, un salarié expérimenté par exemple, ou une formation effectuée par des organismes extérieurs), par l'identification des participants à la formation (déterminer le nombre d'employés qui sont concernés par la formation) et par la diffusion de programmes.

D-Choix des outils pédagogiques :

L'entreprise doit choisir la technique et le support de la formation. Les techniques sont différentes en fonction du lieu de la formation. En effet, si la formation est effectuée à l'intérieur de l'entreprise, les techniques seront axées sur la rotation des postes, le coaching et le mentorat et si la formation est effectuée à l'externe alors les techniques seront les jeux de rôles, les cours magistrales, les séminaires et les congrès, etc.

En ce qui concerne le choix du support, il y a choix entre l'utilisation des supports modernes comme l'audio-visuel et les micro-ordinateurs et les supports traditionnels à l'exemple des tableaux noirs et des dessins sur papier. (*L. Sekiou, 2001*).

E-Transmission du contenu de la formation :

Le but de la formation est d'améliorer les compétences, les habilités et les attitudes des salariés. En effet, les responsables doivent faire en sorte que les connaissances apprises en sessions formation, soient transférées à la situation de travail.

F-Evaluation du rendement du plan et relance de l'opération :

L'évaluation est une étape très importante dans le processus de formation parce qu'elle permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints, elle permet également de connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction concernant la formation qu'ils ont effectué.

L'entreprise doit effectuer également le suivi de la formation et voir si les employés ont amélioré leurs compétences en se préoccupant de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé et si il le faut, apporter un complément de formation. (*L. Sekiou, 2001*).

2-5-2-3-L'objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation dans une entreprise peuvent varier en fonction de plusieurs facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, les besoins spécifiques de l'organisation et les compétences requises pour les postes concernés. Cependant, voici quelques objectifs généraux de la formation en entreprise : (*Sekiou, Blondin, Peretti, Fabi et al, P 33*)

1-Développer les compétences et les connaissances : La formation vise souvent à améliorer les compétences techniques, les connaissances professionnelles et les aptitudes des employés dans leur domaine d'expertise. Cela peut inclure des formations sur de nouvelles technologies, des méthodes de travail ou des compétences spécifiques à un métier.

2-Renforcer la productivité et l'efficacité : La formation peut aider les employés à devenir plus productifs et efficaces dans leur travail. Cela peut se faire en leur apprenant de nouvelles méthodes de travail, en améliorant leurs compétences en gestion du temps et en leur fournissant des outils et des ressources pour accomplir leurs tâches de manière plus efficiente.

3-Favoriser l'adaptabilité et l'innovation : Dans un environnement professionnel en constante évolution, la formation peut aider les employés à s'adapter aux nouveaux défis et à saisir les opportunités d'innovation. Cela peut inclure des formations sur les nouvelles tendances de

l'industrie, l'utilisation de nouvelles technologies ou le développement de compétences en résolution de problèmes et en créativité.

4-Améliorer la satisfaction et l'engagement des employés : La formation peut contribuer à la satisfaction et à l'engagement des employés en leur offrant des opportunités de développement professionnel. Lorsque les employés se sentent soutenus dans leur croissance et qu'ils ont l'occasion de progresser dans leur carrière, cela peut renforcer leur motivation et leur fidélité envers l'entreprise.

5-Réduire les erreurs et les risques : La formation peut aider à réduire les erreurs professionnelles et les risques liés à certaines tâches ou responsabilités. Par exemple, la formation en matière de sécurité au travail peut aider à prévenir les accidents et les blessures, tandis que la formation en conformité légale peut réduire les risques de non-respect des réglementations.

6-Favoriser le développement du leadership : La formation peut également être axée sur le développement du leadership au sein de l'entreprise. Cela peut inclure des programmes de formation pour les cadres supérieurs afin de renforcer leurs compétences en gestion et en leadership, ainsi que des opportunités de formation pour les employés à fort potentiel qui sont identifiés comme des futurs leaders.

Il est important de noter que les objectifs de la formation peuvent varier d'une entreprise à l'autre et qu'ils doivent être alignés sur la stratégie globale de l'organisation. Les objectifs de formation doivent également être régulièrement évalués et ajustés en fonction des besoins changeants de l'entreprise et de son personnel.

2-5-3-La rémunération :

La rémunération et la gestion des récompenses sont extrêmement importantes pour les employés. L'ensemble intégré de toutes les récompenses gagnées par un employé dans son emploi s'appelle la rémunération globale.

2-5-3-1-Définition de la rémunération :

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé elle est composée d'une part , d'un salaire de base fondé sur une législation ou sur une structure salariale liée aux postes et un marché de référence tout en tenant compte de la taille relative et

des résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération.

Autrement dit, la rémunération est la somme d'argent versée aux personnels employés dans l'organisation en raison de leurs prestations, compétence et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux. (*Lakhdar Sekiou, Jean Marie Peretti, 2001, P 156*)

a-Selon B. Thévenet, C. Dejoux et Ali :

« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier » (*B. Thévenet, C. Dejoux, et al, P 258*).

b-Selon J.M.Peretti et J.P.Magot :

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie »

Nous pouvons aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail ou le salarié fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution. (*J.M.peretti, J.P.Magot, 2012, P 30*).

2-5-3-2-Les éléments de la rémunération :

La rémunération comprend plus que le salaire. La rémunération globale comprend tous les éléments pécuniaires, qu'ils soient versés directement à l'employé sous forme de salaire ou indirectement par le paiement des primes ou des cotisations à des régimes de sécurité de revenu ou par le paiement, en tout ou en partie, des différents services offerts aux employés.

1-La rémunération directe :

La rémunération directe se compose en général d'une partie fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une partie variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier etc.), fixe ou variable.

1-1-Le salaire de qualification (salaire de base) :

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont garantis et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.), il est la contrepartie directe de travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail de salarié (primes de rendement individuelle ou de l'équipe de travail). (*Patrice Roussel, 1996, P 82*).

-Les primes :

Il s'agit d'un supplément personnel dont le caractère est plus ou moins lié aux conditions du travail et à la production du travailleur. On peut citer

- **La prime des heures supplémentaires**

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivant. A titre d'exemple, en France et dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.

- **La prime d'ancienneté**

Elle est destinée à mentionner l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Le travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté, arrive à acquérir une maîtrise dans le poste du travail, et un perfectionnement qu'il faut récompenser.

- **La prime de panier**

C'est une prime versée par l'employeur aux salariés qui sont contraintes de se restaurer sur leur lieu de travail sans qu'il fournisse la possibilité » de manger sur place, grâce à une cantine par exemple.

- **La prime de nuisance**

Elle est octroyée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure ou de danger.

La liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance est établie par l'organisme employeur auprès de la commission d'hygiène et sécurité et du délégué compétent dans la matière.

- **La prime de frais de mission**

Le travailleur salarié en mission bénéficie d'une indemnité compensatoire de frais engagés dans le cas où l'entreprise fait appel à lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

1-2-Le salaire de performance ou au mérite (variable) :

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier. (*L.Cadin, F.Guerin, et al, 2012, P 282*).

De nombreuses entreprises tendent à renforcer la partie variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires aux résultats de l'entreprise. C'est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variables se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat ; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année à une autre : l'évolution de la rémunération ne peut pas d'avantage être garantie.

Le salaire de performance est utilisé par l'entreprise afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe de travail :

- **La partie individuelle :** Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

- **La partie collective** : elle vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité.

2-La rémunération indirecte :

La rémunération indirecte est liée au statu du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe.

Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux.

2-1-Les périphériques sélectifs

Appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, ils sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils regroupent, entre autres :

- **Les biens et services fournis à un prix réduit**
 - Usage privé d'un abonnement à un transport aérien
 - Les rabais sur des produits ou des services de l'entreprise
 - Les bons d'achats et achats collectifs
 - Le logement avec loyer minoré
 - Les possibilités de prêt personnel (hors du cadre conventionné)
- **Les biens et services offerts**
 - Voyage en récompenses personnelle
 - Cadeaux et récompenses personnelle
 - Fourniture gratuite de nourriture, ou d'éclairage, de chauffage ou de vêtement.

2-2-Les périphériques statutaires

Ils concernent les avantages sociaux acquis par les salariés d'une entreprise. Ils sont collectifs et très variables d'une entreprise à l'autre et doivent être considérés comme de véritables éléments de rémunération car ils jouent un rôle d'attraction et de fidélisation du personnel.

Ce sont par exemple :

- les œuvres sociales du comité d'entreprise
- Le compte épargne temps
- Complément personnalisé de retraite
- Les mutuelles maladies
- L'assurance-vie
- La prévoyance
- Facilité pour les loisirs
- Conseils juridiques et financiers
- Adhésion à des clubs (sportifs, culturels)

2-3-Les périphériques légaux

Ils sont distribués en termes monétaires, et sont le plus souvent de nature collectifs. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier. A titre d'exemple :

a-L'intéressement : est une rémunération collective présente un caractère aléatoire et basée sur les résultats et performance de l'entreprise.

b-La participation : Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, c'est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices. Elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise.

c-Le plan d'épargne salarial : toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise.

d-Les stocks options : Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice.

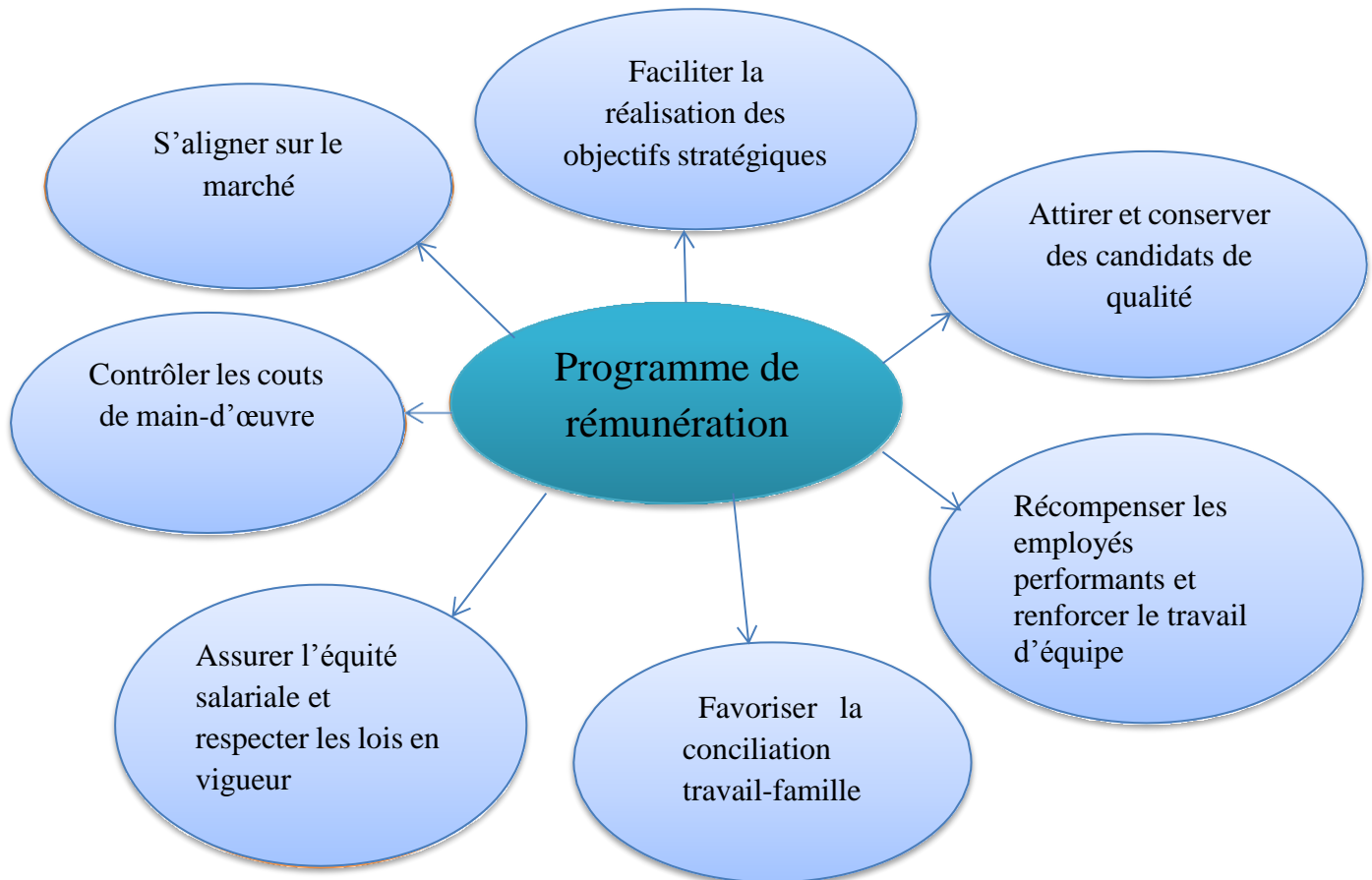
L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur entreprise.

2-5-3-3-Les objectifs du programme de rémunération :

Bien que l'entreprise vise avant tout à optimiser ses profits et à réduire ses coûts, dont ceux de la main-d'œuvre, la réalisation du premier objectif passe parfois par de la modération dans la recherche du second. Le programme de rémunération vise de multiples cibles, telles que

faciliter la réalisation des objectifs stratégiques, attirer et conserver les candidats qualifiés et les talents rares, récompenser les employés performants, renforcer le travail d'équipe, favoriser la conciliation travail-famille, assurer l'équité salariale et respecter les lois en vigueur, contrôler les coûts de la main d'œuvre et s'aligner sur le marché. (Dominique. Lamaute, Bernard. Turgeon, 2015, P 266-267).

Figure N° 03 : Les objectifs du programme de rémunération



La source : Dominique. Lamaute, Bernard. Turgeon, 2015, P 267

A-Faciliter la réalisation des objectifs stratégiques :

Le programme de rémunération représente un outil très efficace pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il doit permettre l'évolution rapide et la survie de l'entreprise selon le stade de son cycle de vie, et ce, malgré les aléas et l'innovation dans un marché concurrentiel. Bref, il ne suffit pas de réduire les coûts de la main-d'œuvre pour obtenir une stratégie concurrentielle forte. La qualité du produit ou du service, les conditions de livraison et l'innovation sont autant d'éléments participant à la réalisation des objectifs

stratégiques qui exigent une main-d'œuvre compétente et qualifiée, donc bien rémunérée. Dominique. (*Lamaute, Bernard. Turgeon, 2015, P 268*).

B-Attirer et conserver les candidats qualifiés et les talents rares :

Le programme de rémunération est modelé de manière à attirer les candidats potentiels intéressants et qualifiés, en particulier les candidats exceptionnels qui permettront à l'entreprise de poursuivre son évolution et d'obtenir les profits désirés. Ce programme est donc un atout pour le recrutement. Le programme de rémunération, pour autant que sa structure soit équitable et compétitive, vise aussi à conserver au sein de l'entreprise les employés susceptibles d'apporter une contribution à son succès. La rémunération globale demeure le facteur primordial pour augmenter l'implication des employés dans l'entreprise.).

C-Favoriser la conciliation travail-famille :

Le quotidien des familles québécoises a évolué énormément. Aujourd'hui, le tissu social comprend des familles monoparentales et biparentales. Les employés ne se définissent plus désormais strictement par le travail, ils sont des conjoints, des parents, des aidants naturels, etc. Ils recherchent l'équilibre entre leurs obligations professionnelles et familiales. Le travail aussi a beaucoup changé : exigences élevées, tâches multiples, charge de travail accrue, échéances contraignantes, horaires atypiques et rythme de travail difficile. Par ailleurs, pour assumer les responsabilités et les obligations qui incombent aux familles actuelles, les employés ont besoin de plus de temps de qualité.

D-Récompenser les employés performants et renforcer le travail d'équipe :

En outre, le programme de rémunération doit motiver les employés à offrir leur meilleur rendement et récompenser les employés performants. Le lien entre le rendement et la rémunération doit être clairement établi : les employés doivent retrouver dans leur rémunération globale les effets de leur rendement ou de l'adoption de comportements désirés par l'entreprise. Les représentants de l'organisation doivent consacrer leurs énergies à bien servir la clientèle actuelle et à développer de nouveaux marchés. Le programme de rémunération doit récompenser les efforts déployés dans ces deux activités.

E-Assurer l'équité salariale et respecter les lois en vigueur :

Par ailleurs, le programme de rémunération vise à assurer l'équité salariale individuelle, interne et externe, sans oublier l'équité salariale visant à éliminer les écarts salariaux

provenant de la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance Féminine. Il s'agit d'un objectif particulièrement important que nous examinerons plus loin..

F-Contrôler les coûts de la main-d'œuvre :

Un autre objectif du programme de rémunération consiste à contrôler les coûts de la main-d'œuvre par l'implantation d'une structure salariale rationnelle, fondée sur des principes et des données clairement définis, qui permettent d'offrir des niveaux de salaires raisonnables et comparables au marché.

G-S 'aligner sur le marché :

Les fusions et les acquisitions impliquent que des groupes différents d'employés et de cadres, et donc des personnes soumises à des programmes de rémunération différents, sont intégrés dans une même entreprise. Le programme de rémunération adopté doit éviter de pénaliser un groupe jouissant d'un programme de rémunération plus intéressant. Par ailleurs, il ne doit pas entraîner une hausse généralisée des coûts de la main-d'œuvre à cause d'un nivellement par le haut. L'ampleur des activités des entreprises à l'échelle mondiale pose, entre autres, un défi quant à la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée et au niveau de rémunération à octroyer. L'équilibre recherché entre l'équité de la rémunération des travailleurs de différents pays et la juste rémunération en fonction des exigences locales impose la mise en place de programmes de rémunération innovateurs. (*Lamaute, Bernard. Turgeon, 2015, P 270*).

2-5-3-4-Le rôle de la rémunération dans la performance organisationnelle :

La rémunération joue un rôle important dans la performance organisationnelle d'une entreprise. Elle peut influencer la motivation, la satisfaction et la rétention des employés, ainsi que leur productivité et leur engagement envers l'entreprise. Une rémunération équitable et compétitive peut aider à attirer et à retenir les employés les plus qualifiés, en offrant des incitations financières pour leur travail. Elle peut également motiver les employés à travailler dur et à atteindre des objectifs de performance élevés, en offrant des récompenses pour les résultats obtenus. Une rémunération variable, telle que les primes et les commissions, peut également encourager les employés à améliorer leur performance et à atteindre des objectifs spécifiques. Elle peut également aider à aligner les intérêts des employés avec ceux de l'entreprise, en récompensant les résultats qui contribuent à la réussite de l'entreprise. Cependant, une rémunération mal conçue ou mal gérée peut avoir des effets négatifs sur la

performance organisationnelle. Par exemple, une rémunération trop basse peut entraîner une perte de motivation et de satisfaction chez les employés, tandis qu'une rémunération trop élevée peut entraîner des coûts excessifs pour l'entreprise. Enfin, il est important de noter que la rémunération ne doit pas être considérée comme la seule source de motivation pour les employés. D'autres facteurs tels que la culture d'entreprise, les opportunités de développement et la reconnaissance peuvent également avoir un impact sur la performance organisationnelle. *(Milkovich, G. T., & Newman, J. M, 2016).*

Résumé :

Toute entreprise aujourd'hui, fait de la gestion des ressources humaines. C'est-à-dire identifier les contraintes plus au moins forte qu'elle rencontre dans la mise en œuvre du travail et établir des pratiques plus au moins formalisées.

La GRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes traduisant des interactions, et négocier en performances, entre contextes organisationnelles et contextes socioéconomique.

Chapitre III : la performance organisationnelle

- **Préambule**

3-1-L'évolution de la performance

3-2-concept de la performance organisationnelle

3-3-Dimensions et critères de la performance organisationnelle

3-4-Les différents types de la performance

3-5-Les indicateurs de la performance organisationnelle

3-6-L'émergence de la gestion stratégique des ressources humaines

3-7-La recherche de la performance comme point d'ancrage à la GSRH

2-8-La culture et la performance des organisations

2-9-La communication en matière de performance

2-10-Le lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle

- **Résumé**

Préambule :

La notion de la performance reste un concept multiforme qui peut présenter plusieurs sens et qui ne possède pas de définition unique et précise. La performance organisationnelle est extrêmement importante car elle a un impact significatif sur la réussite d'une entreprise, une organisation performante est capable de produire des résultats optimaux en termes d'efficacité et d'efficience, ce qui lui permet de rester compétitif sur le marché.

Pour mieux comprendre la performance on va essayer de donner quelques définitions et généralités de cette notion dans ce chapitre.

2-1-L'évolution sur la performance

La notion de la performance trouve ses origines dans l'action de performer et qui signifie en vieux français «exécuter, accomplir, parfaire». Le mot performance est issu de l'ancien français *performance* employé au XVI^e siècle, provenant de *performer* «accomplir, exécuter» il a été emprunté à l'anglais au XV^e siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultat (à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès). Le mot fut introduit en français dans le domaine des courses, à propos des résultats d'un cheval. Il prit ensuite le sens d'exploit, puis de capacité au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens artistique (REY, 1993). La performance varie dans le temps, dans l'espace selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie comme la réalisation des objectifs organisationnelle quelque soit leur nature et leurs variétés.

Le concept de performance est fondé sur les aspects matériels et financiers. La littérature concernant l'évaluation de la performance de l'entreprise est importante cependant, elle reste insuffisante car elle se concentre seulement sur les aspects liés à l'organisation, au système de production ou à sa stratégie, c'est-à-dire sur les indicateurs de performance commerciale ou financière favorisant des indicateurs de performance globale de l'entreprise.

La performance durable demeure le meilleur système d'allocation de ressources entre clients, salariés et actionnaires. Elle s'appuie sur quatre piliers : les valeurs pour la vitalité, le marché pour la compétitivité et enfin les métiers pour la rentabilité.

On peut définir la performance de manière général comme suite «la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs organisationnelle, économique, financière, sociaux et environnementaux de façon efficiente» (*Alain, Marion ; Asquin ; et al, 2012, p. 01*)

2-1-1-De la performance financier et la performance organisationnelle

Pendant longtemps, le concept de performance a été réduit à une dimension simple centré sur la seule dimension financière. D'ailleurs la performance était unidimensionnelle, mesurer par le seul profit en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective la performance est mesuré par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements, des ventes, la profitabilité et la productivité, ainsi que le management de l'organisation est centré sur la création de valeur et la manière de la piloter.

«Cependant la performance a évolué par la prise en évidence de son caractère complexe et multiforme. (BORILLOT 2001) explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'organisation ne se réduit pas au seul aspect financiers. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnel de la notion de performance, au profit d'une vision plus large» revue toute en proposant des indicateurs variétal tel que : le climat du travail, la satisfaction des clients, la qualité des produits et la mobilisation des salariés. (*J. SAULQUIN, G. SCHIER, 2007, p57-65*)

2-1-2-De la performance objective a la performance autant que construit :

La performance organisationnelle s'avère une tentative de capter les capacités de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes (ex investisseurs, employés et consommateurs) (*SYLVCE saint, ONGE et VICTOR haines, 2007, p 17*). En effet la performance devient davantage subjective et plurielle du fait de la multiplicité des objectifs lié à la multiplicité des partis prenante.

