

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion

Département des Sciences de gestion

PROJET FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en sciences de gestion

Option : Management

L'INTITULE

Alignement stratégique de la gestion des ressources humaines
Cas de l'entreprise CO.G.B La Belle

Préparé par :

- BOUHARA Ines
- ZAIDI Souria

Dirigé par :

BENABDESLAM Chafiaa

Date de soutenance : 22/06/2025

Jury :

Président : CHABI Tayeb

Examineur : AMGHAR Malika

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

Au début, on souhaite adresser nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire. Leur soutien, leurs conseils et leur disponibilité ont été précieux tout au long de ce travail.

On tient à remercier tout particulièrement notre encadrant Dr. BENABDESLAM Chafiaa pour nous avoir suivis et conseillés tout au long de la réalisation de ce mémoire.

On tient à remercier, Mr. ABDELI Karim le directeur des ressources humaines de CO.G.B la belle pour la qualité des renseignements qu'il nous a offerts.

Ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien actif des membres de notre famille, en particulier nos parents, dont l'encouragement constant, tant moral que matériel, a été une source inestimable de motivation. Nous leur en sommes profondément reconnaissants.

Enfin on tient à exprimer vivement nos remerciements avec une profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation, car un projet ne peut pas être le fruit d'une seule personne.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à ma chère mère, pour son amour infini, ses prières et son soutien constant,

À mon père, parti trop tôt, dont l'absence se fait sentir chaque jour, mais dont le souvenir éclaire encore mon chemin.

A mes sœurs, pour leur présence, leur affection, et à tous ceux qui m'ont soutenue avec bienveillance dans ce parcours.

Ines

Je dédie ce mémoire à ma famille, pour leur amour immense, leurs encouragements et leur soutien précieux.

A mes proches, pour leurs encouragements constants et leur présence rassurante.

Et à toutes les personnes qui ont cru en moi et m'ont aidée à franchir chaque étape de ce parcours.

Souria

Liste des abréviations

GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
RH	Ressource Humaine
KPI	Key Performance Indicator
CO.G.B	Corps Gras de Bejaia
S.I.A.N	Société Industrielle de l'Afrique du Nord
SWOT	Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
LCAG	Learned, Christensen, Andrews et Guth

Liste des tableaux

Tableau 1: Tableau récapitulatif des verbatim sur l'alignement vertical et objectifs stratégiques de l'entreprise.....	27
Tableau 2: Tableau récapitulatif des verbatims sur la collaboration RH	28
Tableau 3: Tableau récapitulatif des verbatims portant sur les obstacles et les opportunités ..	29
Tableau 4: Croisement entre la contribution du recrutement aux objectifs de l'entreprise et L'adéquation des recrutements récents avec les priorités de l'entreprise	49
Tableau 5: Croisement entre la contribution de la gestion des talents aux objectifs de l'entreprise et l'évaluation des efforts de l'entreprise pour développer les talents en interne .	50
Tableau 6: Croisement entre la contribution de la gestion des compétences aux objectifs de l'entreprise et l'adéquation entre objectifs assignés et compétences	51
Tableau 7: Croisement entre la participation aux événements internes de l'entreprise et l'ambiance de travail et les relations entre collègues	52

Liste des figures

Figure 1: La répartition de l'échantillon selon le genre	31
Figure 2: La répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.....	32
Figure 3: La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	33
Figure 4: La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	33
Figure 5: La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	34
Figure 6: La répartition de l'échantillon selon le type de contrat	35
Figure 7: La répartition de l'échantillon selon les heures de travail	35
Figure 8: Communication des objectifs stratégiques par la direction	36
Figure 9: Contribution du recrutement aux objectifs de l'entreprise	37
Figure 10: Contribution de la formation aux objectifs de l'entreprise.....	38
Figure 11: Contribution de la rémunération aux objectifs de l'entreprise	38
Figure 12: Contribution de la gestion des talents aux objectifs de l'entreprise	39
Figure 13: Contribution de la gestion des compétences aux objectifs	40
Figure 14: L'adéquation des recrutements récents avec les priorités de l'entreprise.....	41
Figure 15: L'adaptation de la formation aux évolutions du métier.....	42
Figure 16: Perception de la reconnaissance et valorisation des compétences.....	43
Figure 17: Evaluation des efforts de l'entreprise pour développer les talents en interne	44
Figure 18: Clarté des perspectives d'évolution	45
Figure 19: L'ambiance de travail et les relations entre collègues	46
Figure 20: La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique	46
Figure 21: Adéquation entre objectifs assignés et compétences	47
Figure 22: Participation aux événements internes de l'entreprise.....	48

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I: Fondements théoriques de l’alignement stratégique des ressources humaines

Section 1 : Concepts clés et importance de l'alignement stratégique.....5

Section 2 : Modèles théoriques et approches de l'alignement.....7

Chapitre II: Mise en œuvre de l’alignement stratégique en GRH

Section 1 : Evaluation de l’alignement stratégique des RH15

Section 2 : Intégration des pratiques et politiques RH à la stratégie de l’organisation.....17

**Chapitre III: Evaluation de l’alignement stratégique de la GRH au sein de l’entreprise
CO.G.B La belle**

Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil23

Section 2 : présentation de la méthodologie et analyse des données24

Conclusion générale57

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

L'environnement économique dans lequel se trouvent les entreprises est de plus en plus turbulent et incertain. Il est caractérisé par la mondialisation de l'économie, les changements technologiques rapides, les nouvelles techniques d'information et de communication et la concurrence féroce entre les entreprises. Ces diverses transformations ont forcé les entreprises à emprunter la voie de la performance. Pour rester compétitive et durable, Les organisations doivent revoir leurs modes de gestion.

Dans ce contexte de mutation constante, il devient crucial pour les entreprises d'adopter une approche managériale plus stratégique, intégrant l'ensemble des fonctions clés, notamment celle des RH. Dans cette logique, la GRH ne se limite plus à une fonction administrative, pour devenir un levier stratégique essentiel au service des objectifs globaux de l'entreprise. Dans ce prolongement, la GRH s'inscrit dans une dynamique d'alignement stratégique, visant à faire converger les politiques et pratiques RH avec les orientations globales de l'entreprise.

L'alignement stratégique de la GRH désigne la capacité d'une organisation à harmoniser ses politiques et pratiques RH avec sa stratégie globale. Il s'agit d'aligner la gestion des talents, le développement des compétences, la motivation des employés et les systèmes de performance avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette démarche vise à optimiser la contribution des ressources humaines à la réalisation des objectifs à court, moyen et long terme.

Un alignement réussi permet à l'entreprise de mobiliser efficacement son capital humain, de renforcer son avantage concurrentiel et de favoriser l'innovation et la performance globale. Ainsi, la fonction RH devient un partenaire stratégique à part entière, capable d'accompagner les transformations et de soutenir la croissance organisationnelle. En effet, le capital humain constitue aujourd'hui un levier