De plus la performance a plusieurs facette, elle est ainsi définit par ceux qui vont utiliser l'information, d'ailleurs son importance réside ce que l'utilisateur va en faire avec l'information. De ce fait il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois et de satisfaire toute les parties prenantes qui ont des objectifs parfois contradictoires.

2-1-3-De la performance de management outil de mesure a la performance outil de management :

La performance apparait souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant.

L'analyse de la performance comme un simple «outil de mesure» semble assez réductrice, car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et qui s'intéresse à l'évaluation de la performance économique.

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

Dans ce cadre, la performance a été développée pour être évalué autant que performance globale de l'organisation en associant les différentes dimensions de la performance telle que la performance économique et la performance sociale.

2-2-Concept de la performance organisationnelle

Avant définir la performance organisationnelle, nous voulons en premier lieu donner notion significative de la performance. En seconde nous voulons décrire le concept de la performance organisationnelle.

2-2-1-La notion de la performance :

La performance est une notion qui possède de nombreuses significations. Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture naïve de la performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et /ou de l'efficience d'une action. Elle comprend alors deux composantes (*Barabel Michel, Meier Olivier, 2007, P 346*) :

- ***Une mesure des résultats obtenus rapportés aux utilités pour l'obtenir :***

La rentabilité financier constitue ainsi une mesure typique, en rapportant le résultat net aux capitaux propre ;

- *Une relativisation de la mesure en fonction du contexte et /ou du niveau de risque pris :*

Pour pouvoir apprécier la «performance mesurée», il faut disposer d'un référentiel de comparaison afin de savoir si la performance obtenue est dans la norme. La relativisation de la mesure peut ainsi passer par une comparaison avec un référentiel : la norme du secteur, la comparaison avec un concurrent en particulier, la norme de l'entreprise, l'objectif fixé a priori par la hiérarchie.

La notion de performance apparaît ainsi comme polysémique dans ses acceptions. Elle renvoie indifféremment à plusieurs traductions :

Economique (compétitivité), financier (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale. Les performances de l'entreprise se mêlent, se recouvrent. Les acteurs de l'entreprise interprètent la performance de manière plurielle du fait de la diversité de leurs intérêts vis-à-vis de l'organisation : Investisseurs, actionnaires, créanciers, fournisseurs, clients vont attacher à la notion de performance des contenus différents (*Robert le DUEF, 1999, P 898*). Autrement dit, la mesure de la performance est en effet une composante essentielle du management d'une entreprise. Elle permet de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires...) Ainsi que définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions. Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction (*Baranel Michlet, Meier Olivier, 2007, P 347*)

La performance devient ainsi une mesure davantage subjective qui dépend des objectifs de ceux qui la mesurent. La reconnaissance de la pluralité des partenaires de l'entreprise (stakeholders) et de la pluralité de leurs objectifs plaide alors pour une approche multidimensionnelle de la performance.

Dans une perspective managériale, une entreprise performante est une entreprise qui est capable d'atteindre les objectifs que lui donne la coalition dirigeante. Dans le domaine du management comme dans les définitions présentes dans les dictionnaires, l'usage courant de la notion de performance reflète le résultat d'action passée (*Lebas, M, 1996*). En tant que résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ou dans le cours d'une action ou stratégie, la performance est multidimensionnelle et plurielle. Elle suppose l'atteinte par l'organisation,

de certains objectifs qu'elle s'est donnés, dans le but ultime de créer de la valeur et de capturer celle-ci (*Bourguignon, A 1995, P 61*)

L'une des critiques majeures auxquelles ont fait face lorsqu'on essaie de définir la performance tient au fait que les acceptations proposées manquent d'opérationnalité (*Lebas, M, 1995, P 67*). Cohen (1994) présente pour sa part, une définition à la fois originale et synthétique de la notion de performance qui pour l'auteur, se doit d'être multidimensionnelles.

Tableau N° 04 : Différentes approches de la performance selon Cohen (1994)

Approche	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation globale de l'entreprise • Adéquation des structures aux orientations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Concurrents
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Concurrents
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. • Evaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Salariés et représentants des salariés • Pouvoirs public.
Technico-économique	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité des processus productifs • Appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. • Appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions commerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants
Financière	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. • Appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Bailleurs de fonds • Propriétaires, actionnaires et prêteurs.

La source : Cohen, E, *Analyse financière, Edition : Economie, 3^{ème} édition, 1994*

2-2-2-Définition de la performance organisationnelle :

Selon Pfeffer et Salancik (1978), l'efficacité ou (performance) est :

«...La capacité de l'organisation d'engendrer des actions et des résultats acceptables pour tous les individus, groupes ou organisations dont elle dépend et l'évaluation de cette efficacité organisationnelle suppose en jugement de valeurs sur les activités et sur les résultats à savoir les produits ou les effets de l'organisations dans son environnement» (Pfeffer J. and Salancik G.R. 1978)

Pour Morin (1989), la performance (ou l'efficacité) organisationnelle «...est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle». (Pfeffer J. and Salancik G.R. 1978)

Kalika définit la performance organisationnelle comme «les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique»

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- **Le respect de la structure formelle :** Le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.

- **Les relations entre les services** : La recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- **La qualité de la circulation de l'information** : L'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiable et exhaustives indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- **La flexibilité de la structure** : L'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement. (Cherif Lahlou, 2012, P 16)

2-2-3-La performances, élément de multi dimensionnalité :

Le sens de la performance est à la fois complexe et vague lorsqu'utilisé dans le domaine des sciences de la gestion et tout particulièrement gestion stratégique des ressources humains.

Morin et coll. (1994), affirment qu'elle est un jugement que porte un individu ou un groupe d'individu sur l'organisation, sur ses activités, ses produits, ses résultats que cet individus sur l'organisation, sur ses activités, ses produits, ses résultats que cet individu ou ce groupe d'individus attend d'elle. Mais comme le jugement est une prise de position qui repose sur des valeurs, elle n'aura pas la même définition d'une personne à une autre. Donc, sa définition variera selon la personne qui portera le jugement et son interprétation comportera toujours une part d'arbitraire. Par exemple, les spécialistes en gestion des ressources humaines la définiront en tenant compte des besoins des employés et de leur épanouissement ou bien les experts en management seront enclins à la définir selon les structures organisationnelles. Les résultats différeront selon qui regarde l'organisation.

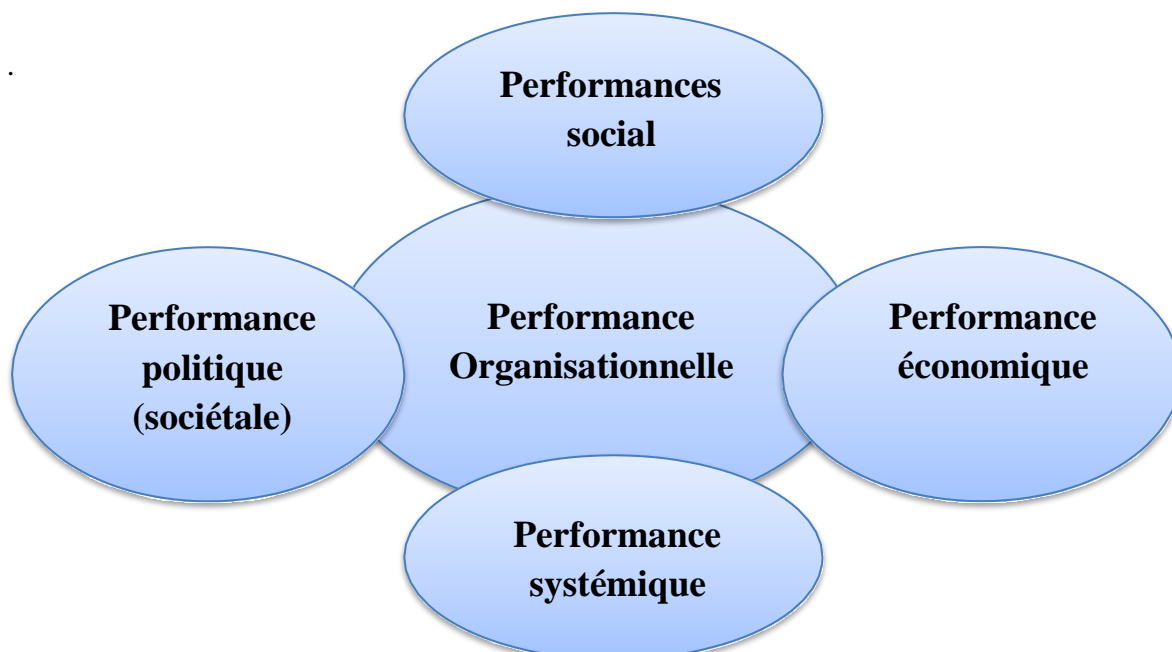
De leur côté, Galambaud et Léon (2008) mentionnent que la performance est une notion équivoque aux facettes multiples. Elle n'est pas un fait de nature, un absolu, universel. Elle est un construit social largement tributaire de l'air du temps et peut être financière, opérationnelle, commerciale, boursière, d'innovation, etc. On dira d'elle qu'elle est une auto désignation et se qualifie d'acte stratégique majeur pour une organisation. Quant à Gosselin et Murphy (1994), ils précisent que la performance va à l'encontre des [...] *fausse hypothèques ou croyances que l'on entretient à l'égard du concept même de performance [...]* Toute la pratique de l'évaluation tient largement pour acquis que la performance est une réalité objective qui peut se définir et donc se mesurer avec précision. La performance est davantage un construit social relatif à qui on s'adresse et au contexte organisationnel dans lequel on se trouve. (Galambaud et Léon, 2008, P 10)

Finalement, Giraud, Saulpic, Naulleau, Delmond et Bescoc (2004) précisent que [...] la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre.[...]Para ailleurs, ils apportent un élément non négligeable en regard a la performance organisationnelle en soulignant que pour mesurer la performance organisationnelle ou globale, les mesures doivent être préalablement complétées par des mesures de performance au niveau des entités ou dites «locales» remplissant des fonctions distinctes. Cette importance relève principalement par le fait que les différentes fonctions doivent se distinguer, car elles n'induisent ni le même périmètre, les même principes de mesure. Par exemple, dans certains secteurs un objectif de rentabilité économique peut se trouver relativisé par une mission des services publics ou par des contraintes environnementales. (*Graud, F., Saulpic, al, 2004, P 23*)

Selon Les points de vue soulevés par l'ensemble des auteurs mentionnés, nous pouvons conclure que l'étude de la performance peut varier en fonction les objectifs.

Dans ses travaux, Morin et coll. (1994) apportent un élément fort intéressant qui rejoint la pensée de ces auteurs. Il s'agit de l'élément de multi dimensionnalité, c'est-à-dire un construit multidimensionnel regroupant différentes dimensions et différents groupe qui ont des intérêts à faire valoir dans une organisation. Selon leur connaissance, ce construit constitue le seul inventaire exhaustif des théories découlant de la performance organisationnelle et connu depuis le début du 20^{ème} siècle. Morin et al(1994) ont développé un modèle incluant les dimensions suivantes : économique, politique, systémique et social (ou appelée valeur des ressources humaines).

Figure N° 04 : La performance organisationnelle selon Morine et al(1994)



La source : illustrée par le chercheur selon la typologie de Morinet al. (1994)

2-3-Dimension et critères de la performance organisationnelle

Il existe de nombreux modèles d'évaluation et de mesure de la performance organisationnelle. Ces modèles cherchent à identifier des dimensions clés de la performance globale de l'entreprise. Ces dimensions sont censées appréhender la capacité de l'entreprise à assurer sa propre pérennité et à satisfaire les multiples exigences de ses parties prenantes. Il ne s'agit pas ici d'identifier l'ensemble des objectifs des parties prenantes et de mesurer le degré de réponse apporté par l'entreprise mais de concevoir des indicateurs dont l'évolution représente la capacité et la volonté de l'entreprise à répondre à leur exigence. (Barabel Michel, Meier Olivier, 2007, P 359)

Dans cette perspective, et selon le modèle élaboré par Morin et al. (1994), la performance organisationnelle est un construit qui peut se refléter à travers quatre dimensions : la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique, la légitimité et la pérennité de l'organisation. Sur cette base, une évaluation complète de la performance organisationnelle doit englober quatre dimensions qui se déclinent ensuite sur plusieurs critères.

Tableau N° 05 : Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle selon Morin (1994)

Valeur de ressources humaines	Efficacité économique
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe Développement du personnel Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation	Economie des ressources Degré auquel l'organisation réduit la qualité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système Productivité Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée

Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Pérennité de l'organisation
<p>Satisfaction des bailleurs de fonds Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale</p> <p>Satisfaction de la clientèle Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs Degré auquel l'organisation respecte les lois et règlements qui régissent ses activités</p> <p>Satisfaction de la communauté Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation</p>	<p>Qualité de produits Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle</p> <p>Rentabilité financière Degré auquel certains indicateurs financière (par exemple, la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé</p> <p>Compétitivité Degré auquel certain indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>

La source : G. Morin, Boucherville, Québec, 1994, P 269.

2-3-1-La valeur des RH :

La valeur des RH concerne les effectifs d'une organisation, c'est-à-dire toutes les personnes qui toutes les personnes qui sont au service d'une entreprise et qui représentable la valeur ajoutée par les qualités de la main-d'œuvre dans leur rapport avec le travail et l'organisation. La recherche de Morin (1989) a mis en évidence 4 critères rendant compte de la dimension «valeur des RH» : Le moral des employés, le rendement des employés, le développement des employés, la mobilisation des employés.»

2-3-2-L'efficacité économique :

L'efficacité économique se rapporte spécifiquement à la notion de productivité organisationnelle. Les critères de l'économie interne (degré auquel l'organisation minimise la quantité des ressources usagées tout en garantissant le bon fonctionnement du système) et de la productivité (quantité de biens ou produits divisée par les ressources utilisées pour leur production) sont manifestement des composantes de l'efficacité organisationnelle.

2-3-3-La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes :

Cette dimension renvoie au jugement que portent les principaux constituants externes de l'organisation, à savoir les bailleurs de fonds, la clientèle, les organisations régulateurs et la communauté.

2-3-4-La pérennité de l'organisation :

Ce concept renvoie spécifiquement à la protection et au développement des ressources financière (rentabilité de l'organisation), à la protection et au développement du marché desservi par l'organisation (compétitivité de l'organisation), à la protection et au développement du produit ou service (degré auquel le produit ou service répond aux besoins de la clientèle).

Ces critères donnent des indications sur la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. Le critère de performance financière est utilisé par une dizaine de chercheurs dont Taylor (1971), Katz et Kahn (1978), Quinn et Rohrbaugh (1981) et Scott (1987).

La performance d'une entreprise se mesure par la manière dont l'entreprise réalise certains résultats économiques et sociaux, par la manière dont fonctionnent ses processus de planification et d'animation, et par sa contribution sociale et sociétale, en tenant compte de la situation de l'environnement et du poids de l'état.

Le processus de réalisation des résultats s'apprécie en évaluant d'une part le niveau de productivité et de croissance atteint par l'entreprise et d'autre part, le niveau de satisfaction des employés, le bon fonctionnement du processus de planification consiste pouvoir disposer des meilleures informations possibles pour prendre les décisions qui permettront d'atteindre des objectifs fixés et d'assurer un fonctionnement régulier au processus de production et de vente.

Le fonctionnement du processus d'animation consiste à assurer une bonne motivation des employés, notamment en leur fournissant des informations de qualité et en entretenant la meilleure confiance entre le différent département de l'entreprise. La contribution sociale consiste essentiellement à offrir un niveau de salaire correct, tandis que la valeur sociétale de l'entreprise repose particulièrement sur sa capacité à préserver l'environnement (*Hachimi Sanni Yaya, 2015, P16*).

A la suite de leurs travaux, ces auteurs ont développé en 2000 une nouvelle version de leur modèle d'évaluation de la performance organisationnelle. Plus abouti, ce modèle intègre une cinquième dimension liée à la nature politique de la performance organisationnelle.

Les quatre premières dimensions restent inchangées. En revanche, les critères intermédiaires sont révisés et intègrent notamment les apports récents liés à la responsabilité social des entreprise et aux questions relatives au développement durable (*Baranel Michel, Meier Olivier, 2007, P 360*).

Le modèle révisé comprend ainsi les critères suivant :

- **Pérennité de l'organisation :**

- la qualité des produits et des services
- la compétitivité
- la satisfaction des partenaires d'affaires (clientèle, fournisseurs, actionnaire, créanciers...)

- **Efficiences économique :**

- La productivité
- L'économie des ressources

- **Valeur des ressources humaines :**

- l'engagement des employés
- le climat de travail
- le rendement des employés

- **légitimité de l'organisation :**

- le respect de la réglementation
- la responsabilité sociale
- la responsabilité environnementale

- **L'arène politique :**

- La satisfaction de la coalition dominante
- La satisfaction des constituants selon leur pouvoir relatif
- La minimisation des préjudices
- L'adéquation organisation/environnement

2-3-5-Le tableau de bord prospectif :

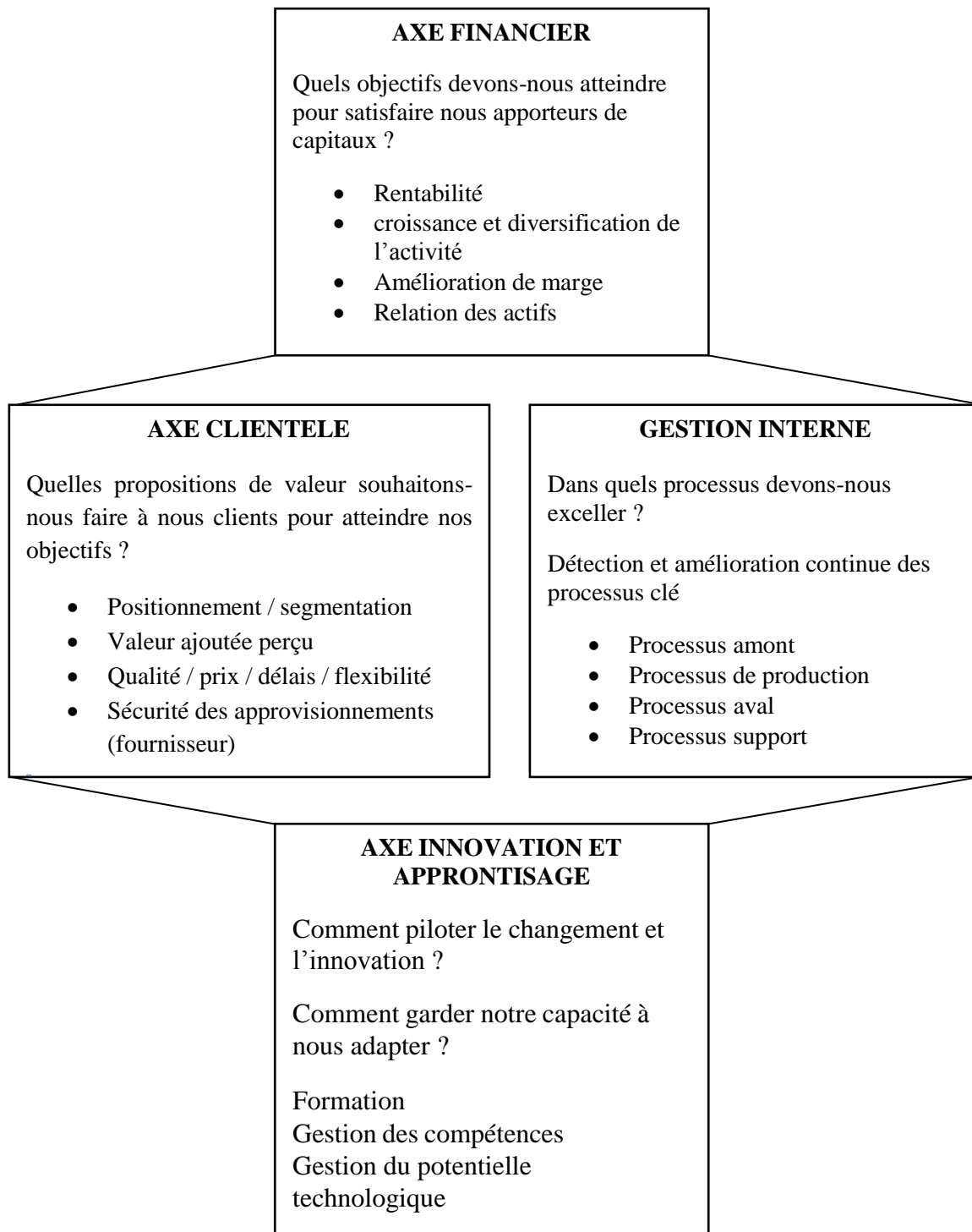
Le tableau de bord prospectif vise à apporter des solutions aux insuffisances des tableaux de bord classiques trop centrés sur la mesure de la performance passée. L'originalité de leur approche réside dans le suivi parallèle de mesure de performance et de déterminants de la performance actuelle et futur. L'objectif sous-jacent est de modéliser des relations de cause à effet dans le domaine de la performance organisationnelle afin d'être capable d'anticiper la performance future et de suivre en continu les effets d'une stratégie sans être obligé d'attendre la fin cycle d'investissement-exploitation pour constater son succès ou son échec. Le tableau de bord stratégique de Norton et Kaplan (1998) repose sur une hiérarchie a priori des priorités et des objectifs de l'entreprise. Pour ces auteurs, la performance financière finale de l'entreprise reste l'objectif à atteindre. La performance commerciale mesurée en termes de création de valeur pour les clients est une performance intermédiaire indissociable de succès financier de la firme. Deux autres dimensions au minimum doivent être suivies pour mesurer la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs : les processus de production interne et les processus d'innovation et d'apprentissage. Les premiers processus constituent les déterminants de la performance actuelle de l'entreprise. Les seconds processus constituent les déterminants de la performance future de la firme. Pour Norton et Kaplan, un tableau de bord prospectif doit donc à minima suivre ces quatre dimensions (*Barabel Michel, Meier Olivier, 2007, P 361*).

Le modèle original de Norton et Kaplan (1996) comprend quatre axes principaux de création de valeur :

- **L'axe financière** : constitue l'objectif final de l'organisation. La performance financière reste ainsi l'objectif ultime de l'entreprise. Les objectifs financière fixés par les apporteurs des capitaux peuvent cependant être multiple, la rentabilité, n'étant pas le seul critère à prendre en compte. Ainsi la croissance et la diversification de chiffre d'affaire peuvent aussi être des objectifs fixés de manière explicite par des apporteurs des capitaux. De même, des objectifs de marge ou de rotation des actifs peuvent être fixés par les actionnaires, en comparaison par des objectifs cible ou des normes sectorielle par exemple. Ainsi, dans l'industrie automobile il est fréquent de voir de grands groupes se fixer comme objectif financière des objectifs en terme de marge d'exploitation (résultat d'exploitation / chiffre d'affaire ou résultat net / chiffre d'affaire). Notant à cet égard que ces objectifs sont le plus souvent utilisés par les analystes financière dans leur évaluation.

- **L'axe clientèle** : est indissociable de la démarche de Norton et Kaplan. Pour les auteurs, il est possible d'ajouter des dimensions complémentaires et notamment des axes dédiés à tel ou tel autre partie prenante, il n'est pas possible de construire un tableau de bord prospective sans explicité un axe spécifiquement dédiés au client. La mesure de la capacité de l'entreprise a satisfaire sa clientèle et ainsi étroitement liée à sa capacité a créé de la valeur. De. Doivent cependant être distingué :
 - La capacité à satisfaire les clients actuelle avec les produits ou service actuelle
 - La comptabilité entre les objectifs financière et les choix réalisé dans le domaine commerciale et marketing.
- **L'axe de gestion interne** : permet de reliée explicitement les objectifs de la ferme avec les déterminant de sa capacité. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les processus clé de création de valeur, c'est-à-dire les processus dans lesquelles la firme se doit d'exceller si elle veut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé en terme financier et commerciaux. la démarche consiste en suite en la recherche des déterminant (des indicateurs de performance) sur lesquelles il faut agir pour augmenter la performance de la firme (les résultats de cause à effet). l'idée sous-jacente consiste a pensé que une fois ces relations de cause à effet explicité il suffit d'agir sur les causes pour obtenir les effets désirer (des différentes dimensions de la performance financière et commerciale). Pat ailleurs, le tableau de bord prospectif a pour vocation de servir pelotage opérationnelle de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas uniquement de constaté la performance ou le non performance mais aussi de suivre l'évolution des déterminant de la performance, de proposé des actions correctrice et de suivre leur effet au fur et à mesure, processus par processus sans avoir attendre leurs effets finaux sur la performance financière et commerciale.
- **L'axe innovation et apprentissage** : est un point important de la démarche de Norton et Kaplan dans le sens outil s'intéresse non pas aux déterminant actuelle de la performance mais aux déterminant futures. Pour les auteurs il s'agit d'être capable à la nouvelle condition de marché et d'autres part que les nouveaux processus créateur de valeur peuvent être développé (et de suivre la mise en œuvre par l'organisation de nouveaux processus). Il s'agit des déterminants ultimes de la performance utiles de l'entreprise. Pour les auteurs, le suivi de cet axe permet de peloté la performance de l'entreprise a plus en moins long terme (*Barabel Michel, Meier Olivier, 2007 ; P 361-361*)

Figure N° 05 : Les quatre axes de tableau de bord stratégique (d'après Norton et Kaplan 1992)



La source : Michel Barabel, Olivier Meier, 2007, P 363

En résumé, la performance de l'entreprise d'une entreprise se mesure par la manière dont fonctionnent son processus de réalisation des résultats, ces processus de planification,

d'adaptation, d'intégration et d'animation, par sa flexibilité externe et son orientation sociale (Ged, 1982 ; Aderson, 1988).

2-3-6-Les buts de la mesure de performance :

Aujourd'hui la mesure de la performance consiste un aide ou bien un guide pour la planification d'une activité au sein d'une entreprise, ainsi qu'elle porte un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles elle accomplit ses tâches.

La mesure de la performance a pour but :

De piloter : c'est un instrument d'aide à la réflexion qui permet d'avoir une vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite.

D'animer : c'est une bonne occasion pour développer une réflexion collective.

D'organiser : c'est un reflet du niveau de la performance d'un service, les indicateurs alertent sur les domaines problématiques.

Aide à la réflexion : c'est un support d'information qui permet d'orienter l'action, elle ne dit pas comment agir mais inciter à se poser les bonnes questions.

Ajoutant que l'objectif principal de la mesure est d'aider les dirigeants à la prise de décision et l'établissement des plans d'action corrective. Ils doivent être construits à l'aide d'outils rationnels et en s'appuyant sur des données fiables, non pas sur des opinions ou intuitions.

Enfin, le but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise d'autre part.

La notion de la performance est donc polysémique et ne prend son sens que dans son contexte, ce qui rend cette dernière une question d'actualité pour toutes équipes dirigeantes (KAANIT, *Abdelghafour*, 2002, P 56).

2-4-Les différents types de la performance

On va traiter les différents type de la performance dans son ensemble économique et organisationnelle, sociale, commercial.

▪ La performance économique et organisationnelle :

Inspirées des études de TAYLOR et FAYLOR ce type a dominé le premier demi-siècle elle a aussi nourri les travaux de l'école de l'OST (organisation scientifique du travail) en Europe après la première guerre mondiale.

Dans un contexte économique et organisationnel la performance peut être définie comme étant selon la productivité des employés et le résultat obtenu par rapport à la stratégie de l'entreprise aux objectifs fixés. Elle concerne la qualité, la quantité, les coûts et le temps.

L'entreprise doit faire son travail avec efficacité, porter ces choix de manière efficiente, prendre ces décisions rapidement (temps), être économique dans ces coûts. Donc l'entreprise doit atteindre ces objectifs fixés. Et celle avec des stratégies optimales, exploiter des compétences de gestion élevées et qualité, utiliser des outils de gestion performants, s'assurer la satisfaction des parties prenantes (clients).

La recherche d'un équilibre, d'une performance durable et peut être une préoccupation constante.

L'entreprise en respectant quatre facteurs essentiels de l'efficacité organisationnelle à savoir :

- L'entreprise de la structure formelle
- La relation entre les composantes de l'organisation c'est-à-dire avec une logique
- La qualité de la spéculation de l'information au sein de la structure
- Une flexibilité de l'entreprise.

▪ La performance sociale :

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs.

La performance sociale se définit comme étant la mesure de l'efficacité sociale de l'entreprise c'est-à-dire est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines.

L'entreprise doit s'assurer de leur bien être concrètement, et mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de motiver les salariés à s'investir.

▪ **La performance commerciale :**

La performance financier est indispensable pour préparer les décisions de gestion elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés, la fidélité, le chiffre d'affaire.

La fidélité de la clientèle c'est une relation durable avec une marque ou avec une organisation. La fidélité est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement présente.

Le chiffre d'affaires une entreprise dispose de deux leviers pour développer son chiffre d'affaire, la qualité (augmentation des ventes par rapport à des années précédente) et le prix (vendre le produit avec un prix élevé).

Le chiffre d'affaire est un indicateurs du niveau d'activité de l'entreprise et donc de sa performance commerciale.

▪ **La performance financière :**

Détermine, entre autre le niveau de rentabilité et la productivité de l'entreprise qui doit donc assurer un suivi rigoureux de sa performance financière.

L'établissement des documents de synthèse est indispensable pour la détermination de la performance financière.

Pour mesurer la performance financière l'entreprise doit donc produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse à savoir : le compte de résultat, le bilan, ces annexes et leurs documents contiennent les informations de base (*Landy, Wonguin, Goue, avril 2014*)

2-5-Les indicateurs de la performance organisationnelle

2-5-1-Notion de l'indicateur :

Un indicateur de performance est une information devant aider un secteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteindre d'un objectif ou

devant lui permettre d'en évaluer le résultat, les indicateurs ont des multiples fonctions. (PPHILL L, 2013, P 130).

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus. Pour ce faire, il s'agit de répondre à la question «ou en est-on dans telle ou telle action ?»
- Evaluation d'une action : répondre à la question «quel résultat avons-nous atteint ?»
- Diagnostique d'une situation, d'un problème : il s'agit de répondre à la question «quel est le problème?»
- Veille et surveillance d'environnement et de changement : répondre à la question «quels changement affectent notre environnement ?»

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, qualité, flux, temps, productivité, taux de marge, sécurité, stock,...etc.

2-5-2-Les différents types d'indicateurs :

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

2-5-2-1-Les indicateurs financiers

«Ces indicateurs permet de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité.

- **Taux de rentabilité**

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre. C'est-à-dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés (ou actionnaire). (MARTINE BURNES, 2013, P 242)

Taux de rentabilité= résultat net de l'exercice/capitaux propre

- **Taux de profitabilité**

«Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permet de le réaliser»

Taux de profitabilité= résultat net de l'exercice/chiffre d'affaire

2-5-2-2-Les indicateurs commerciaux

- **Chiffre d'affaire**

Le chiffre d'affaire est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise

Chiffre d'affaire= total des ventes

- **Part de marché**

La part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents

- **Fidélité de la clientèle**

Cette étude permet de mettre en place des actions de fidélisation des clients et ainsi d'améliorer la performance commerciale de l'organisation

- **Image de l'organisation**

L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public

2-5-2-3-Les indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelque un que l'on classera par famille comme suit :

➤ **Les indicateurs structurels**

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

a-Taux d'encadrement

Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif

Taux d'encadrement= effectifs cadre/ effectifs total

b-Taux d'effectif productif direct

Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif

Taux d'effectif productif= Effectif productif/effectif total

➤ **Les indicateurs de formation**

La formation est une activité de service en interne nous la responsabilité de la fonction RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de la formation. On peut retenir les suivants : (AMIMERA A, 2005-2006, P 18)

a-Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salariale consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre, le calcul de ce ratio est comme suit :

Le montant à la formation/masse salariale total

b- Le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés

Ce ratio présente la proportion des salariés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcule ainsi :

Taux de participation à la formation= Nombre de salariés formés/effectif

➤ **Indicateur de la rémunération**

Concernant la rémunération le contrôle de gestion peut être subdivisé en trois :

a-Indicateur de politique de rémunérateur

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performances ;

b-Indicateur de la masse salariale

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;

c-Indicateur du système de paie

Cet indicateur s'intéresse aux aspects technique de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire)

➤ **Indicateur de climat social :**

a-Taux d'absentéisme

Ce taux est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et sont plus productifs. (MARTINE BURNES, 2013, P242)

Taux d'absentéisme = jours d'absence (hors congés payés) / jour du travail prévue

b-Nombre d'accident du travail

C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé a plus de chances d'avoir un accident

c- Le turnover

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne la non satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante :

Nombre de départ durant l'année / Effectif

d-Taux de démission

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant :

Total de démission / total de départ

➤ **Les indicateurs de recrutement**

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes (la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délais (selon des délais fixés par le service recrutement) et le coût.

a- La qualité de recrutement

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation le profil du candidat et exigences du poste

Nombre de candidat restant au bout d'un an/nombre de recrutement

b- Délai d'embauche

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat. Le délai doit être court.

➤ **Les indicateurs fonction RH**

a-Dépenses RH par employé

Cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfices, coût d'importation, dépenses en consultation et sous-traitant, et les coûts liés à la technologie RH)

b-Ratio RH par employé

C'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employés dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employés RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.

c- Satisfaction par rapport aux RH

C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH

➤ **Les indicateurs de mouvement (mobilité)**

a-Taux de promotion

Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés

b-Taux de mobilité interne

C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés

c-Ratio de cheminement de carrière

Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements interne (promotion + rétrogradation +transferts). (AMIMER A, 2005-2006, P 19)

2-6-L'émergence de la gestion stratégiques des ressources humaines

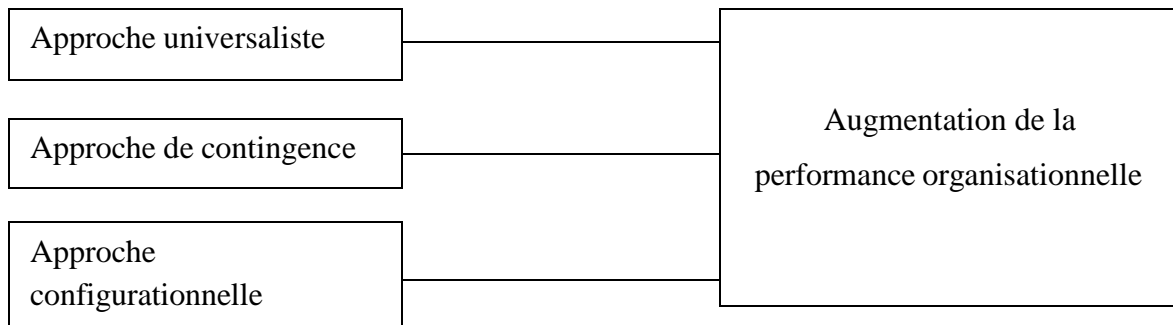
Soutenir l'importance de la performance dans les activités RH implique nécessairement un retour en arrière afin de comprendre l'évolution de la fonction RH dans le contexte organisationnel. De ce fait, son rôle s'est substantiellement modifié au fil du temps passant de simple figurant administratif à acteur de premier plan dans la détermination des stratégies et de la performance organisationnelle (Truss et Gratton, 1994; Wright et McMahan, 1992; Youndt et al. 1996; Wright et Snell, 1998). Les dernières années ont pavé la voie à la mondialisation des marchés, ce qui a eu comme conséquence d'augmenter le niveau de concurrence entre les entreprises (Chan, 2002; Warner, 2002). Pour survivre, les entreprises doivent avoir recours à des solutions novatrices afin de se démarquer de la concurrence. La recherche d'un avantage compétitif a pris une importance accrue afin d'améliorer le sort des entreprises. Ainsi, la GRH est confrontée à plusieurs problématiques organisationnelles qui font ressortir l'importance de se doter d'avantages compétitifs. La main-d'œuvre spécialisée se raréfie, le besoin d'innover s'accroît et l'implication des employés est demandée, voir pratiquement exigée (Barette et Bérard, 1998; Guérin et Wills, 2002). Il n'y a donc qu'un pas à franchir pour constater le lien significatif entre la GSRH et la performance organisationnelle. Les chercheurs en GRH ont consacré des efforts considérables pour démontrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées peut avoir un impact sur la performance (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). En raison des pressions de l'environnement, les entreprises n'ont eu d'autres choix que de chercher à mieux comprendre quels sont les avantages compétitifs qu'ils détiennent sur la concurrence. L'avantage concurrentiel est perçu comme un ensemble de capacités ou de ressources donnant à une organisation la possibilité de se distinguer par rapport à ses concurrents (Porter, 1980). Pendant longtemps, les gestionnaires ont souhaité bénéficier d'une augmentation du capital physique au détriment du capital humain. Augmenter la part du capital physique peut sembler, en théorie, être une solution souhaitable puisque plus simple. En effet, elle ne requiert que l'apport d'un capital financier à une quelconque technologie. Toutefois, cela ne cadre pas avec les vues de Toffler et Toffler (1994) qui préconisent que les entreprises modernes peuvent facilement se procurer ces mêmes avantages traditionnels. L'entreprise soucieuse de se démarquer de ses concurrents mettra l'accent sur le capital humain si elle veut se doter de réels avantages compétitifs (Becker et Gerhart, 1996; McMahan et al. 1999; Pfeffer, 1994).

Ainsi, le capital humain possède davantage de caractéristiques pouvant conférer un avantage compétitif à la firme. Non seulement peut-il s'afficher comme déterminant dans la stratégie de la firme, mais cela suppose également de se soucier des capacités dynamiques de la firme qui peuvent renforcer l'effet d'alignement entre la stratégie d'affaires et les pratiques de GRH (Fabi et al. 2011; Teece, 2007). En circonscrivant l'évolution de la GRH, une toile de fond s'est dressée de façon à introduire les principales approches en gestion stratégiques des ressources humaines. Ces dernières permettent d'illustrer les particularités requises et le lien intrinsèque avec la performance organisationnelle. (*Olivier Gagnon, Guy Arcand, 2011, P 3-4*).

2-7-La recherche de la performance comme point d'encrage a la GSRH

L'importance stratégique des ressources humaines a été identifiée par différents auteurs (Huselid, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999). On associe la GRH à l'augmentation de la productivité (MacDuffie, 1995), au meilleur service à la clientèle (Fox et al. 1999), à l'amélioration de l'efficacité (Becker et Gerhart, 1996), à l'accroissement de la valeur de la firme (Huselid, 1995), à une plus grande rentabilité ou retours financiers (Delery et Doty, 1996; Becker et Gerhart, 1996). Les chercheurs ont identifié différentes pratiques de GRH considérées comme cruciales à l'avantage concurrentiel (pfeffer et Veiga, 1999; Ferris et al. 1999). Toutefois, aucun consensus ne s'est imposé par rapport aux pratiques à utiliser (Ferris, et al. 1999). Il en demeure que pour plusieurs auteurs, l'impact des pratiques RH sur la performance peut être augmenté quand celles-ci sont liées à la stratégie d'affaires (Jackson et al. 1989; Miles et Snow, 1984). De nombreuses recherches ont tenté de démontrer la relation entre les pratiques RH et la performance (Arcand, 2000; Arcand 2006). Progressivement, les chercheurs reconnaissent que les pratiques RH améliorent la performance organisationnelle. Par contre, ils ne s'entendent pas nécessairement sur les façons d'y arriver. Nous pouvons distinguer trois approches en GRH établissant la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle.

Figure N° 06 : Les approches en gestion stratégique des ressources humaines



La source : *Olivier Gagnon, Chargé d'enseignement à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Guy Arcand, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, 2011, P 6*

Dans un premier temps, l'approche universaliste des ressources humaines ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. En effet, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle (Allani et al. 2005; Becker et Huselid, 1998). Cette approche se caractérise donc par la croyance que certaines pratiques RH seraient meilleures ou à haut rendement, produisant dans chaque cas un effet positif sur l'organisation. Parmi les pratiques de GRH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique, notons les activités liées à la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main-d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emploi (Becker et Gerhart, 1996; Guest, 1997; Delery et Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999). Deuxièmement, l'approche de la contingence soutient la prémisse que pour être efficaces, les politiques de ressources humaines doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise (Dyer, 1985). Elle met donc l'accent sur la contextualisation (Chandler, 1962; Miles & Snow, 1978; Porter, 1985) de la GRH. Les tenants de cette approche affirment qu'il existe autant de pratiques appropriées qu'il existe de contexte (Dyer, 1984). Il faut donc rejeter d'emblée l'idée de supériorité ou de meilleures pratiques, et se rattacher au postulat que le facteur de contingence dicte la marche à suivre (Dyer, 1985; Devanna, Fombrun et Tichy, 1984; Schuler, 1998).

Finalement, l'approche configurationnelle se veut le raisonnement le plus complet mais le plus complexe dans les trois approches de GSRH (Delery et Doty, 1996; Barette et Carrière, 2003). Elle postule que pour valider l'accroissement de la performance de la firme, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis dans lesquels

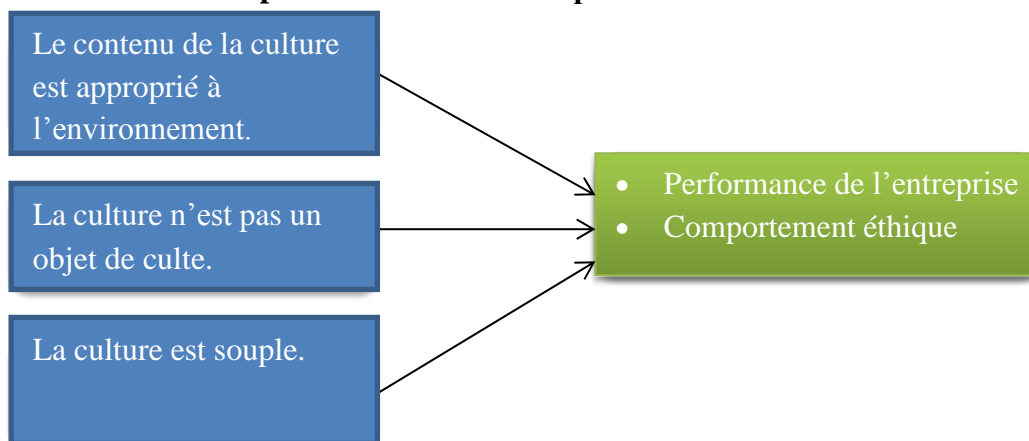
ces dernières, de par leur nature et leur finalité commune, pourront s'influencer mutuellement créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne (Delery et Doty, 1996; Baron et Kreeps, 1999). (*Olivier Gagnon, Guy Arcand, 2011, P 5-6-7*).

2-8-La culture et la performance des organisations

2-8-1-la culture organisationnelle et l'environnement :

Quand la culture forte d'une entreprise n'est pas adoptée à son environnement, les employés ont de la prévoir les besoins des clients, des fournisseurs ou d'autres parties prenantes importantes et à y répondre. Une culture trop forte peut faire en sorte que les décideurs ne voient pas ou cernent mal l'harmonisation nécessaire entre les activités de l'organisation et l'environnement changeant. Considérons le cas du fabricant d'ordinateurs Dell. La culture dominante de cette entreprise reposait sur la vitesse des opérations (notamment par internet) et des prix concurrentiels. Mais aujourd'hui, cette culture n'est plus appropriée dans le marché actuel. En effet, les consommateurs demandent maintenant des machines innovatrices au désigne recherche. (*Steven L Mcshane, Sandra L Steen, Charles Benabou, 2013, P 560*)

Figure N° 07: Culture et performance de l'entreprise



Source : *Steven L Mcshane, Sandra L Steen, Charles Benabou, 2013, P 560*

2-8-2-L'organisation n'est pas un objet de culte :

Le danger pour une culture est qu'elle devienne un objet de culte, c'est-à-dire génératrice de dogmes auxquels il est difficile d'échapper. Quelques organisations imposent leurs valeurs culturelles avec une telle force à leurs employés qu'elles risquent de devenir des entreprises-cultes, entraînant ainsi des conséquences dommageables pour le personnel. (*Steven L Mcshane, Sandra L Steen, Charles Benabou, 2013, P 561*)

2-8-3-Une culture souple :

Les experts de la culture organisationnelle commencent tout juste à comprendre les caractéristiques des cultures souples. D'abord et avant tout, une culture souple se concentre sur l'extérieur. Les employés embrassent un modèle mental commun, selon lequel la réussite de l'organisation dépend de sa capacité à changer. Deuxièmement, les employés des entreprises qui ont une culture souple accordent autant d'attention au fonctionnement qu'aux objectifs de l'organisation. Ils améliorent sans cesse les processus internes (la production, le service à la clientèle, etc.). Troisièmement, ces employés ont développé un solide sentiment d'appartenance. Ils se sentent responsables de la performance de l'entreprise. En d'autres termes, ils croient en l'attitude qui consiste à penser « c'est notre boulot » plutôt que « ce n'est pas mon boulot ». Quatrièmement, les cultures souples sont proactives et rapides. Les employés cherchent activement de nouvelles possibilités au lieu d'attendre qu'elles viennent à eux. Ils agissent rapidement afin d'apprendre par la découverte plutôt que de céder à l'« analyse qui paralyse ». En somme, une culture souple est une culture orientée vers l'apprentissage organisationnel. (*Steven L Mcshane, Sandra L Steen, Charles Benabou, 2013, P 562*)

2-9-La communication en matière de performance

Bien au-delà des outils, la gestion de la performance reste un enjeu interpersonnel marqué par des entretiens, pour lesquels les cadres et les employeurs doivent être formés et préparés afin de tenir compte des effets du contexte sur la performance et d'éviter les erreurs. (*Sylvie St-Orange, al, 2017, P 213*)

2-9-1-L'entretien de gestion de la performance :

Il arrive souvent qu'on demande aux cadres de conduire des entretiens avec leurs employés pour faire, en fin de période, un constat global et sommaire de leur performance. En plus de représenter pour le gestionnaire un moment privilégié où il peut exprimer sa reconnaissance à l'employé, l'entretien lui permet de discuter avec ce dernier de l'amélioration de son travail. Afin que les retombées positives soient optimisées tant pour les évaluateurs que pour les employés évalués, les uns et les autres doivent respecter certaines règles.

2-9-2-La prise en compte des erreurs et du contexte dans l'évaluation de la performance :

A-Les erreurs d'évaluation et les moyens de les contrer

De nombreux préjugés peuvent influencer sur les côtes d'évaluation de la performance, Ainsi, il est fréquent que les cadres se montrent indulgents avec leurs subordonnés afin d'éviter diverses conséquences négatives liées notamment au climat de travail, aux relations de travail de même qu'à la motivation et à la satisfaction au travail des employés. S'il existe de multiples erreurs d'évaluation possibles, nombre de stratégies ou de moyens peuvent toutefois être mis en place pour limiter la portée de ces erreurs. Néanmoins, la meilleure méthode consiste sans doute à former les cadres à faire une bonne évaluation, notamment en les sensibilisant aux aspects suivants :

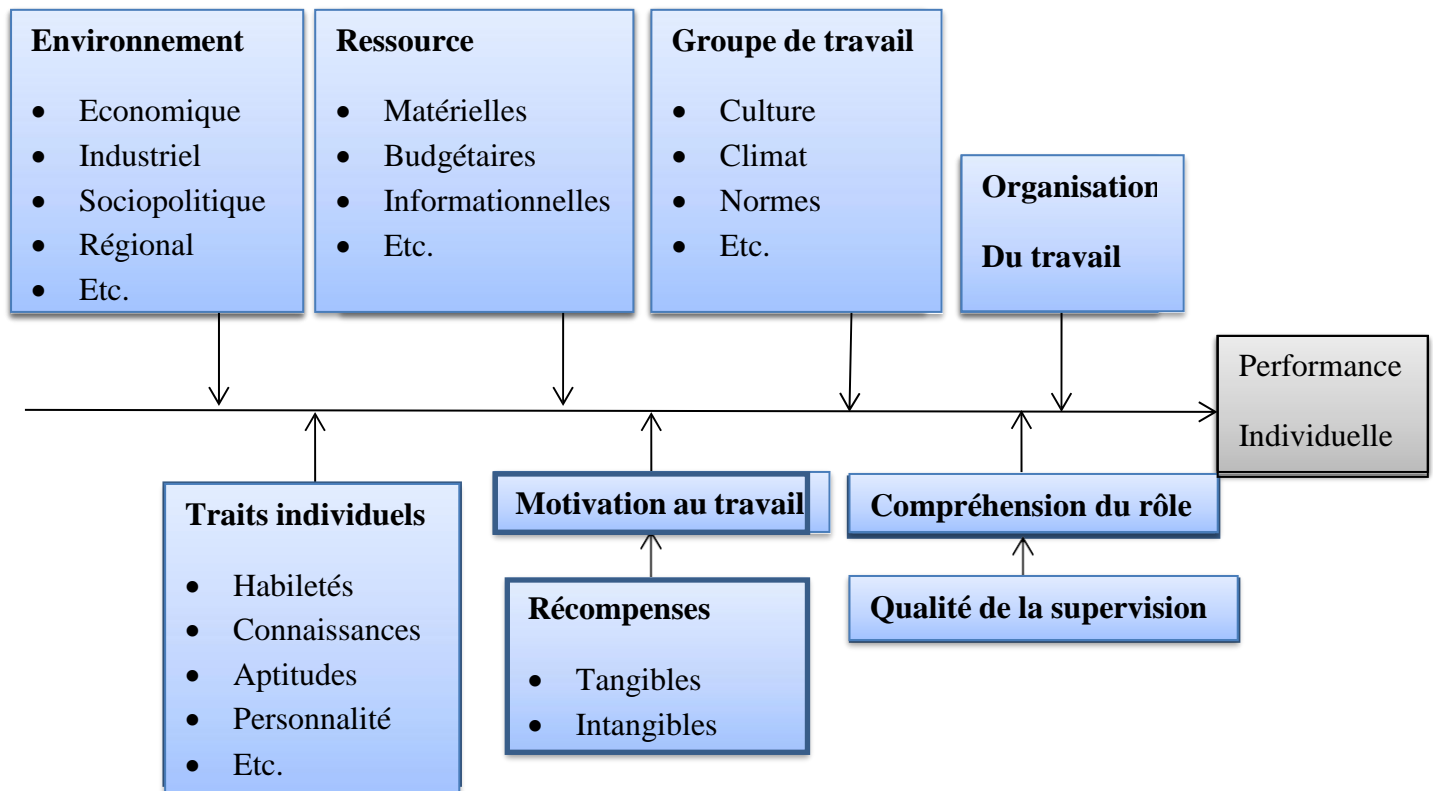
- Appuyer leurs évaluations sur des critères objectifs (résultats et comportements) et pertinents.
- Ne pas comparer l'employé avec eux-mêmes.
- Ne pas comparer les performances des employés entre eux.
- Se méfier des rumeurs et des oui-dire.
- Sonder leurs jugements en consultant d'autres sources d'évaluation (p. ex., des clients, des fournisseurs, des collègues).
- Évaluer une facette de la performance à la fois avant de porter un jugement global et prendre régulièrement des notes sur la performance.
- Tenir compte de divers critères comme l'atteinte des objectifs et l'adoption de comportements.

B-La prise en compte du contexte dans l'évaluation de la performance

Une erreur importante dont il faut se méfier en matière de gestion de la performance consiste à ne pas analyser les caractéristiques du contexte dans lequel travaillent les employés. En effet, les cadres doivent analyser l'ensemble d'une situation ou d'un contexte de travail afin d'éviter d'attribuer à leur équipe ou à des employés certains problèmes de performance dont les causes leur échappent en partie, sinon totalement, la performance des employés est influencée non seulement par leurs caractéristiques individuelles (leurs compétences et leurs efforts), mais surtout par la qualité de la supervision ainsi que par les caractéristiques organisationnelles (ressources, groupe de travail, équipements, organisation du travail et

qualité des biens et des services) et environnementales (économie, secteur d'activité et concurrence). (Sylvie St-Orange, al, 2017, P 213-214-215)

Figure N° 08 : Quelques déterminants de la performance individuelle



La source : Sylvie St-Orange, Sylvie Guerrero, Victor Haines, Jean-Pierre Brun, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2012, P 2016)

2-10-Le lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle

La GRH est un facteur déterminant dans l'atteinte des objets des organisationnels, car c'est un élément stratégique pour la firme. Pour expliquer le lien pouvant exister entre les activités de GRH et la performance de la firme, la littérature scientifique propose plusieurs approches théoriques (Wright, Deyer, Bourdeau et Milkovich, 1999), parmi les principales approches théoriques, notons la perspective universaliste, contingence et configuration des ressources humaines. (Caroline, Girard. 2006, P 45-52)

2-10-1-l'approche universaliste :

Les partisans de cette approche s'intéressent en général à la relation entre une pratique de GRH prise isolément (variable indépendante et les performances (variable dépendante). Cette

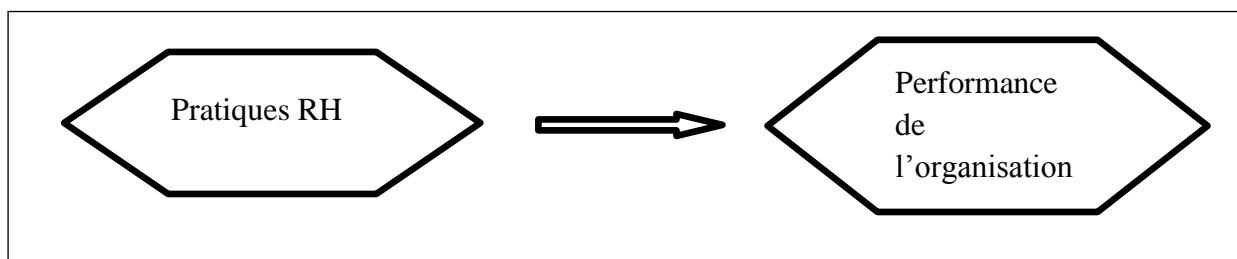
approche a également été désigné sous les appellations de « best practices » et de « one best way » (McMahan et al, 1999 ? Elle postule qu'il existe des pratiques de GRH meilleurs (induisant la performance financier la plus élevée) que d'autre et que toute les organisations, quel que soit leur contexte d'affaire, amélioreraient leur performance en les adoptant (Huselid, 1995 ; Pfeffer et veiga, 1999)

Les chercheurs qui adoptent la perspective universaliste considèrent que toute les organisations, quelque soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur stratégie d'affaire doivent adopter les pratiques de GRH dites «best practices» (selon Bamberger et Meshoulam). Pour les tannants de la perspective universaliste, certaines pratiques de GRH constituent des éléments essentiels de l'équation stratégique de l'entreprise et contribuerait à accroitre la performance organisationnelle (Pfeffer, 1994 ; Pfefer et veiga, 1999). Ces chercheurs considèrent qu'il existe une relation directe entre la différente pratique de GRH (best patrices) prises de manière isolée ou dans un système (grappe) et la performance organisationnelle (Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1994 ; Russel, 1985).

L'identification de ces pratiques est fondée sur l'observation des pratiques de GRH d'entreprise jugées «excellentes».

Pfeffer (1998), par exemple, met en avance sept type de : la sécurité d'emploi, l'embauche sélective, un fonctionnement décentralisé en équipe autonomes, une forte part de la rémunération liée à la performance organisationnelle, la formation, la réduction des différences de statuts, une forte volonté de partage de l'information. La figure ci-dessous représente le modèle de cette approche.

Figure N° 09 : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste



La source : *Adaptation de McMahan G.C, Virick M, et Wright P.M, 1999*

De sa part, Ostreman (1994) soutient que des pratiques dites «innovantes», telles que le travail d'équipe, la notation des postes, les cercles de qualité et de gestion de la qualité total, permettent des gains de productivité dans les firmes américaines

Au niveau empirique, de nombreuses études viennent supporter l'approche universaliste des ressources humaines :

Celle de Barrette et Simeus (1994), réalisée au Canada auprès de 36 entreprises démontre que les activités de rémunération, de formation, d'évaluation de rendement et de participation sont des déterminants de l'augmentation de l'efficacité organisationnelle. En effet, Batt et Applebaum (1995) abordent dans le même sens en arrivant à

Des conclusions similaires de celles de Barrette et Simeus (1997), tout comme l'étude de Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg (1996). Une autre étude, celle de Bacherman, MC Mullen, Leckie et Caron (1994), réalisée auprès de 714 entreprises de différents secteurs industriels, démontre clairement l'importance de pratiques de GRH innovantes dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle. Parmi les études les plus citées, notons celle de Huselid (1995) qui fut réalisée auprès de 968 responsables de GRH répartis dans autant d'entreprises inscrites en bourse aux États-Unis. Cette étude présente des résultats qui démontrent que les firmes dont l'investissement dans les pratiques de GRH est élevé paraissent, en tout point, plus performantes que les entreprises dont le niveau d'investissement est moindre. Deux ans plus tard, Huselid, Jackson et Schuler réalisent une étude qui conforte encore une fois l'approche universaliste.

Ce grand nombre d'étude portant sur l'approche universaliste et l'efficacité de la firme, nous permet d'affirmer que les ressources humaines jouent un rôle majeur dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

2-10-2-L'approche de contingence :

Elle introduit des nuances dans l'approche universaliste, selon (Burns et Stalker, 1961 ; Chandler, 1962 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1979) il n'existe pas de pratiques qui soit bonne dans tous les contextes. Pour Galbraith (1973), «There is no one best way to organize». Il existe autant de pratiques appropriées qu'il y a de contexte particulier de contingence. Ainsi, l'idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH sur d'autre est complètement rejetée parce que toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence.

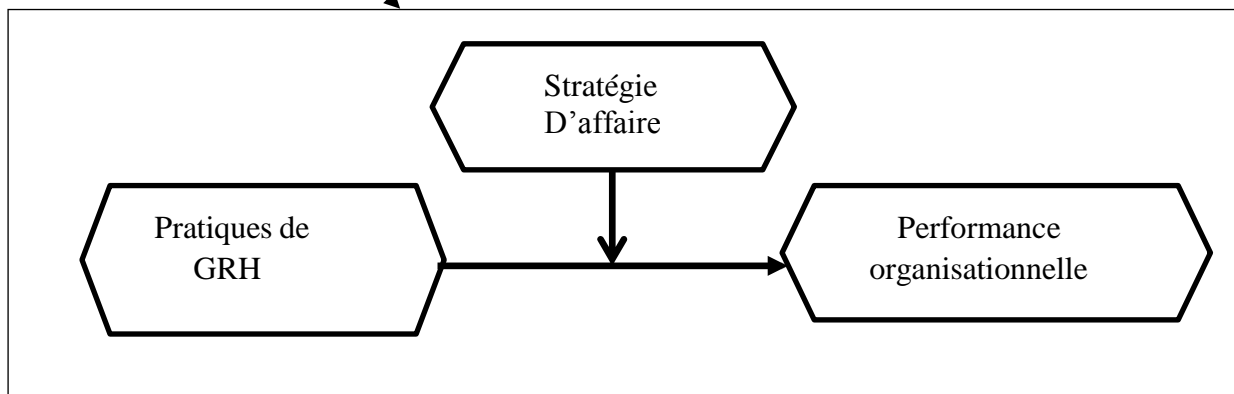
L'adéquation entre les diverses composantes d'un projet de changement et le contexte dans lequel il est appelé à s'introduire constitue le premier facteur déterminant le succès, car l'efficacité d'un mode d'organisation est dépendante de son contexte. Il n'y a pas, dans cette perspective, une seule façon de mener le changement. Les choix qui conduisent une organisation au succès dans un environnement donné ne constituent pas forcément la situation idéale pour une organisation œuvrant dans un environnement différent. Tout dépend du contexte dans lequel ils sont mis en œuvre. En d'autres termes, il n'y a performance que lorsqu'il y a adéquation des pratiques GRH avec la stratégie de développement.

Cette théorie cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance, comme variable dépendante, pour intégrer d'autres critères comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits, la flexibilité, ou l'image sociale. Elle postule que la performance et l'organisation résulte de l'alignement entre sa structure et les caractéristiques de l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1967).

La perspective de la contingence, ou plan méthodique (Pugh, Hickson, Hinings, et Turner, 1969) conduit à étudier dans quelle mesure la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante est conditionnée par les différentes modalités prises par une autre variable, qualifiée de contingente. Ainsi, cette approche suggère que pour améliorer la performance, les pratiques de GRH doivent être alignées avec les autres aspects de l'organisation. Dans la littérature de GRH, la stratégie de l'organisation est considérée comme le principal facteur de contingence (Delery et Doty, 1996 ; Youndt et al ; 1996). L'hypothèse de base de perspective de contingence est de l'alignement d'une stratégie particulière et des pratiques de GRH permettent à l'organisation d'améliorer sa performance et que l'organisation ayant le meilleur alignement affichera les meilleurs résultats.

Chaque stratégie implique un rôle différent pour les RH dans l'amélioration de la performance (Becker et Huselid 1998). Les pratiques et les politiques de GRH auront alors une utilité seulement si elles sont cohérentes aux objectifs stratégiques de l'entreprise. (McMahan et al. 1999. ; Schuler, 1992) ; plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et de sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte.

Figure N° 10 : Le lien entre la GRH et la performance selon l'approche de contingence



La source : *Adaptée de McMahan, G.c., Virick, M. et Wright, P.M (1999)*

Contrairement à l'approche universaliste, quelque étude seulement ont semblent véritablement respecter la logique propre au modèle de la contingence des ressources humaines et avoir permis de vérifier empiriquement cette relation.

Notons parmi les recherches réalisées par Delery et Doty (1996) auprès de 192 succursales de banques américaines. Dans cette importance étude, les auteurs purent démontrer que le lien entre le niveau de performance organisationnelle et les activités de GRH est dans une grande mesure, tributaire de la stratégie d'affaire. Selon les résultats, une banque américaine qui est en mesure d'assurer un alignement entre ces trois pratiques de GRH et sa stratégie d'affaire présente un retour sur l'actif ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires supérieur de 50% aux autres banques américaines dont l'alignement entre les RH et la stratégie d'affaire est moindre. Cette étude a permis de mettre en exergue principalement deux formes d'alignement : l'alignement vertical et l'alignement horizontal (Delery et Doty 1996). L'alignement vertical, par l'entremise de perspective comportement, suggère que chaque stratégie externe (stratégie d'affaire) requiert des comportements spécifique et que le rôle de la GRH est justement de stimuler ces comportement. De l'autre côté, l'alignement horizontal appuie l'idée que ce sont les stratégies internes à l'entreprise qui sont la source d'un avantage concurrentiel et que la cohérence entre les politique de rémunération et les systèmes de ressources humaines (organisation du travail, gestion de la qualité, culture organisationnelle) serait plus déterminante que la cohérence entre les pratique de rémunération et les stratégies d'affaires.

a) Alignement horizontal

Les approches stratégiques traditionnelles assument que les firmes d'une même Industrie sont identiques à l'égard des ressources stratégiques qu'elles contrôlent (Wright et McMahan 1992). Cependant les organisations disposent d'une certaine attitude leur permettant de développer des stratégies internes qui leur sont propres. Des études ont montré que les pratiques de rémunération avaient une plus grande valeur ajoutée lorsqu'elle était utilisées pour appuyer des stratégies de développement organisationnel telles que les nouvelles formes d'organisation du travail, la gestion de la qualité et la culture d'entreprise. (Kochan et Osterman 1994).

▪ Organisation du travail :

Les nouvelles formes d'organisation du travail, telles que les équipes autonomes, ont pour effet de modifier les structures de pouvoir et de communication au sein des entreprises (Cohen et Bailey 1997). Cette réforme du travail a pour incidence d'accroître généralement le degré d'autonomie des membres et l'interdépendance des tâches, accentuant ainsi l'importance de l'esprit d'équipe et de la collaboration (Wageman 1995). Cette collaboration à l'intérieur des équipes de travail ne pourra conduire à la solution coopérative que dans la mesure où elle est accompagnée d'un programme de rémunération approprié (Levine et Tyson 1990). La nature complexe des compétences qui suscitent ces équipes invite les organisations à promouvoir une politique salariale de leader assortie d'incitatifs collectifs afin de ne pas nuire à la dynamique de groupe (Dunphy et Bryant 1996) la gestion de la rémunération y est décentralisée et transparente, de manière à laisser aux membres le soin d'identifier les plus méritants (Flannery, Hofrichter et Platten 1996). Cependant, la difficulté d'évaluer la performance individuelle au sein des équipes en raison de l'indépendance des tâches, milite en faveur de bonus basés sur le rendement de l'équipe plutôt que sur la performance de chacun des membres (Wageman et Baker 1997).

▪ Gestion de la qualité :

Certaines politiques de rémunération seraient plus appropriées que d'autres dans un contexte de gestion de la qualité selon Allen et Kilmann (2001). L'investissement en gestion de la qualité inciterait les organisations à faire évoluer les critères d'évaluation de la performance de façon à récompenser le groupe plutôt que l'individu (Olian et Rynes 1991). L'élargissement des responsabilités (ex : résolution de problèmes, amélioration continue)

qu'exige cet environnement de travail, amène les entreprises à verser des salaires de base un peu plus élevés de manière à attirer et retenir les personnes possédant ces compétences (Snell et Dean 1992, 1994).

En matière de gestion du système de rémunération, l'étude de Fosam, Grimsley et Wisner (1998) suggère que la transparence, la justice procédurale et la qualité des communications sont des conditions importantes de succès d'une démarche de gestion de qualité.

▪ **La culture d'entreprise :**

De plus, dans un souci d'une plus grande cohérence, la valorisation de l'autonomie et de la culture d'entreprise est considérée comme le reflet des valeurs des symboles, du langage, de l'idiologie, des rituels et des mythes perceptibles dans les organisations (Pettigrew 1997 ; Deal et Kennedy 1983). À l'image de la culture, les politiques salariales sont imprégnées de symbolisme de telle sorte que chaque forme de rémunération a le potentiel de transmettre un message différent (Kerr et Slocum 1987). Dans le but d'assurer une plus grande cohérence avec la culture participative, les pratiques de rémunération doivent signaler une plus grande démocratisation dans les milieux de travail une plus forte transparence et décentralisation dans la gestion de ces pratiques s'avère nécessaire pour assurer cette cohérence

En outre, la participation des employés aurait plus de chance de succès dans un environnement où les récompenses financières viennent appuyer l'implication des employés dans la prise de décisions (Smith et Brannick 1990)

Une étude réalisée cette fois-ci par Bayad, Arcand et Liouville (2002) auprès de 1983 entreprises françaises démontre également la pertinence d'une telle approche stratégique. Comme pour la précédente étude, les résultats nous permettent de constater que la relation entre le niveau d'accroissement de l'efficacité organisationnelle et la présence de certaines activités de GRH, dont la sélection, la rémunération, l'évaluation du rendement, la formation, la présence de modes d'expression pour les employés, est aussi dans une très large mesure, influencées par la stratégie d'affaires poursuivie par la firme. Bref, plus l'arrimage entre ces cinq activités de GRH et stratégie d'affaires concorde, meilleur est alors le niveau d'efficacité organisationnel. Van Doesbourg (2002) teste également l'approche de la contingence. Van Doesbourg (2002) démontre à son tour que la stratégie empruntée par l'entreprise représente une puissante variable modératrice dans l'utilité potentielle de l'entraîne pratique de GRH.

Parmi aussi les études qui affirment la validité de l'approche de contingence, l'étude de Ghada Raad, en démontrant le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ; précisément, elle a étudié l'apport de l'actionnariat salarial (AS) à la performance de l'entreprise à travers ses effets positifs sur les ressources humaines. Cette étude a été effectuée auprès de 28 entreprises françaises appartenant à des secteurs d'activités différents et cotées en bourse de Paris dont 19 appartiennent au CAC 40 ayant toutes mis en place le dispositif de l'AS. Elle stipule donc que si les salariés sont sensibles à l'aspect financière de l'actionnariat salarial, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une pratique sociale contribuant par ses effets sur RH à l'amélioration de la performance de l'entreprise (GHADA RAAD, 2004).

La plupart des travaux empiriques ont donc tenté d'expliquer l'effet des interactions «stratégie-GRH» sur la performance. Cependant, ces travaux restent muets sur certains points. Certes, le principal de la contingence n'a pas prévu d'étudier isolément l'effet des pratiques de GRH ; mais le débat n'est pas encore clos sur la structuration du lien «stratégie-GRH-performance».

b) Alignement vertical :

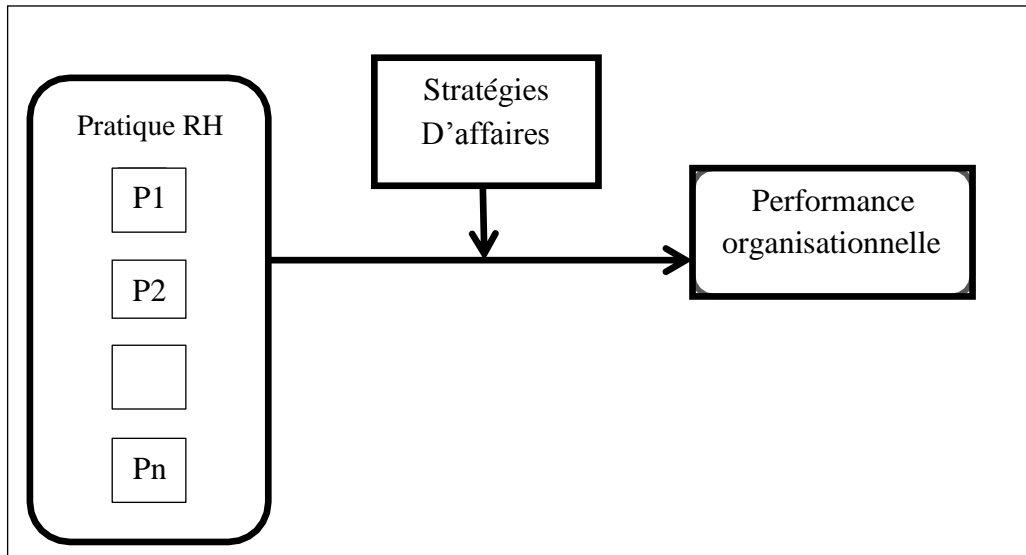
La perspective comportementale, qui est au cœur du concept d'alignement vertical, suggère que les caractéristiques organisationnelles, comme la stratégie d'affaire, requièrent des attitudes et des comportements uniques afin d'assurer le succès de la dite stratégie (Delery et Doty 1996 ; Youndt et al. 1996). Une stratégie d'affaire exige des comportements spécifiques pour réussir, et l'utilisation de pratiques de rémunération vise pour l'essentiel à stimuler, récompenser et contrôler ces comportements. Les organisations doivent implanter les pratiques de rémunération qui vont susciter les comportements les plus compatibles avec les stratégies d'affaires. Deux typologies en matière de stratégie ont particulièrement retenu l'attention des chercheurs en GRH : les stratégies concurrentielles de Porter (1980) et de degré de diversification de Rumelt (1974).

2-10-3-L'approche configurationnel :

La perspective configurationnel représente le modèle théorique le plus complet, mais également le plus complexe de toute la littérature en GRH (Purcell, 1999 ; McMahan, Virick et Wright, 1999 ; Delery et Doty, 1996). Tel que présenté dans la citation d'Arcand (2000), s'il y a une forte complémentarité entre les pratiques de GRH, l'effet global du système sera

pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que toutes les pratiques auraient engendrés (Barnet, 1995).

Figure N° 11 : Le lien entre la GRH et la performance selon l'approche configurationnel



La source : *Adaptée de McMahan, G.c., Virick, M. et Wright, P.M. (1999).*

Bien que cette dernière perspective ne repose pas sur des bases théoriques aussi puissantes que les deux précédente, Baron et Kreps (1999) tentent d'amener des explications théoriques qui démontrent les avantages de réunir sous la forme de système des pratiques de GRH. Ces autres mentionnent que le fait de regrouper les pratiques de GRH permet essentiellement à l'entreprise de profiter de bénéfice technique en instaurant une politique structurée. En effet, en structurant les politiques de formation et de développement de la main d'œuvre une entreprise peut ainsi éviter le roulement du personnel.

Autrement dit, selon cette approche de GRH n'a de réel effet sur la performance de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation (Dyer, Holder, 1988. Wight, Snell, 1998). En effet, plus les pratiques de GRH présentent un niveau élevé de consistance interne, plus elles auront tendance à véhiculer un seul message aux employés. Ce message unique permettra à ceux-ci de mieux comprendre les attentes de l'organisation et ils adoptent ainsi les comportements recherchés par l'entreprise.

Cette perspective diffère donc de l'approche universaliste dans le sens où elle développe l'idée d'un processus de décision holistique menant à la construction de typologie d'idéaux types de systèmes de GRH. Les chercheurs inscrits dans ce courant adoptent de manière

explicite une hypothèse d'équifinalité des parties du système : toutes la parties d'un système étant dirigées vers le même but (Delery, Doty, 1996) et se distingue nettement de la théorie de contingence (Meyer et al. 1993) un des principaux fondement de cette perspective est de considérer que leur différentes parties composant un système social ne peuvent pas être comprises si elles sont examinées séparément. Les partisans des configurations refusent de concevoir la réalité en termes de relation linéaires bi variées, ou même de système multi variés dans lesquels les variables sont traitées indépendamment les unes des autres.

L'approche de la configuration s'intéresse au lien entre un ensemble (grappe) de variables indépendantes et une variable dépendante plutôt qu'au lien individuel qu'entretiennent diverses variables indépendantes avec une variable dépendante. Selon cette approche, non seulement il faut qu'il existe une cohérence (ou alignement ou arrimage ou ajustement) vertical (ou externe) entre les pratiques et les autres caractéristiques de l'organisation, mais une cohérence horizontale (ou interne) qui réfère à la cohérence entre les pratiques elle-même doit aussi être assurée (Artur 1994 ; MacDuffie, 1995).

En GRH, l'objet de cette approche est d'étudier la manière dont des configurations de multiples pratiques (et non pas des variables individuelle) sont liées à la performance.

Les pratiques de GRH auraient un effet synergique (supposé non linéaire) entre elles en se supposant mutuellement (renforcement mutuel). Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

Au lieu niveau empirique, certaines études ont tenté de confirmer la relation entre la perspective configurationnelle des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle (McMahan, Vrick et Wright, 1999) celles-ci ont démontré partiellement cette relation, par exemple, Arthur (1962,1994) illustre que plus l'alignement interne est importante, plus l'entreprise présente une performance élevée et ce, particulièrement pour les entreprises qui utilisent un système de GRH orienté sur l'engagement et la valorisation des travailleurs.

Pour Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997), les pratiques innovantes de GRH semblent plus performances que les autres types de regroupement. De leur côté, MacDuffie (1995). Kelly (1996) arrive eux aussi à des conclusions similaires aux études précédentes. Dans la même lignée, Brid et Beechler (1995), obtiennent des résultats qui supposent partiellement les prétentions de l'école de la configuration en analysant une série d'analyses statistiques qui

démontrent que l'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégies d'affaires de l'entreprises influence uniquement les critères liés à l'efficacité social de la firme (satisfaction des employés taux de roulement).

Résumé :

Les pratiques de gestion des ressources humaines, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleur performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directe sur les RH, et par la suite, des résultats indirects sur le plan organisationnel et financière.

Toutefois, il faut noter qu'il existe un consensus sur l'objectif ultime de pérennité de l'entreprise, les moyens d'y parvenir peuvent être, quand a eu, très différents, ce qui va s'en dire que chaque organisation a sa réalité et ses objectifs. Et c'est en fonction de tout ceci qu'elle choisit les pratiques de GRH qui pourront booster sa performance.

Après avoir finalisé ce chapitre, on va passer au chapitre suivant sur la présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain.

Partie pratique

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

- **Préambule**

4-1-Présentation de l'organisme d'accueil

4-2-Pré enquête

4-3-La méthode utilisée

4-4-Le lieu d'enquête

4-5-La population d'enquête

4-6-La technique de l'échantillon

4-7- La technique de collecte des données

4-8-Les techniques d'analyse des données

4-9-Les difficultés rencontrées

- **Résumé**

Préambule :

L'objectif de chapitre c'est de présenter notre terrain d'investigation, une présentation générale de l'organisme d'accueil "GENERAL EMBALLAGE", ou nous allons élaborer notre étude. Pour mettre cet organisme a la connaissance de nos lecteurs, on va présenter les informations nécessaires sur l'organisme (son historique, raison social, sa localisation, ses valeurs, ses effectifs, et sa structure organisationnelle), ensuite on va tracer notre méthodologie de terrain, présenté le lieu d'enquête, la méthode utilisé, l'échantillon, pré enquête, la technique utilisé et les difficultés rencontré.

4-1-Présentation de l'organisme d'accueil :

4-1-1-Historique de l'entreprise Spa générale emballage :

Général Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé. Nous fabriquons, à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays. Et réalisons des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif. Nos équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison. Entré en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de 6 milliards DZD. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001:2008.

Notre siège social est à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Béjaia.

RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009

NIF : 000006018326879

Article d'imposition : 06256000300

NIS : 099806250344426

4-1-2-La situation géographique :

Raison social :

Générale emballage est une société par action au capital de deux (2) milliards de dinars Algériens. Son activité principale est la fabrication et la transformation du carton ondulé. L'entreprise dispose actuellement d'un siège social unités de production implantée à Akbou, Sétif et Oran.

La localisation :

La Spa Générale Emballage est implantée au niveau de la Zone d'Activité de Taharacht, située à 2.5 kms au Nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24ha.

4-1-3-Les valeurs de Général emballage :

Leadership

Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des procédés technologiques.

Proximité

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

Citoyenneté

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

Développement Durable

Général Emballage s'engage à :

- 1- Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
- 2- à ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable

- 3- à apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

4-1-4-Evolution des effectifs :

Tableau N° 06 : Evolution des effectifs de l'entreprise GE Bejaia

Année	Unité Akbou	Unité Sétif	Unité Oran	Unité Alger	Total GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1279

Source : Document interne de l'entreprise

4-1-5- Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N° 07 : Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle de GE Bejaia

Unité	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
GE Dg	39	39	65	143
GE Akbou	33	149	446	628
GE Setif	19	71	258	348
GE Recup/Dechet	3	2	20	25
GE Oran	8	31	96	135
Total	102	292	885	1279
Taux	7,97%	22,83%	69,19%	

Source : Document interne de l'entreprise

4-1-6-Structure organisationnelle de Générale Emballage :

La structure de générale emballage est une structure fonctionnelle transversale, chaque chef fonctionnel est responsable de son personnel et de la réalisation des objectifs fixés et des missions confiées par la direction, comme il a une autonomie d'action à un certain niveau.

4-1-7-Definitions des structures de l'entreprise :

Ici on va essayer de définir chaque structure, et éclaircir les rôles de chaque structure.

A-Commercial :

Le service commercial prend en charge commande des clients et répond à leurs besoins. Après avoir négocié et étudié les quantités à produire, les prix à appliquer, les délais de livraison et le mode de paiement et après confirmation de la commande par le client, le service commercial établit une fiche de transmission pour le service programmation qui donne l'ordre de fabrication au service production.

B-Production :

La production est considérée comme le service le plus important dans l'entreprise, à ce niveau, le carton ondulé est fabriqué à partir de différentes matières premières (test liner, fluting «partie d'ondulation» et kraft liner) en appliquant une colle sous une température bien déterminée afin de coller les feuilles entre elles et ainsi des plaques de carton ondulé qui seront transformées sur la ligne transformation, en divers types d'emballage.

Dans le processus de production l'objectif principal est de minimiser les déchets, rentabiliser les équipements et améliorer les performances.

La SPA Générale Emballage d'une ligne onduleuse est de dernière génération conforme aux normes européennes, dont la capacité de production est de 51450 tonnes/ an et une vitesse de 350 mètres linéaire/minute, sur une laize de 2,45 mètre.

C-Contrôle qualité :

La SPA Général Emballage a adopté une stratégie d'amélioration de qualité de son produit en installant un laboratoire de contrôle de qualité qui est l'un des premier laboratoire à l'échelle nationale de par son appareillage sophistiqué permettant de contrôler la qualité des produits finis conformément au cahier de charge établir par l'entreprise.

D-Maintenance :

Ce service joue un rôle important dans l'entreprise en veillant de manière permanente au bon fonctionnement des équipements et en procédant à leur réparation immédiate en cas de panne, comme il est chargé de la prévision des pièces de rechange et surtout du planning préventif d'entretien des installations.

E-Finance et comptabilité :

La fonction finance et comptabilité se charge de l'enregistrement et du traitement des informations relatives aux mouvements financiers de l'entreprise, cette fonction est structurée en deux services :

-Comptabilité Générale

-Contrôle de gestion

F-Approvisionnement :

Le service d'approvisionnement assure à l'entreprise les besoins en matières premières, en pièces de rechange et équipements, il est divisé en trois services :

-Les achats

-La gestion des stocks

-Le magasin

G-Planification et ordonnancements :

Son rôle de planifier la production et suivre les réalisations

H-Informatique :

Le rôle du service informatique consiste à :

-Développer les logiciels pour les besoins de l'entreprise

-Maintenir les logiciels

-Assistance et formation du personnel utilisant le matériel informatique

I-Moyen généraux :

Ce service s'occupe du suivi de tous les consommations (téléphone, électricité, gaz....etc.), et l'assainissement et de l'entretien de l'usine....etc.

J-Ressources humaines :

Ce service se charge de tout ce qui a lien avec le personnel. *(La présentation faite-ci-dessus est tirée à partir des documents internes de l'entreprise générale emballage Bejaia).*

4-2-Pré-enquête :

La pré-enquête est une phase de terrain très importante, elle est pour le but de déterminer les hypothèses et l'échantillon et les techniques de collectes de données.

Alors pour pouvoir réaliser notre travail de recherche, on a commencé tout d'abord par une pré-enquête, qui est considérée comme la première étape qui constitue la base de toute recherche, afin de découvrir la faisabilité du thème sur le terrain à savoir la population d'étude et l'objectif conçu à l'aide d'un bagage théorique qu'on a tenue d'après les lectures et les recherches faites dans ce sens.

De ce principe, on a entamé notre pré-enquête au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE d'Akbou d'une durée 15 jours du 15/03/2023 jusqu'à 30/03/2023

Dans cette étape, nous avons interrogé l'ensemble des travailleurs dont on a discuté sur des points relatifs à notre thème de recherche qui est "Lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle", tout en expliquant que notre objectifs a été pour avoir une idée sur la faisabilité de notre thème.

Durant la première visite, on a contacté le responsable des ressources humaines qui nous a parler au début sur le monde de travail et sur l'entreprise d'une manière général, ensuite il nous a orientés vers les différents services des ressources humaines.

A la suite de la visite, on a eu des discussions avec l'équipe de travail ressource humaine à propos de notre thème. Ils nous ont parlé sur les pratiques de GRH lesquelles sont importantes qui optimise l'entreprise générale emballage à atteindre ses objectifs et d'être performante.

A travers les résultats de notre pré-enquête qui nous a beaucoup aidés d'avoir une idée générale sur le terrain à élaborer et tester nos questions quant à l'élaboration finale de notre échelle de recherche en rapport direct avec nos hypothèses.

Cette pré-enquête nous a permis de :

- Comprendre mieux notre thème d'étude
- Collecter le maximum d'informations afin de déterminer la question de départ et de formuler nos hypothèses.

4-3-La méthode utilisée :

Pour qu'un chercheur réalise sa recherche, il doit utiliser une méthode adéquate avec le sujet traité. Cette méthode trace un support d'investigation bien précis et exact.

La méthode selon *Madeline Grawitz* se définit comme «ensemble de règles ou de procédés pour atteindre dans les meilleures conditions» (*Grawitz Madeline, 2004, P274*)

«Il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié les fonctions et caractéristiques de chaque méthode» (*Boudon. R, 1970, P31*)

Autrement dit « la méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique » (*Mathieu. Guidere, 2004, P04*)

Dans notre recherche qui s'intitule « lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle » on a opté pour **la méthode quantitative** qui se définit selon MAURICE Angers comme « Est un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes » (*Angers M, 1997, P60*)

Nous avons choisi cette méthode car, elle est déterminée par les objectifs visés, afin de mesurer le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines (le recrutement, la formation, rémunération) et la performance organisationnelle de l'entreprise Générale Emballage Akbou.

4-4-Le lieu d'enquête :

Dans le but de savoir le lien qui existe entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle on a pu étudier la population visée au sein de l'entreprise Générale Emballage Akbou dont on a tiré un échantillon. Notre enquête touche les deux catégories socioprofessionnelles : les cadres, et les agents de maîtrise des deux sexes.

4-5-La population d'enquête :

La population d'enquête fait référence à l'ensemble des individus, des groupes ou des entités sur lesquels une étude ou une enquête est menée. C'est le groupe de personnes ou d'éléments qui possède les caractéristiques ou les attributs que l'on souhaite étudier ou analyser.

On désigne par la population (l'ensemble d'élément parmi lesquels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi population mère.

Le nombre de notre population d'étude est de 60 travailleurs soit enquête sur 182 qui est l'effectif des cadres et agents de maîtrise de l'entreprise générale emballage Bejaia.

Tableau N° 08 : Présentation de notre population mère

Catégorie socioprofessionnelle	F	%
Cadre	33	18.13%
Maitrise	149	81.87%
Total	182	100%

4-5-1-La sélection d'un échantillon :

La sélection d'un échantillon est une étape importante dans la recherche scientifique ou dans les études statistiques. Elle consiste à choisir un sous-groupe représentatif d'une population plus large, afin d'obtenir des résultats généraux ou des conclusions statistiquement valides.

A travers cet échantillon on s'est adressé à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de la société, cadres supérieurs, cadre moyen et agent de maîtrise. Pour réaliser notre recherche scientifique sur le terrain, nous avons distribué 80 questionnaires et on a récupéré 60 sur un effectif de 182 éléments.

Tableau N° 09 : Présentation de l'échantillon

Catégorie socioprofessionnelle	F	%
Cadre	30	50%
Maitrise	30	50%
Total	60	100%

4-6-La technique de l'échantillon :

L'idéal d'une recherche scientifique est de se renseigner auprès de la majorité de la population à laquelle on s'intéresse. Il faut donc procéder par prélèvement d'un échantillon d'individus, c'est-à-dire cette partie de la population auprès de laquelle les informations seront recueillies. Cela veut dire que l'échantillon « est un sous ensemble d'éléments d'une population donné ». (*Maurice Angers, 2004, P228*).

Pour Claude Javeau « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisis et le type d'échantillon adopté ». (*Claude Javeau, 1985, P112*)

L'échantillonnage est la sélection d'une partie dans un tout. Il est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population mère. Pour procéder à cette opération, on dispose de plusieurs méthodes. Pour la collecte des informations nécessaires pour notre recherche on a choisi l'échantillonnage probabiliste. (*François Depleteau, P226*).

La technique de l'échantillonnage est stratifiée, c'est l'une des technique probabiliste «est une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristique distinguent les éléments de la population et qu'il y a lieu d'en tenir compte d'avant la sélection. Ce procédé permet de créer des sous-groupes ou strates qui auront une certaine homogénéité parce qu'on présume que les éléments composant chaque strates ont une certaine ressemblance et que chacune est ainsi distincte des autres » (Aktouf 1987).

Tableau N° 10 : Présentation de la population et échantillon

Catégorie socioprofessionnelle	Population	Echantillon	Pourcentage
Cadre	33	30	90.91%
Maitrise	149	30	20.13%
Total	182	60	32.97%

L'effectif des cadres et agents de maîtrise de cette entreprise est de 182 travailleurs, nous avons pris 32% de cette population de chaque catégorie qui soit 60 individus.

4-7-La technique de collecte des données :

Toute recherche à un caractère scientifique doit comporter l'utilisation des procédures opératoire rigoureuses successibles d'être appliqué dans la réalité que l'on appelle technique qui doit adopter à la méthode utilisée.

La technique de recherche constitue un moyen d'atteindre un but situé au niveau des faits des étapes pratique. Implique l'utilisation d'outils, de machines de gestes, ou d'étapes comportant des procédés opératoires, rigoureux définir, transmissible, susceptible d'être appliquées à nouveau dans les mêmes conditions, adapté un genre de problèmes et de phénomènes en cause. (*Grawitz.M, 2004, P393*).

D'après notre recherche, nous avons opté les techniques suivantes :

□ Echelle :

Cette technique de recherche est considérée comme un choix adéquat pour la réalisation de notre projet, par définition l'échelle c'est une façon d'enregistrer les observations faites sur une variable afin d'obtenir des données qui seront classables et comparables. C'est aussi une façon de classer des données à partir des opérations (addition, soustraction, division, multiplication) qu'il est possible d'effectuer sur celles-ci. (https://wiki-schum_lionel.profweb.ca/index.php/Echelle_de_mesure).

L'échelle est une observation (une donnée brute) présentée sous forme numérique est toujours déterminée par trois aspects : avant tout par l'attribut qui est mesuré. Il importe de toujours garder à l'esprit qu'on ne peut jamais mesurer un objet naturel dans sa totalité, mais seulement un attribut à la fois.

Dans une moindre mesure, il dépend aussi de la précision de l'instrument de mesure et des caractéristiques propres de l'échelle de mesure. Une mesure contient inmanquablement une erreur de mesure plus ou moins grande et de cette précision découle le choix de l'échelle de mesure utilisée. (<http://www.unipsed.net/ressource/c1-introduction-aux-statistiques/>).

Nous avons créé une échelle composée de deux échelles de mesures : le premier est l'échelle des pratiques de gestion des ressources humaines telles que (le recrutement, la formation, et la rémunération), le deuxième c'est l'échelle de la performance organisationnelle. Et nous avons utilisé l'échelle de Likert qui est conçue pour identifier des opinions plus nuancées qu'une simple réponse binaire oui/non.

Nous avons proposé un ensemble d'opinion de réponses qui couvrent une plage d'opinion sur un sujet. Notre choix de cette technique se justifie par le fait que cette échelle est très répondante et c'est l'outil le plus fiable pour mesurer les opinions, perception et comportement. Nous avons choisi de proposer un nombre impair de réponses "cinq", afin d'obtenir des résultats plus représentatifs. (Pas tout à fait d'accord, Assez peu d'accord, Indécis, Assez d'accord, Tout à fait d'accord).

Cette technique de recherche est considérée comme un choix adéquat pour la réalisation de notre projet, par définition le questionnaire « c'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus ; qui permet de l'interroger d'une façon directive de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées ». (*Maurice, A, 1997, P146*).

Cette technique de recherche nous permet d'interroger les individus d'une façon directive et de recueillir le maximum possible d'information sur notre thème de recherche, aussi l'échelle est une application la plus rapide et la plus exacte.

Notre échelle, il est destiné aux employés de l'entreprise Générale emballage

Occupant les postes : cadre supérieur, cadre moyen, et agent de maîtrise.

Notre échelle est composée de trois axes :

- Axe I Est relatifs aux données personnelle (social) contient 5 questions
- Axe II Questions relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines contient 19 questions
- Axe III Questions relatives à la performance organisationnelle contient 15

questions

Tableau N° 11 : Présentation des items des pratiques de gestion de ressources humaines

N	Les pratiques	Numéro des Items
1	Le recrutement	1-2-15-16
2	La formation	3-4-8-9-10-11-12-13-14
3	La rémunération	5-6-7-17-18-19

La source : *Output du Spss Obtenu lors d'enquête*

Notre échelle est de type : administré directe, c'est-à-dire que l'enquêteur distribue le questionnaire à l'enquêté qui peut répondre librement aux questions.

Notre échelle contient 40 items : fermées, à choix multiple, et reparties en trois parties essentielles dont on trouve, 5 items sur les données personnelles (le genre, catégorie d'âge, situation patrimoniale, niveau d'instruction, poste occupé, catégorie professionnelle), 20 items sur les pratiques de gestion des ressources humaines tel que le recrutement, la formation, la rémunération et 15 items sur la performance organisationnelle.

4-8-Les techniques d'analyse des données :

4-8-1-Le logiciel IBM SPSS Statistics 25 :

Est une puissante plateforme de logiciel statistique. Il offre une interface conviviale et un ensemble de fonctionnalités robustes qui permettent à une organisation d'extraire rapidement des informations exploitables des données. Des procédures statistiques avancées garantissent une grande précision et une prise de décision de qualité. Toutes les facettes du cycle de vie de l'analyse sont incluses, depuis la préparation et la gestion des données jusqu'à l'analyse et la génération de rapports. (<https://www.ibm.com/fr-fr/products/spss-statistic>).

Et pour obtenir des bons résultats de la régression en utilisant les indices suivants :

-La régression : est un ensemble de méthodes statistiques très utilisées pour analyser la relation d'une variable par rapport à une ou plusieurs autres.

-La Bêta : Les statisticiens utilisent la lettre grecque B (Bêta) pour indiquer la probabilité de ne pas rejeter l'hypothèse testée lorsque cette hypothèse est fautive et qu'une hypothèse alternative spécifique est vraie. Pour un test donné, la valeur de B est déterminée par la valeur précédemment sélectionnées de (α), certaines caractéristiques de la statistique en cours de calcul (notamment la taille de l'échantillon) et l'hypothèse alternative spécifique retenue. La bêta est directement liée à la puissance d'un test. Le pouvoir a trait à la probabilité qu'un test distingue un effet réel de celui auquel on pourrait s'attendre par hasard.

-L'écart-type : (aussi orthographe **écart-type**) est une mesure de la disposition des valeurs d'un échantillon statistique ou d'une distribution de probabilité. Il est défini comme la racine carrée de la variance ou, de manière équivalente, comme la moyenne quadratique des écarts par rapport à la moyenne. Il se note en général avec la lettre grecque σ («sigma»), d'après l'appellation standard déviation en Anglais. Il est homogène a la variable mesurée.

-R deux : La corrélation multiple au carrée appelée aussi **le coefficient de détermination**, noté R^2 , est une mesure de la qualité de la prédiction d'une régression linéaire. Il est défini par : le nombre de mesures, la valeur de la mesure n° i , la valeur prédite correspondante et la moyenne des mesures.

-R : le coefficient de corrélation multiple : en probabilité et en **statistique**, la corrélation entre plusieurs variables aléatoires ou **statistiques** est une notion de liaison qui contredit leur indépendance. Pour cela, on calcule un coefficient de corrélation linéaire, quotient de leur covariance par le produit de leurs écarts types.

-Test F : l'égalité de deux variances, est un **test** d'hypothèse qui permet détecter l'hypothèse nulle que deux lois normales ont la même variance.

-ANOVA : en **statistique**, l'analyse de la variance (terme souvent abrégé par le terme anglais **ANOVA** (analysis of variance) est un modèle **statistique** utilisé pour comparer les moyennes d'échantillons. Est une technique statistique permettant de comparer les moyennes de plus de deux populations. Son but est en fait de procéder

à une sorte de généralisation de la comparaison des moyennes ou de la comparaison des pourcentages lorsqu'il y a plus de deux valeurs à comparer. Il s'agit aussi de l'équivalent, pour des variables qualitatives de la régression linéaire.

-Fréquence : en **statistique**, on appelle **fréquence** absolue l'effectif des observations d'une classe et **fréquence** relative ou simplement **fréquence**, le quotient de cet effectif par celui de la population. Si valeur est un nombre compris entre 0 à 1 ou un pourcentage, il s'agit de la **fréquence** relative.

4-8-2-Cotation :

La cotation des items de la première partie du questionnaire est numérique, Ils sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 12 : Cotation de la première partie du questionnaire relative aux données personnelles.

N	Variables		N° du code
01	Sexe	Homme	1
		Femme	2
02	Age	20-30 ans	1
		31-40 ans	2
		41-50 ans	3
03	Situation matrimoniale	Célibataire	1
		Marié(e)	2
		Divorcé(e)	3
		Veuf(Ve)	4
04	Niveau d'instruction	Primaire	1
		Secondaire	2

		Moyen	3
		Universitaire	4
05	Catégorie socioprofessionnelle	Cadre S	1
		Cadre M	2
		Maitrise	3
		Exécution	4

La source : *Output du Spss obtenu lors de l'enquête.*

Codification de la deuxième partie de l'échelle relative aux pratiques de la gestion des ressources humaines : nombre des items est de 20 items codés de 1 à 20 d'une manière chronologique.

Codification de la troisième partie de l'échelle relative à la performance organisationnelle : nombre des items est de 15 items codés de 1 à 15 d'une manière chronologique.

Cotation des items selon le degré relatifs à l'échelle de LIKERT

Tableau N° 13 : Présentation de la cotation de l'échelle de LIKERT :

Réponse	Note attribuée en cas de question positifs	Note attribuée en cas de question négatifs
Pas tout à fait d'accord	1	5
Assez peu d'accord	2	4
Indécis	3	3
Assez d'accord	4	2
Tout à fait d'accord	5	1

Source : *Output du Spss obtenu lors de l'enquête.*

Pour les modes de réponses, nous avons adopté l'échelle de LIKERT qui en ordre de gauche à droite en commençant par pas tout à fait d'accord jusqu'à tout à fait d'accord. Pour la cotation des réponses ; les sujets qui répondent avec :

- ✓ Pas tout à fait d'accord auront une note de 01
- ✓ Assez peu d'accord auront une note de 02
- ✓ Indécis auront une note de 03
- ✓ Assez d'accord auront une note de 04
- ✓ Tout a fait d'accord auront une note de 05

4-9-Les difficultés rencontrées :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontre des difficultés, alors durant notre recherche nous avons rencontré quelques difficultés sont :

-La durée de stage n'est pas suffisante pour recueillir le maximum d'information sur notre thème.

-Le changement du thème le mois de janvier, ce qui nous a causé un retard pour trouver une entreprise favorable à notre thème de recherche.

-Nous avons distribué 80 questionnaires et on a récupéré 70, mais on a confronté à des situations où les questionnaires contiennent des non-réponses à certaines questions.

Résumé :

A travers ce chapitre nous avons présenté notre terrain de recherche, dont on a parlé en général sur l'historique, la structure, les effectifs...de l'organisme, ensuite il a été nécessaire d'établir notre méthodologie de terrain bien précis dans le but d'apporter à nos questions quelques éléments de réponse, afin de pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses sur terrain, donc on a fait appel du points de vue méthodologique à différents outils d'investigations et qui sont successivement la méthode quantitative (échelle) qui sont adaptées à l'objets d'étude, ça a permis de faciliter la collecte des données à travers la recherche sur notre terrain de recherche.

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

Après avoir finalisé ce chapitre, on va passer au chapitre de l'analyse et l'interprétation des résultats.

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats

- **Préambule**

5-1-Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon

5-2-L'analyse et interprétation des hypothèses.

5-3-Discussion des résultats de la recherche

- **Résumé**

Préambule :

Le chapitre suivant porte sur le lien entre les pratiques de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation et rémunération) et la performance organisationnelle. Ce chapitre constitue une étape cruciale dans la démarche de recherche, car il nous permettra de répondre à notre problématique et de tirer des conclusions pertinentes.

Dans cette section, nous examinerons en détail les données collectées auprès des participants de l'étude. Nous commencerons par une présentation des caractéristiques de l'échantillon, telles que la taille de l'échantillon, le profil des participants et la représentativité de l'échantillon par rapport à la population cible.

Ensuite, nous procéderons à une analyse statistique des données afin de déterminer les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Nous utiliserons des techniques telles que l'analyse descriptive pour présenter les statistiques descriptives des variables étudiées, l'analyse de corrélation pour évaluer les relations entre les différentes variables, et éventuellement, des tests statistiques pour vérifier la significativité des résultats.

Une fois l'analyse des données terminée, nous passerons à l'interprétation des résultats. Nous examinerons les associations identifiées entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, en mettant en évidence les tendances et les relations significatives. Nous discuterons des résultats à la lumière de la littérature existante et des modèles théoriques pertinents, en soulignant les similarités ou les divergences avec d'autres études antérieures.

Enfin, nous soulignerons les limites de notre étude, telles que les biais potentiels, les variables non contrôlées ou les éventuelles erreurs de mesure. Nous proposerons également des pistes pour de futures recherches, afin de combler les lacunes identifiées et d'approfondir notre compréhension de l'incidence des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.

En somme, ce chapitre d'analyse des données et d'interprétation des résultats nous permettra d'apporter des réponses à notre problématique et de contribuer au corpus de connaissances existant dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la performance organisationnelle.

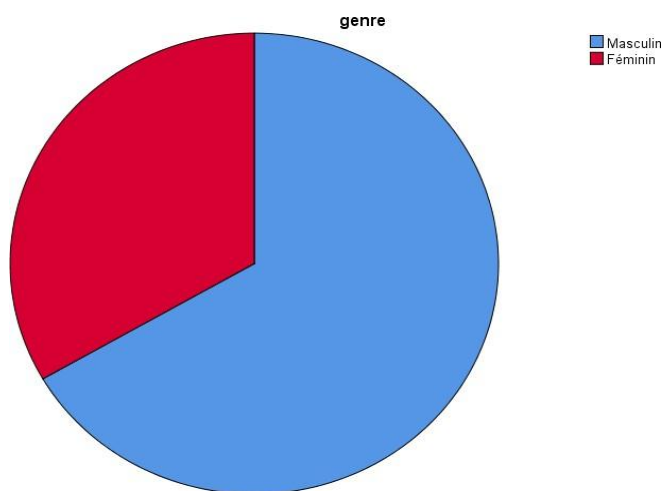
5-1-Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon :

Tableau N°14 : La répartition des membres de l'échantillon selon le genre :
genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	40	66,7	66,7	66,7
	Féminin	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Figure N°12 : la présentation du membre de l'échantillon selon le genre



A travers le tableau N°15 qui distribue l'effectif de la population étudiée selon le sexe, nous remarquons ce qui suit : que le sexe masculin représente 66.7% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente 33.3% de l'échantillon d'étude. Cette répartition est due essentiellement à la nature du travail accompli dans Général Emballage, est que certaines tâches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes.

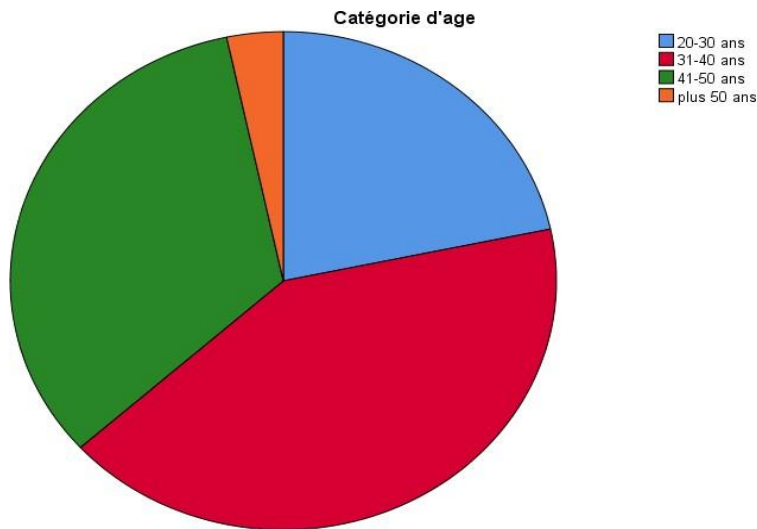
Tableau N°15 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge:

Catégorie d'âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30 ans	13	21,7	21,7	21,7
	31-40 ans	25	41,7	41,7	63,3
	41-50 ans	20	33,3	33,3	96,7
	plus 50 ans	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Figure N°13 : La présentation du membre de l'échantillon selon l'âge.



Notre population est caractérisée par sa richesse et sa variété, dès lors on a déterminé quatre catégories : la première étant la présentation de 20-30 ans de l'ordre 21.7% de l'échantillon, La deuxième catégorie est celle de 31-40 ans de l'ordre 41.7% ensuite vient la troisième catégorie 41-50 ans de l'ordre de 33.3% de l'échantillon, la quatrième catégorie plus de 50 ans et la plus faible catégorie de la population d'étude de l'ordre 3.3%.

Ce qui veut dire que la majorité des salariés de Général Emballage sont issus de la tranche d'âges 31-40ans. La diversité des générations de personnel faisant partie de cette entreprise s'explique par la pratique de recrutement adoptée dans cette entreprise ainsi que les profils demandés pour l'exercice des différentes activités qui nécessite une main d'œuvre jeune. L'entreprise veille aussi à garder son personnel ancien et expérimenté et compétent.

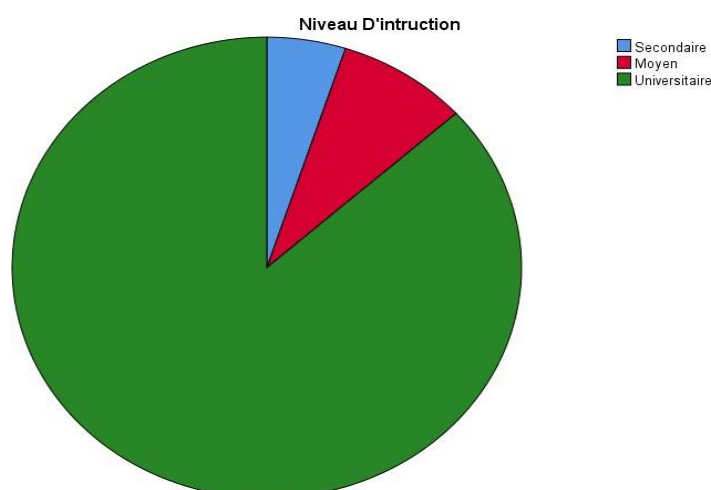
Tableau N°16 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau D'instruction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire	3	5,0	5,0	5,0
	Moyen	5	8,3	8,3	13,3
	Universitaire	52	86,7	86,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Figure N°14 : La présentation du membre de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Le tableau ci-dessous explique la répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction, un taux élevé de 86.7 % représenté par un personnel qui a un niveau universitaire. Suivi par le niveau moyen avec un taux de 8.3%. Tandis que le niveau secondaire représente 5% du personnel de cette entreprise.

Le recrutement d'un personnel de différents niveaux, est expliqué par la diversité des tâches dans cette entreprise et la nature de travail au sein de l'entreprise Général Emballage qui exigent tous les niveaux. Les tâches administratives nécessitent un personnel qualifié et les autres activités nécessitent des agents d'exécution à niveau moyen ou faible.

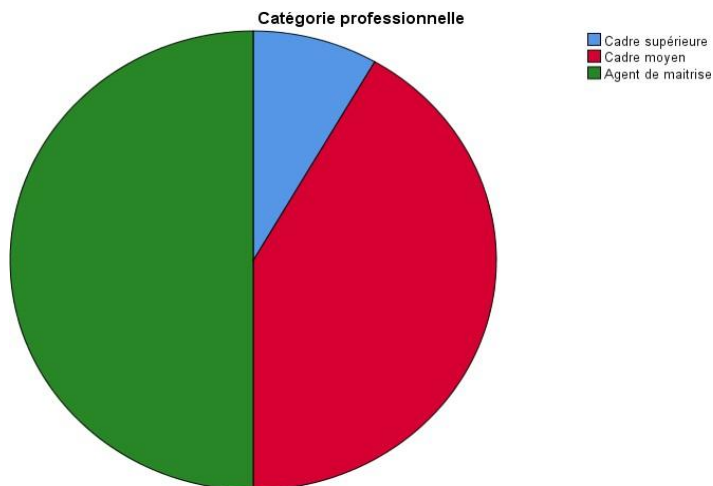
Tableau N°17 : La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie professionnelle :

Catégorie professionnelle

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Cadre supérieure	5	8,3	8,3	8,3
Cadre moyen	25	41,7	41,7	50,0
Agent de maîtrise	30	50,0	50,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Figure N°15 : La présentation des membres de l'échantillon selon la catégorie professionnelle



D'après ce tableau, nous avons relevé que la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrises avec un pourcentage de 50%, suivi de la catégorie de cadre moyen qui représente un taux de 41.7%, tandis que la catégorie des cadres supérieure ne représente qu'un taux de 8.3% de la population d'échantillon.

5-1-1-Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles :

Après avoir représenté les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'études, nous avons constaté qu'il y'a une différence entre le nombre d'homme et de femme dans l'entreprise Général Emballage, le sexe masculin représente un taux 66.7% et un taux de 33.3% pour le sexe féminin.

Comme nous avons constaté que la catégorie d'âge la plus présente est celle de 31-40ans avec un pourcentage de 41.7%, suivit par celle de 41- 50ans par un taux de 33.3% après vient la catégorie 20-30 ans avec une petite différence d'un taux de 21.7%et en terminera pas la plus faible catégorie plus de 50 ans d'un taux de 3.3%.

Et pour le statut professionnel nous avons constaté que la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrise de 50%, ensuite les cadres moyens avec un taux de 41.7% et les cadres supérieure avec un taux de 8.3%.

5-2-Analyse et l'interprétation des hypothèses :

5-2-1- Analyse des hypothèses :

Dans notre recherche en utilisant le logiciel qui nous permettant de réaliser l'analyse des données statistiques, SPSS pour que en peuvent interpréter les résultats obtenus en fonctionnement de la régression qui contienne les : Statistiques descriptives des variable , y

compris des méthodologies telles que les fréquences, et les statistiques de rapport descriptif (la moyenne, l'écart-type). Et aussi Statistiques bi variées, y compris des méthodologies telles que l'analyse de variance (ANOVA), les moyennes, les tests de corrélation (coefficients) et les tests non paramétriques.

5-2-1-1-Analyse de la première sous hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre première sous Hypothèse relative à « L'efficacité des processus de recrutement a un impact positif sur la performance organisationnelle de l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa »

Tableau N°18 : Tableau descriptif sur les variables introduites et les variables éliminées :

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	recrutement ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : performance

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

Seule la variable "recrutement" a été introduite dans le modèle de régression, aucune variable n'a été éliminée.

Tableau N°19 : Corrélations entre le recrutement et la performance.

Corrélations

		performance	recrutement
Corrélation de Pearson	performance	1,000	,771
	recrutement	,771	1,000
Sig. (unilatéral)	performance	.	,000
	recrutement	,000	.
N	performance	60	60
	recrutement	60	60

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

Il y a une corrélation positive significative entre la performance et le recrutement, avec un coefficient de corrélation de Pearson de 0,771 ($p < 0,001$). Cela indique qu'il existe une relation forte entre ces deux variables.

Tableau N° 20 : Statistiques descriptives des variables :**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart type	N
performance	65,87	7,500	60
recrutement	17,18	2,347	60

Source : *output de spss obtenu de l'enquête*

- La variable "performance" a une moyenne de 65,87 et un écart type de 7,500 sur un échantillon de 60 participants.
- La variable "recrutement" a une moyenne de 17,18 et un écart type de 2,347 sur le même échantillon de 60 participants.

Tableau N°21: L'indisponibilité du recrutement pour une entreprise performante :**Coefficients^a**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	23,542	4,636		5,078	,000
	recrutement	2,463	,267	,771	9,213	,000

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

a. Variable dépendante : performance

Le coefficient non standardisé pour la variable "recrutement" est de 2,463, ce qui indique que pour chaque augmentation d'une unité dans le recrutement, la performance augmente de manière significative. Le coefficient standardisé (bêta) pour le recrutement est de 0,771, ce qui souligne l'importance de cette variable dans la prédiction de la performance.

-on à vérifier donc l'impact du recrutement sur la performance organisationnelle de l'entreprise Général Emballage, nous avons remarqué que le recrutement est indispensable pour une entreprise performante. Et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Tableau N°22 : Représentation de l'impact du recrutement sur la performance :**Récapitulatif des modèles^b**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,771 ^a	,594	,587	4,820

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

a. Prédicteurs : (Constante), recrutement

b. Variable dépendante : performance

Le modèle 1 présente les résultats de la régression linéaire. Le coefficient de corrélation multiple (R) est de 0,771, ce qui indique une corrélation modérée entre le recrutement et la performance. Le coefficient de détermination (R-doublé) ajusté est de 0,587, ce qui signifie que 58,7 % de la variance de la performance peut être expliquée par le recrutement. L'erreur standard de l'estimation est de 4,820.

Tableau N°23 : Représentation de la variance de l'indisponibilité du recrutement pour une entreprise performante :

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1971,630	1	1971,630	84,877	,000 ^b
	de Student	1347,303	58	23,229		
	Total	3318,933	59			

a. Variable dépendante : performance

b. Prédicteurs : (Constante), recrutement

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

L'analyse de la variance (ANOVA) montre que le modèle de régression est statistiquement significatif ($p < 0,001$), ce qui suggère que la variable "recrutement" contribue de manière significative à la prédiction de la performance. La somme des carrés de la régression est de 1971,630, avec 1 degré de liberté, et le carré moyen est de 1971,630. Le test F a une valeur de 84,877 avec une significativité de $p < 0,001$

Tableau N°24 : Tableau descriptif des statistiques des résidus :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	48,17	72,80	65,87	5,781	60
de Student	-14,415	10,364	,000	4,779	60
Valeur prévue standard	-3,061	1,200	,000	1,000	60
Résidu standard	-2,991	2,150	,000	,991	60

a. Variable dépendante : performance

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

Les statistiques des résidus montrent que les valeurs prédites et résiduelles sont proches de la moyenne de la performance, indiquant un bon ajustement du modèle.

En résumé, les résultats de la régression linéaire indiquent qu'il existe une corrélation significative entre le recrutement et la performance dans l'échantillon étudié. Une augmentation du recrutement est associée à une augmentation de la performance. Ces résultats peuvent être utilisés pour mieux comprendre l'impact du processus de recrutement sur la performance organisationnelle.

5-2-1-2-Analyse de la deuxième sous hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième sous hypothèse relative à « La formation adaptée aux besoins des employés améliore la performance organisationnelle. Chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa»

Tableau N°25 : Statistiques descriptives des variables :

	Moyenne	Ecart type	N
performance	65,87	7,500	60
formation	37,67	5,364	60

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

- La variable "performance" a une moyenne de 65,87 et un écart type de 7 500 sur un échantillon de 60 participants.
- La variable "formation" a une moyenne de 37,67 et un écart type de 5,364 sur le même échantillon de 60 participants.

Tableau N°26 : Tableau descriptif sur les variables introduites et les variables éliminées

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	formation ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : performance

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

- Seule la variable "formation" a été éliminée dans le modèle de régression, aucune variable n'a été éliminée.

Tableau N°27 : Représentation la contribution de la formation sur la performance organisationnelle :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	27,645	4,806		5,752	,000
	Formation	1,015	,126	,726	8,032	,000

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

a. Variable dépendante : performance

- Le coefficient non standardisé pour la variable "formation" est de 1 015, ce qui indique que pour chaque augmentation d'une unité dans la formation, la performance augmente de manière significative. Le coefficient standardisé (bêta) pour la formation est de 0,726, ce qui souligne l'importance de cette variable dans la prédiction de la performance.

-on à vérifier donc la contribution de la formation sur la performance organisationnelle des salariées de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, nous avons remarqué que la formation contribue à la performance organisationnelle. Et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Tableau N°28: Représentation de l'impact de la formation sur la performance

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,726 ^a	,527	,518	5,205

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

A-Prédicteurs : (Constante), formation

b- Variable dépendante : performance

Le modèle 1 présente les résultats de la régression linéaire. Le coefficient de corrélation multiple (R) est de 0,726, ce qui indique une corrélation entre la formation et la performance. Le coefficient de détermination (R-doublé) ajusté est de 0,518, ce qui signifie que 51,8 % de la variance de la performance peut être expliquée par la formation. L'erreur standard de l'estimation est de 5 205.

_Et selon les résultats de ce tableau on trouve qu'il y a (72.6%) des salariées de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE qu'ils sont engagés dans cette entreprise selon $R=0,726$.

Tableau N° 29: Représentation de l'impact de la formation sur la performance/ ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1747,702	1	1747,702	64,514	,000 ^b
	de Student	1571,232	58	27,090		
	Total	3318,933	59			

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

a. Variable dépendante : performance

b. Prédicteurs : (Constante), formation

- L'analyse de la variance (ANOVA) montre que le modèle de régression est statistiquement significatif ($p < 0,001$), ce qui suggère que la variable "formation" contribue de manière significative à la prédiction de la performance. La somme des carrés de la régression est de 1747,702, avec 1 degré de liberté, et le carré moyen est de 1747,702. Le test F a une valeur de 64,514 avec une significativité de $p < 0,001$.

Selon la valeur ($F=64,514$) a une signification de ($a=0,000$) qui est supérieur à 0,05 qui est utilisé en science social.

Tableau N°30: Tableau descriptif des statistiques des résidus

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	48,95	73,31	65,87	5,443	60
de Student	-11,146	14,913	,000	5,161	60
Valeur prévue standard	-3,107	1,367	,000	1,000	60
Résidu standard	-2,141	2,865	,000	,991	60

a. Variable dépendante : performance

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

- Les statistiques des résidus montrent que les valeurs prédites et résiduelles sont proches de la moyenne de la performance, indiquant un bon ajustement du modèle.

En résumé, les résultats de la régression linéaire indiquent qu'il existe une corrélation significative entre la formation et la performance dans l'échantillon étudié. Une augmentation de la formation est associée à une augmentation de la performance. Ces résultats peuvent être utilisés pour mieux comprendre l'impact de la formation sur la performance organisationnelle.

5-2-1-3-Analyse de la troisième sous hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre troisième sous hypothèse relative à « Les systèmes de rémunération basés sur la contribution individuelle ou collective encouragent les employés à atteindre des objectifs spécifiques, ce qui à améliorer la performance organisationnelle chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa»

Tableau N°31: statistiques descriptives des variables :**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart type	N
performance	65,87	7,500	60
rémunération	30,22	4,840	60

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

- La variable "performance" a une moyenne de 65,87 et un écart type de 7 500 sur un échantillon de 60 participants.
- La variable "rémunération" est une moyenne de 30,22 et un écart type de 4 840 sur le même échantillon de 60 participants.

Tableau N°32 : Tableau descriptif sur les variables introduites et les variables éliminées**Variables introduites/éliminées^a**

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	rémunération ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : performance

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

- Seule la variable "rémunération" a été supprimée dans le modèle de régression, aucune variable n'a été supprimée.

Tableau N°33 : Représentation de l'impact de la rémunération sur la performance :**Coefficients^a**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	50,963	5,902		8,636	,000
	rémunération	,493	,193	,318	2,557	,013

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Variable dépendante : performance

- Le coefficient non standardisé pour la variable "rémunération" est de 0,493, ce qui indique que pour chaque augmentation d'une unité dans la rémunération, la performance augmente de manière significative. Le coefficient standardisé (bêta) pour la rémunération est de 0,318, ce qui souligne l'importance de cette variable dans la prédiction de la performance.

-on à vérifier donc l'impact de la rémunération sur la performance des salariées de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, nous avons remarqué que son lien a un effet sur la performance organisationnelle. Et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Tableau N° 34: Représentation de l'impact du lien de la rémunération avec la performance :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,318 ^a	,101	,086	7,171

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Prédicteurs : (Constante), rémunération

b. Variable dépendante : performance

Le modèle 1 présente les résultats de la régression linéaire. Le coefficient de corrélation multiple (R) est de 0,318, ce qui indique une faible corrélation entre la rémunération et la performance. Le coefficient de détermination (R-doublé) ajusté est de 0,086, ce qui signifie que seulement 8,6 % de la variance de la performance peut être expliquée par la rémunération. L'erreur standard de l'estimation est de 7,171.

Tableau N°35: Le tableau représente la variance de l'impact de la rémunération sur la performance :

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	336,251	1	336,251	6,539	,013 ^b
	de Student	2982,682	58	51,426		
	Total	3318,933	59			

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Variable dépendante : performance

b. Prédicteurs : (Constante), rémunération

L'analyse de la variance (ANOVA) montre que le modèle de régression est statistiquement significatif ($p = 0,013$), ce qui suggère que la variable "rémunération" contribue de manière significative à la prédiction de la performance. La somme des carrés de la régression est de 336 251, avec 1 degré de liberté, et le carré moyen est de 336 251. Le test F a une valeur de 6,539 avec une significativité de $p = 0,013$.

Tableau N°36 : Tableau descriptif des statistiques des résidus

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	59,84	77,10	65,87	2,387	60
de Student	-32,104	8,747	,000	7,110	60
Valeur prévue standard	-2,524	4,707	,000	1,000	60
Résidu standard	-4,477	1,220	,000	,991	60

a. Variable dépendante : performance

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

- Les statistiques des résultats montrent que les valeurs prédites et résiduelles sont proches de la moyenne de la performance, indiquant un ajustement relativement satisfaisant du modèle. En résumé, les résultats de la régression linéaire indiquent qu'il existe une corrélation significative, bien que faible, entre la rémunération et la performance dans l'échantillon étudié. Une augmentation de la rémunération est associée à une augmentation de la performance, bien que d'autres facteurs non inclus dans le modèle pouvant également influencer la performance. Ces résultats peuvent être utilisés pour mieux comprendre l'impact de la rémunération sur la performance organisationnelle, mais il est important de tenir compte d'autres variables potentielles et de considérer les limitations de l'échantillon étudié.

5-2-1-4-Analyse de l'hypothèse principale :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre hypothèse principale relative à « L'alignement cohérent des pratiques de recrutement, de formation et de rémunération favorise une synergie entre ces différentes dimensions de la gestion des ressources humaines, ce qui conduit à une performance organisationnelle supérieure chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa.. »

Tableau N°37: Statistiques descriptives des variables**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart type	N
performance	65,87	7,500	60
pratique	85,05	10,235	60

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

- La variable "performance" a une moyenne de 65,87 et un écart type de 7 500 sur un échantillon de 60 participants.
- La variable "pratique" a une moyenne de 85,05 et un écart type de 10,235 sur l'échantillon même de 60 participants.

Tableau N°38: Représentation de l'impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle**Coefficients^a**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	21,787	5,826		3,739	,000
	Pratique	,518	,068	,707	7,619	,000

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

- a. Variable dépendante : performance

Le coefficient non standardisé pour la variable "pratique" est de 0,518, ce qui indique que pour chaque augmentation d'une unité dans la pratique, la performance augmente de manière significative. Le coefficient standardisé (bêta) pour la pratique est de 0,707, ce qui souligne l'importance de cette variable dans la prédiction de la performance.

-on à vérifier donc l'impact des pratiques GRH sur la performance organisationnelle des salariées de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, nous avons remarqué que les pratiques de GRH ont un effet sur la performance. Et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Tableau N°39 : Représentation des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,707 ^a	,500	,492	5,348

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

a. Prédicteurs : (Constante), pratique

b. Variable dépendante : performance

- Le modèle 1 présente les résultats de la régression linéaire. Le coefficient de corrélation multiple (R) est de 0,707, ce qui indique une corrélation réduite à forte entre la pratique et la performance. Le coefficient de détermination (R-doublé) ajusté est de 0,492, ce qui signifie que 49,2 % de la variance de la performance peut être expliquée par la pratique. L'erreur standard de l'estimation est de 5,348.

Tableau N°40 : Représentation de la variance de l'impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1660,252	1	1660,252	58,055	,000 ^b
	de Student	1658,681	58	28,598		
	Total	3318,933	59			

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

a. Variable dépendante : performance

b. Prédicteurs : (Constante), pratique

L'analyse de la variance (ANOVA) montre que le modèle de régression est statistiquement significatif ($p < 0,001$), ce qui suggère que la variable "pratique" contribue de manière significative à la prédiction de la performance. La somme des carrés de la régression est de 1660,252, avec 1 degré de liberté, et le carré moyen est de 1660,252. Le test F a une valeur de 58,055 avec une significativité de $p < 0,001$.

Tableau N°41 : Tableau descriptif des statistiques des résidus

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	47,18	73,61	65,87	5,305	60
de Student	-23,950	11,824	,000	5,302	60
Valeur prévue standard	-3,522	1,461	,000	1,000	60
Résidu standard	-4,479	2,211	,000	,991	60

a. Variable dépendante : performance

Source : *output de spss obtenu lors de l'enquête*

- Les statistiques des résidus montrent que les valeurs prédites et résiduelles sont proches de la moyenne de la performance, indiquant un bon ajustement du modèle.

En résumé, les résultats de la régression linéaire indiquent qu'il existe une corrélation significative entre la pratique et la performance dans l'échantillon étudié. Une augmentation de la pratique est associée à une augmentation de la performance. Ces résultats peuvent être utilisés pour mieux comprendre l'impact de la pratique sur la performance organisationnelle et identifier les domaines d'amélioration potentiels.

5-3 Discussion des résultats de la recherche :

Selon les résultats statistiques qu'on a trouvé on confirme notre hypothèse qui s'intitule « L'alignement cohérent des pratiques de recrutement, de formation et de rémunération favorise une synergie entre ces différentes dimensions de la gestion des ressources humaines, ce qui conduit à une performance organisationnelle supérieure chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa. » et cette confirmation est dû aussi à l'importance que l'entreprise GENERAL EMBALLAGE donne aux pratiques de la gestion des ressources humaines pour arriver à une bonne performance organisationnelle

- En premier lieu, cette étude est parvenue à confirmer la **première hypothèse secondaire** qui concerne « L'efficacité des processus de recrutement a un impact positif sur la performance organisationnelle de l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa. ».

D'après les recherches de certains auteurs. Tel que David Guest en 1997 qu'a examiné le lien entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle cette étude a été influente car elle a permis de mettre en évidence la corrélation entre les pratiques de GRH et la performance de l'organisation.

Invité a identifié quatre dimensions clés de la GRH qui peuvent avoir un impact sur la performance organisationnelle : la sélection et le recrutement et les incitations, et l'évaluation des performances.

L'étude a impliqué une analyse de la littérature existante sur le sujet, ainsi qu'une enquête auprès de plus de 200 entreprises britanniques de différentes tailles et de différents secteurs. Les entreprises ont été compensées en fonction de leur performance organisationnelle, qui a été mesurée à l'aide d'indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la part de marché et la croissance.

Les résultats ont montré que les entreprises qui ont mis en place des pratiques de GRH efficace et cohérentes dans ces quatre dimensions ont enregistré de meilleures performances que celles qui ne l'ont pas fait. L'étude a également révélé que les entreprises qui ont adopté une approche stratégique de la GRH, en alignant les pratiques de la GRH sur les objectifs de l'entreprise, ont enregistré des performances encore meilleurs. (*David. G, 1997, P 263*).

Et selon Combs, J., Liu, Y., Hall, A. et Ketchen, DJ (2006). Une méta-analyse de leurs effets sur la performance organisationnelle. *Psychologie du personnel*, Cette méta-analyse examine l'effet global des pratiques de travail à haute performance, y compris le recrutement, sur la performance organisationnelle. Les résultats indiquent que les pratiques de recrutement ciblées et définies sont associées à une meilleure performance organisationnelle, mesurées par des indicateurs tels que la rentabilité, la productivité et la satisfaction des clients (*Combs, J., Liu, Y., Hall, A. et Ketchen, DJ (2006), 59(3), 501-528.*)

Et d'après Chapman, DS, Uggerslev, KL, Carroll, SA, Piasentin, KA et Jones, DA (2005). *Attrait des candidats pour les organisations et choix d'emploi : un examen méta-analytique des corrélats des résultats de recrutement. Journal de psychologie appliquée*

Cette méta-analyse examine les facteurs qui influencent l'attraction des candidats envers les organisations et leur choix d'emploi. Parmi les facteurs pris en compte, le processus de recrutement est identifié comme un élément clé. Des processus de recrutement bien structurés, transparents et attrayants sont associés à une plus grande attraction des candidats et à une meilleure qualité des embauches, ce qui peut améliorer la performance organisationnelle. (*Chapman, DS, Uggerslev, KL, Carroll, SA, Piasentin, KA et Jones, DA (2005), 90(5), 928-944.*)

- En ce qui concerne la **deuxième hypothèse secondaire** « La formation adaptée aux besoins des employés améliore la performance organisationnelle. Chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa

- cette hypothèse est confirmée et cela selon notre analyse et aussi quelque recherche déjà effectuée auparavant tel que les recherches de :

Selon Jeffrey Pfeffer (1998) est professeur de comportement organisationnel à l'université de Stanford qui a mené de nombreuses recherches sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et leur impact sur la performance organisationnelle. L'une de ses études les plus connues sur ce sujet est intitulée "The human Equation : Building Profits by Putting People First"

Dans cette étude, Pfeffer a examiné les pratiques de GRH de plusieurs entreprises prospères et a constaté que les organisations qui nécessitent leurs employés comme des actifs précieux et investissent dans leur développement sont plus performantes que celles qui ne le font pas. Il a également constaté que les entreprises qui ont des politiques de GRH proactive, comme des programmes de formation et de développement, des récompenses et des avantages sociaux, une participation accrue des employés et une culture d'entreprise positive, ont un avantage concurrentiel sur celles-ci qui ne le font pas.

Pfeffer a également souligné l'importance de la gestion des talents et de la rétention des employés dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Les entreprises qui ont des stratégies de gestion des talents bien définies et qui investissent dans leur personnel peuvent améliorer la fidélité et la satisfaction de leurs employés, ainsi que leur capacité à innover et à créer de la valeur pour l'entreprise.

En résumé, l'étude de Pfeffer a démontré que les pratiques de GRH peuvent avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle, en particulier lorsqu'elles sont intégrées de manière stratégique et cohérente dans la culture et la structure de l'entreprise. Les entreprises qui investissent dans leurs employés et qui les équipent comme des partenaires clés dans la réussite de l'entreprise ont un avantage concurrentiel significatif par rapport à celles qui ne le font pas. (*Jeffrey. J, 1998*).

Ainsi que d'autres chercheurs tels que Saks, AM, & Belcourt, M. (2006). Une enquête sur les activités de formation et de transfert de formation dans les organisations. Gestion des ressources humaines,

Cette étude examine la relation entre les activités de formation des employés et le transfert de la formation dans le contexte organisationnel. Les résultats montrent que des programmes de formation bien conçus, comprenant des activités de soutien et des opportunités de pratique, permettent le transfert des compétences acquises en formation vers le lieu de travail, ce qui

peut améliorer la performance organisationnelle. (*Saks, AM, & Belcourt, M. (2006). 45(4), 629-648*)

Selon Huselid, MA, & Becker, BE (1996). Problèmes méthodologiques dans les estimations transversales et par panel du lien entre les ressources humaines et la performance de l'entreprise. *Relations industrielles*,

Cette étude aborde les questions méthodologiques liées à l'estimation de la relation entre les ressources humaines, y compris la formation, et la performance organisationnelle. Bien que l'étude ne se concentre pas sur la formation, elle fournit des informations importantes sur la façon de concevoir et de mesurer l'impact de la formation sur la performance organisationnelle. (*Huselid, MA, & Becker, BE (1996)35(3), 400-422.*)

- En ce qui concerne la **troisième hypothèse secondaire**, qui suppose que « Les systèmes de rémunération basés sur la contribution individuelle ou collective encouragent les employés à atteindre des objectifs spécifiques, ce qui à améliorer la performance organisationnelle chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa
- cette hypothèse est infirmée et cela est dû à l'insatisfaction de la majorité des employés plus précisément les agents de maîtrise par rapport à leurs rémunérations dans l'entreprise car ils ne trouvent pas que la rémunération est à la hauteur de leurs contributions et des efforts fournie de leurs parts par rapport aux objectifs de l'entreprise et ça à influencer négativement sur leurs motivations.

Les résultats de la régression linéaire indiquent qu'il existe une corrélation significative, bien que faible, entre la rémunération et la performance dans l'échantillon étudié. Une augmentation de la rémunération est associée à une augmentation de la performance, bien que d'autres facteurs non inclus dans le modèle pouvant également influencer la performance. Ces résultats peuvent être utilisés pour mieux comprendre l'impact de la rémunération sur la performance organisationnelle, mais il est important de tenir compte d'autres variables potentielles et de considérer les limitations de l'échantillon étudié.

Par contre, il est à noter qu'une certaine subdivision existe entre la rémunération et la performance organisationnelle et cela selon quelques études déjà faite par plusieurs chercheurs tel que :

L'étude de Jiang et Lepak (2009) a exploré le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, les auteurs ont examiné comment les pratiques de GRH peuvent améliorer la performance des organisations en augmentant la motivation, les compétences et les connaissances des employés.

Les chercheurs ont mené une revue de la littérature sur la relation entre la GRH et la performance organisationnelle, en se concentrant sur trois domaines clés de la GRH : la sélection et le recrutement, la formation et le développement et la rémunération et les avantages sociaux.

- Les résultats de l'étude confirme notre **hypothèse principale** intitulée « L'alignement cohérent des pratiques de recrutement, de formation et de rémunération favorise une synergie entre ces différentes dimensions de la gestion des ressources humaines, ce qui conduit à une performance organisationnelle supérieure chez l'entreprise Générale Emballage Akbou Béjaïa.» et d'après de certains cadres Générale Emballage déclarent que les pratiques de GRH avaient un impact significatif sur la performance organisationnelle. Plus précisément, les pratiques de sélection et de recrutement ont été liées à une meilleure performance grâce à l'embauche d'employés plus qualifiés et compétents. Les pratiques de formation et de développement ont été liées à une performance accrue grâce à l'amélioration des compétences et des connaissances des employés. Enfin, les pratiques de rémunération et d'avantages sociaux ont été liées à une performance accrue grâce à la motivation et à la satisfaction des employés.

Les auteurs ont également souligné l'importance de la mise en œuvre cohérente des pratiques de GRH pour obtenir des résultats de performance organisationnelle significatifs. Ils ont suggéré que les entreprises devraient adopter une approche stratégique de la GRH, en veillant à ce que les pratiques soient alignées sur les objectifs et la culture de l'entreprise.

En conclusion, l'étude de Jiang et Lepak a montré que la GRH peut jouer un rôle important dans l'amélioration de la performance organisationnelle en augmentant la motivation, les compétences et les connaissances des employés. Les résultats ont des implications importantes pour les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines qui cherchent à améliorer la performance de leur organisation. (*Jiang, K., Lepak, DP, 2009, P 289*)

Ainsi que Cascio, WF (2006). Payer les gens pour qu'ils restent : l'impact du roulement du personnel sur la performance organisationnelle. *Journal de psychologie appliquée*,

Cette étude explore la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle, en se concentrant spécifiquement sur l'impact de la rémunération. Les résultats suggèrent que des niveaux de rémunération plus élevés, y compris le niveau de rémunération et les avantages sociaux, peuvent réduire les taux de roulement, entraînant une amélioration de la performance organisationnelle. (*Cascio, WF (2006). 91(3), 626-635.*)

Milkovich, GT, Newman, JM et Gerhart, B. (2017). Compensation. McGraw Hill Education. Ce manuel complet fournit une analyse approfondie de la rémunération et de son impact sur la performance organisationnelle. Il couvre divers sujets tels que les structures de rémunération, les plans d'intéressement et le rôle de la rémunération pour attirer, motiver et retenir les employés. Le livre offre des aperçus basés à la fois sur la recherche et les applications pratiques.

En conclusion, bien que des hypothèses puissent être confirmées quant à l'impact positif du recrutement sélectif et de la formation sur la performance organisationnelle, l'effet direct de la rémunération peut être plus complexe et dépendre d'autres facteurs organisationnels. Une approche holistique de la gestion des ressources humaines est donc essentielle pour maximiser l'impact de rémunération sur la performance.

Résumé :

Dans ce dernier chapitre on a fait l'analyse des données et interprétation des résultats ou les hypothèses de notre recherche on a les confirmé.

Conclusion

Conclusion :

La présente recherche avait pour objectif de mettre en évidence le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la formation et la rémunération, et la performance organisationnelle au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE Bejaia.

Nous avons effectué une revue de littérature approfondie afin de clarifier les concepts clés de notre étude, puis nous avons utilisé une méthodologie d'enquête basée sur une échelle de recherche. Les données ont été collectées auprès de 60 employés et ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS "IBM SPSS Statistics 25".

Dans l'ensemble, il est clair que les pratiques de gestion des ressources humaines sont indispensables dans toute entreprise. Elles favorisent une productivité accrue et une meilleure qualité de travail. La relation directe entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle peut être expliquée par différentes approches théoriques, notamment l'approche universaliste, qui étudie cette relation en examinant les pratiques de gestion des ressources humaines individuellement, car certaines pratiques sont plus efficaces que d'autres pour améliorer la performance.

Les résultats de notre enquête nous permettent de tirer plusieurs conclusions. Nous constatons que les pratiques étudiées, à savoir le recrutement, la formation et la rémunération, au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE Bejaia, sont pertinentes et jouent un rôle essentiel dans la performance organisationnelle. Le processus de recrutement est efficace, permettant ainsi d'attirer des talents qualifiés et motivés, ce qui a un impact positif sur la productivité et la qualité du travail. De même, une formation adéquate permet de développer les compétences des employés et de les maintenir à jour face aux évolutions du marché, favorisant ainsi l'innovation et l'adaptabilité de l'organisation. Enfin, une rémunération équitable et compétitive est un facteur clé pour attirer, motiver et retenir les meilleurs talents.

Nos résultats confirment notre hypothèse principale ainsi que deux hypothèses secondaires de recherche. Nous avons pu vérifier que le recrutement est une pratique indispensable pour une entreprise performante, que la formation contribue à la performance organisationnelle et que la rémunération est liée à la performance organisationnelle, selon les résultats de notre enquête.

En conclusion, les pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la formation et la rémunération, ont un impact significatif sur la performance organisationnelle.

En adoptant des pratiques efficaces et en les alignant sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, il est possible de créer un environnement propice à l'épanouissement des employés, à l'innovation et à la réussite globale de l'organisation.

Nous espérons que cette modeste recherche a pu mettre en lumière l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines pour une entreprise performante et efficace, et nous encourageons les entreprises à accorder une attention particulière à ces pratiques afin de stimuler leur performance organisationnelle.

Recommandations et perspectives :

Sur la base des résultats de notre recherche sur l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation et rémunération) sur la performance organisationnelle, nous formulons les recommandations suivantes :

1. Renforcer les processus de recrutement : Les entreprises devraient mettre en place des méthodes de recrutement plus rigoureuses et efficaces pour attirer des talents qualifiés et motivés. Cela peut inclure l'utilisation de techniques d'évaluation plus approfondies, l'identification de critères de sélection spécifiques et l'élaboration de profils de compétences clairs pour chaque poste. En améliorant la qualité des recrutements, les entreprises peuvent augmenter leurs chances de trouver des employés performants et engagés.
2. Investir dans la formation continue : Les entreprises doivent reconnaître l'importance de la formation continue pour le développement des compétences des employés. Il est essentiel de mettre en place des programmes de formation pertinents et adaptés aux besoins de l'organisation et de ses employés. Cela peut inclure des formations techniques, des programmes de développement des compétences en leadership, des formations axées sur l'innovation, etc. En offrant des opportunités de formation continue, les entreprises peuvent améliorer la performance de leurs employés et favoriser leur engagement et leur fidélité.
3. Adopter une approche de rémunération équitable et motivante : Les entreprises doivent veiller à ce que leurs politiques de rémunération soient équitables et compétitives sur le marché. Il est important de mettre en place des systèmes de rémunération basés sur la performance, où les employés sont récompensés en fonction de leurs résultats et de leur contribution à l'organisation. Les incitations financières et non financières peuvent être utilisées pour motiver les employés à atteindre leurs objectifs et à exceller dans leur travail.

4. Mettre en place un suivi régulier de la performance : Les entreprises devraient établir des mécanismes de suivi régulier de la performance organisationnelle, en utilisant des indicateurs clés de performance pertinents. Cela permettra de mesurer l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place et d'identifier les domaines qui nécessitent des ajustements ou des améliorations. Un suivi régulier de la performance permettra également d'identifier les réussites et de célébrer les succès, renforçant ainsi la motivation et l'engagement des employés.

5. Promouvoir une culture d'apprentissage et d'innovation : Les entreprises devraient encourager une culture d'apprentissage continu et d'innovation au sein de l'organisation. Cela peut se faire en favorisant la collaboration, en encourageant les idées nouvelles et créatives, en soutenant les initiatives d'amélioration et en reconnaissant les contributions individuelles et collectives à l'innovation. Une culture d'apprentissage et d'innovation favorise l'adaptabilité de l'organisation et renforce sa capacité à atteindre et maintenir des performances élevées.

6. Intégrer une approche stratégique de gestion des ressources humaines : Les entreprises doivent adopter une approche stratégique de gestion des ressources humaines en alignant leurs pratiques avec les objectifs et la vision globale de l'organisation. Cela nécessite une planification stratégique des ressources humaines, où les décisions relatives au recrutement, à la formation et à la rémunération sont prises en fonction des besoins à long terme de l'entreprise. Une gestion proactive des ressources humaines contribuera à renforcer la performance organisationnelle de manière durable.

En termes de perspectives, il serait intéressant d'approfondir la recherche sur l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle en explorant d'autres dimensions.

Limitations de l'étude et pistes pour de futures recherches

Limitations de l'étude :

1. Taille et échantillon : L'étude pourrait être limitée par la taille de l'échantillon et la portée géographique ou sectorielle spécifique de l'étude. Les résultats peuvent ne pas être généralisables à toutes les organisations ou industries.

2. Biais de réponse : Il est possible que les participants ne fournissent pas des réponses entièrement honnêtes ou qu'ils aient des perceptions subjectives sur les pratiques de gestion des ressources humaines, ce qui peut introduire un biais dans les résultats.

3. Variables non contrôlées : Il peut exister d'autres facteurs ou variables qui influencent la performance organisationnelle, mais qui ne sont pas pris en compte dans cette étude. Par conséquent, les résultats ne peuvent pas être attribués exclusivement aux pratiques de gestion des ressources humaines étudiées.

4. Mesure des variables : La mesure des pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que de la performance organisationnelle, peut être sujette à des limitations liées à la fiabilité ou à la validité des instruments de mesure utilisés.

Pistes pour de futures recherches :

1. Contexte culturel et géographique : Il serait intéressant de mener des études comparatives dans différents contextes culturels et géographiques pour comprendre comment les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la performance organisationnelle dans des environnements spécifiques.

2. Impact des nouvelles technologies : Avec l'évolution rapide des technologies, il serait pertinent de mener des recherches sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines liées aux nouvelles technologies (comme l'utilisation de l'intelligence artificielle ou de la robotique) sur la performance organisationnelle.

3. Diversité et inclusion : Étudier l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines axées sur la diversité et l'inclusion sur la performance organisationnelle pourrait être une voie intéressante à explorer.

4. Intégration des pratiques de gestion des ressources humaines : Il serait pertinent de comprendre comment les différentes pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation et rémunération) interagissent entre elles et comment leur combinaison optimale peut influencer la performance organisationnelle.

5. Évaluation à long terme : Une étude longitudinale permettrait de suivre l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines et de la performance organisationnelle sur une période prolongée, afin d'observer les effets à plus long terme.

En abordant ces limitations et en explorant ces pistes de recherche futures, nous pourrions mieux comprendre l'incidence des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et fournir des recommandations plus solides aux gestionnaires et décideurs.

Bibliographie

Liste bibliographique

Les ouvrages :

- 1-Aktouf (O), Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative et qualitative, Edition les presses de l'université du Québec, 1997
- 2-Armstrong, Michel et Baro, angela « Humain Resource Managment », Source Kong page, 2005.
- 3-ALAIN Marion ; ALAIN Asquin ; Christophe, Everaere ; Diagnostic de la performance de l'entreprise, édition dunod, Paris, 2012
- 4-B.Thévenet, C. Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » ED, PEARSON EDUCATION, Paris.
- 4-COUCHE (P). Et autre. Dictionnaire de la sociologie. 3^{ème} édition. Edition Armand Colin. Paris, 2009
- 5-Dominique LAMAUTE, Bernard TURGEON, De la supervision a la gestion des ressources humaines vers une GRH ouverte aux talents, 4^{ème} édition, Québec, 2015
- 6-ERIC Gosselin, SIMON L. Dolan, DENIS Morin, Aspect humains des organisations, 5^{ème} édition, Québec, canada, 2017
- 7-F. Pichault, J. Nizet, « les pratiques de gestion des ressources humaines : convention, contexte et jeux d'acteurs », édition du seuil, 2^{ème} édition, 2013
- 8-Faycel (B), et Geraldine (G), Gestion des ressources humaines 4^{ème} édition. Edition Galino, Paris, 2003
- 9-Galanband, B, L'allocation des ressources au cœur de la stratégie de gestion des entreprises. In : Allouche J. encyclopédie des ressources humaines. Édition : Vuibert, Paris, 2003
- 10-G. GUERIN, T. WILIS, L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse, In R. Blouin (Ed), Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielle, Québec, 1990

- 11-GRAND, F, Saulpic O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, Bescos P-L.** Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, collection Business, Gualince édition, Paris, 2004
- 12-J. Allouche,** « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances Sociales/ performance économiques et financières-gestion des Ressources Humaines et performance de l'entreprise : l'improbable lien ? », 2004
- 13-J-M, Peretti,** « Ressources Humaine », Paris, Vuibert, 2010
- 14-J.M.peretti, J.P.Magot,** « rémunération », ED VUIBERT, 2012
- 14-Laetitia, LETHIELLEUX,** L'essentiel de la GRH, édition l'extence, 9^{ème} édition, Paris, 2011
- 15-L. Cadin,** « GRH, Pratiques et éléments de théorie », Dunad, Paris, 2007.
- 16-L. Cadin, F.Guerin,** « Pratique et éléments de théorie GRH » 3^{ème} édition. Dunod. Paris. 2007
- 16-L. Sekiou,** « Gestion des ressources humaine », bruxelles, De boeck, 2001
- 17-Sekiou, Blondin, Fabri, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier,** « la gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition, Boeck et Larcier , 2007.
- 17-LE BAS, M,** Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe, in cazamian, P, Hubault, F, Noulin, M. traité d'ergonomie, édition : Octares, Toulouse, 1996
- 18-MARITINE Burnes,** «Science de gestion», édition Hachette, Paris, 2013
- 19-MERYEN Harmaz, ZAKARIA Abbass,** Le rôle des pratiques de RH sur la performance Organisationnelle, 2021
- 20-Michel BARABEL, Olivier MEIER,** Manageor : les meilleures pratiques du management, édition : Dunod, 2007
- 21-Patrice Roussel,** « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996
- 21-Pfeffer J. And Salancik G.R** «The external control of organizations», New York, Herper. Row, 1978

- 22- PPHILIP L, «Méthode et pratique de performance» 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2013
- 23- Quivy (R), Manuel de recherche en science sociales, 3^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 1995
- 24- Ray monde (Q) et LUC VAN (C), Manuel de recherche en sociologie, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2000
- 25- Robert le DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management EGM, Edition : DALLOZ, 1999
- 26- STEVEN L. Mcshane, SANDRA L. Steen, CHARLES Benabou, Comportement organisationnel, 2^{ème} édition, 2013
- 27- SYLVIE ST-Orange, SYLVIE guerrero, VIVTOR Haines, JEANS-PIERRE Brun, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, Québec, 2017
- 28- SYLVCE Saint, ONGE et VICTOR Haines, «Gestion des performances au travail», édition de Boeck, 1^{er} édition Bruxelles, 2007

Reuves et articles

- 29- Barny, J.B. Des ressources solides et un avantage concurrentiel durable. Journal of Management, 17(1), 1991
- 30- B. E, BECKER, M. A, HUSELID, «The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder Wealth », new Brunswick, NJ : Rutgers University, 1997
- 31- Bourguignon A, Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité, N° 269, juillet, Aout, 1995. Sur le site : <http://hal.archives-ouvertes.fr>.
- 32- CHERIF Lahlou, Gouvernance des entreprises, actionnariat et performance, XI^{ème} Symposium international de MDI-Business School, hôtel Hilton Alger, 20-21 mai 2012 ; Fseg. Univ-tlemcen.dz/la revue 07/Cherif%20 LAHLOU. PDF
- 33- Gerin, Get Wills T. « l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse » fans 25 ans de pratiques en relation industrielle au Québec, édition Yivan Blais, Cowans Ville, 1990

- 34-**HACHIMI Sanni y aya, la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective Holistique et multicritérielle, document de travail 2003-036, édition : Faculté des sciences de l'administration université Laval Québec, Canada, sur le site : www.fsa.ulaval.ca/rd,consulté le 29/03/2015
- 35-**Ichniowski, C, Shaw, K. et Prensushi, G, Les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la productivité : une étude des lignes de finition de l'acier, la revue économique américaine, 87(3), 1997
- 36-**Jiang, K., Lepak, DP, Comprendre les liens de performance entre la GRH et l'entreprise : le rôle de la « force » du système de GRH. Académie de revue de gestion, 34(2), 2009
- 37-**J. Saulquin, G. Schier, «Responsable sociale des entreprises et performance». Complémentaire ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1 n°223
- 38-**J. T. DELANEY, M. A HUSELID, « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance », Academy of Management Journal, 39(4), 1996
- 39-**Jones, S. M et Johnson, R. W, « The impact of Recruitment Practices on Employee Performance », journal of Applied Psychology, Vol. 95, No 3, 2010
- 40-**Landry, Wonguin, Goue, Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commerciale : cas de ciel oil Sénégal. Centre africain d'étude supérieur en gestion. Avril 2014
- 41-**LE BAS, M. «oui, il faut défini la performance» revue française de comptabilité. N° 296, Juillet-aout, 1995
- 42-**MacDuffie, JP, Regroupements de ressources humaines et performances de fabrication : logique organisationnelle et systèmes de production flexibles dans l'industrie automobile mondiale, Revue des relations industrielles et du travail, 48(2), 1995.
- 43-**Milkovich, G. T. et Newman, J. M, « Linking compensation and performance : A Review of the Literature », source annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Vol.3, 2016
- 44-**Noe, R. A, « The effect of trainnig and Development on employee performance », source journal of applied psychology, Vol. 102, No 8, 2017

45-Olivier GAGNER et Guy ARCAND, Les pratiques de GRH comme Catalyseur de la performance organisationnelle, 2011

46-Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell, Delery, JE, & Doty, DH, Modes de théorisation en gestion stratégique des ressources humaines : tests de prédiction de performance universalistes, contingentes et configurationnelles, Revue Academy of Management Journal, 39(4), 1996.

47-R. Lacoursière, B. Fabi, J. St-Pierre et M. Arcand, « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : Vérification de l'approche universaliste » Revue internationale P.M.E, vol. 18, no 2, 2005

48-R. S. Schuler et S.E. Jackson, cité par Amami et al, «Les pratiques de gestion des ressources humaines et l'innovation organisationnelle : application au contexte tunisien», International Journal of Busines, Economic Strategy (IJBES)

49-SENHAJI Youssef, BEN AMAR Mohammed, «Résumé Théorique guide de travaux Pratiques » module N°16: LA PRATIQUE G.R.H, Maroc

Mémoires et thèses

50- AMIMER A, «La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion» management des organisations, 2005-2006

51-BENHALIMA khayra, «L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur les performances organisationnelles des PME», Managment, 2018-2019

Site internet

52- <http://www.societe-avantage-fr/limportance-du-recrutement-dans-la-vie-dune-entreprise/>

53- https://wiki-schum_lionel.profweb.ca/index.php/Echelle_de_mesure/.

54- <http://www.unipsed.net/ressource/c1-introduction-aux-statistiques/>.

55- <https://www.ibm.com/fr-fr/products/spss-statistic>

Dictionnaire

56- Angers (M). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997

Annexes

Annexe I :

Echelle

Annexe I

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des sciences humaine et sociales

Département psychologie et d'orthophonie

Echelle :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en psychologie, spécialité « Psychologie du travail et des organisations » Ayant pour thème « **Lien entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle** » Nous prions de bien vouloir répondre à ! cet Echelle en cochant la ou les réponses jugées bonnes.

N.B : Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies seront traitées de façons strictement confidentielles et ne seront utilisées que pour l'avancement de cette recherche

Réaliser par :

M^{lle} : MESSACI Hanane

M^{lle} : AIT CHALALET Chafiaa

I. Données personnelles (sociales) :

1. **Le genre :** Masculin féminin
2. **Catégorie d'âge :** [20-30ans] [31-40ans] [41-50ans] 50-et plus
3. **Situation matrimoniale :** Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf (ve)
4. **Niveau d'instruction :** Primaire Secondaire Moyen Universitaire
5. **Catégorie professionnelle :** Cadre supérieur Cadre moyen Agent de maitrise
Agent D'exécution

II. Questions relatives aux pratiques de la gestion des ressources humaines

Consigne : Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettrez une seule croix (X).						
N	Questions	Pas tout à fait d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez D'accord	Tout à fait d'accord
1	La fonction de recrutement de générale emballage assure une bonne qualité des embauches					
2	Le recrutement de générale emballage permettre à avoir accès à un réservoir de candidats qui répondent aux besoins de l'organisation.					
3	La direction de mon entreprise considère la formation comme un investissement.					
4	la formation au niveau générale emballage à permettre d'acquérir les aptitudes et comportement visés					
5	Une politique de rémunération permet à la ressource humaine de réaliser ses objectifs					
6	La rémunération peut-elle être utilisée pour encourager les employés à améliorer leur performance					
7	L'organisation suit un système de rémunération qui permet aux salaries d'être plus performant					

8	La ressource humaine formée maîtrise mieux, après la formation, les tâches du poste de travail (sur le plan des connaissances théoriques et pratiques)					
9	- Les actions de formation que j'entreprends ont des objectifs opérationnels précis et échéances.					
10	La formation est considérée par la direction générale comme l'un des leviers clés du déploiement de la performance au sein de l'entreprise. générale emballage					
11	Il existe un système d'évaluation de la formation ; ce dernier se base sur les résultats que la formation a apportés à l'entreprise sur le terrain.					
12	La formation joue un rôle prioritaire par rapport à la concrétisation des objectifs visés pour atteindre la performance de l'entreprise					
13	j'estime que les objectifs de la formation sont ceux qui m'aideront à être plus performant dans mon travail actuel.					
14	Les formations réalisées dans générale emballage sont un bon outil pour aider l'entreprise à s'adapter et se développer.					
15	Les nouveaux employés recrutés dans l'entreprise sont bien intégrés au sein de l'organisation					
16	L'entreprise concrétise sa stratégie de recrutement pour améliorer la performance de l'entreprise					
17	La rémunération est une pratique centrale valoriser les employés performants					
18	La rémunération de générale emballage motive les salariés à atteindre les résultats organisationnels					
19	la rémunération est considéré par générale emballage comme un instrument auprès des directeurs des ressources humaines pour tenter de développer la performance au travail					
20	la performance organisationnelle de générale emballage est due à la bonne utilisation des pratiques de la gestion des ressources humaines					

III Questions relatives à La performance organisationnelle

Consigne : Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettrez une seule croix (X).

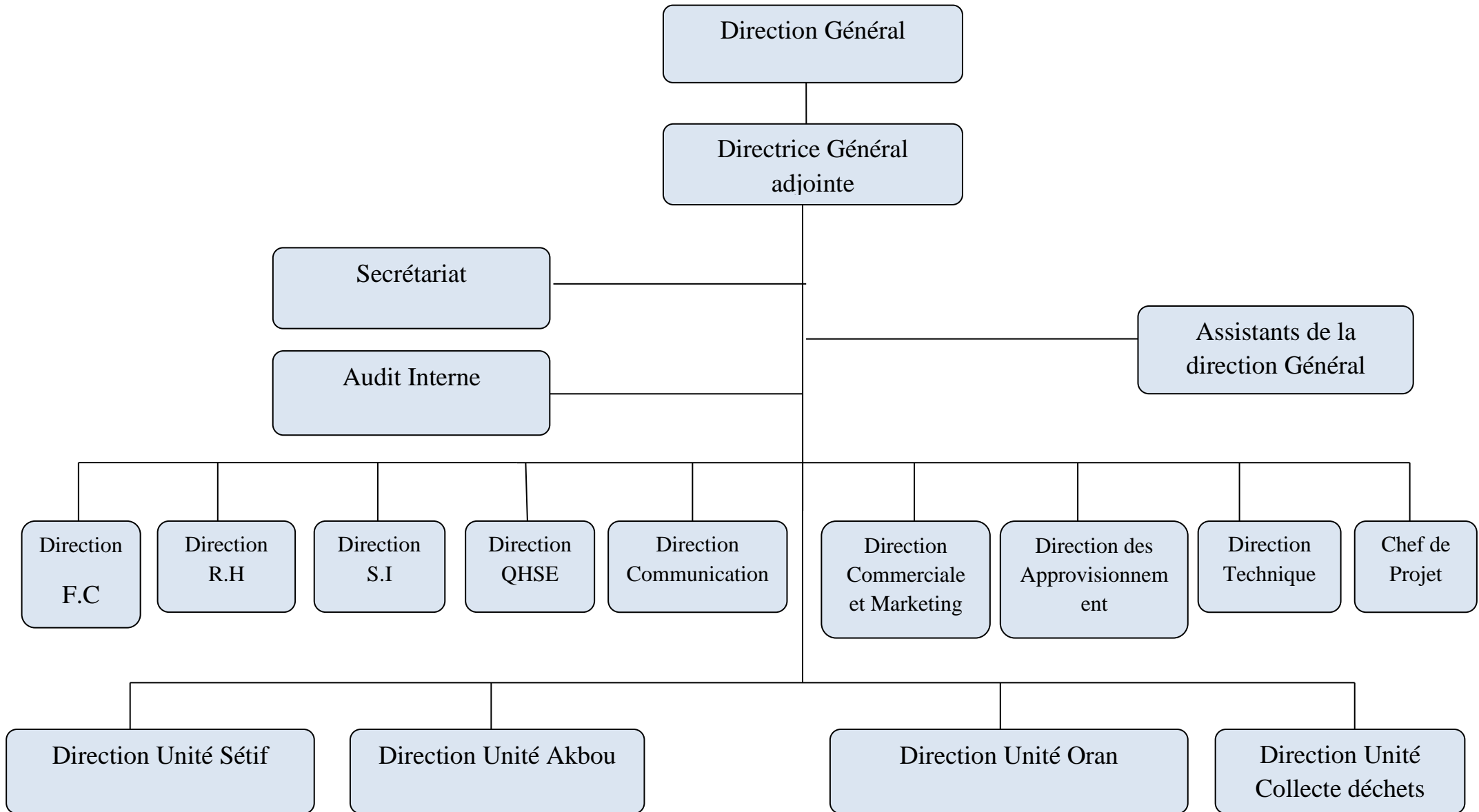
N	Questions	Pas tout à fait d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1	L'organisation utilise d'une manière rationnelle ses ressources pour atteindre ses objectifs					
2	Les clients sont satisfaits vis-à-vis la qualité de produits et des services offerts par l'organisation					
3	Les ressources humaines sont adéquates pour permettre d'assurer une bonne rentabilité					
4	Le suivi et l'évaluation effectués permet d'améliorer la performance de l'entreprise					
5	Générale emballage applique une stratégie de motivation pour fidéliser sa ressource humaine dans le but de garantir sa performance organisationnelle					
6	Les ressources financières de l'organisation sont mieux utiliser					
7	Générale emballage détient un système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficience et l'efficacité					
8	Générale emballage suit de près sa réputation					
9	L'entreprise générale emballage est efficace pour ce qui concerne ces buts fixés					
10	générale emballage tient compte des facteurs humains dans la réalisation de la performance organisationnelle					
11	Les conditions du travail au sein de votre entreprise vous aident à être performant					
12	L'entreprise applique le partage des gains basé sur l'efficacité de l'entreprise					
13	La performance générale emballage contribue à la viabilité financière de l'entreprise					
14	Il y a un impact positif de la performance générale emballage sur la satisfaction professionnelle					
15	Les programmes d'amélioration de la performance organisationnelle					

	appartiennent au domaine de la gestion des ressources humaines					
--	--	--	--	--	--	--

Annexe II :
L'organigramme de l'entreprise Général
Emballage



ORGANIGRAMME DIRECTION GENERAL



Résumé

La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans le fonctionnement et la réussite des organisations. Les pratiques de gestion des ressources humaines englobent un large éventail d'activités allant du recrutement et la sélection, la formation et la rémunération. Cette présentation explorera l'impact de ces pratiques sur la performance organisationnelle.

I-Le recrutement et la sélection : Le processus de recrutement et de sélection vise à attirer des talents qualifiés et à les intégrer dans l'organisation de manière efficace.

Des pratiques de recrutement présentées et des objectifs peuvent permettre à une entreprise de sélectionner des candidats compétents, ce qui peut contribuer à améliorer la performance globale de l'organisation.

II-La formation : la pratique de la formation vise à développer les compétences et les connaissances des employés. Elle comprend des programmes de formation formels, des sessions de développement professionnel, des ateliers et des séminaires.

III-La rémunération : Les pratiques de la rémunération concerne la manière dont les employés sont récompensés pour leur travail. Elle englobe les salaires, les primes, les avantages sociaux et les opportunités d'avancement.

L'objectif de ce thème est d'analyser l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines, en particulier le recrutement, la formation et la rémunération sur la performance organisationnelle. L'objectif est de comprendre comment ces pratiques influencent les résultats et la réussite d'une organisation. En étudiant ces aspects. L'objectif ultime est d'améliorer l'efficacité, la productivité, la satisfaction des employés et la compétitivité de l'organisation sur le marché.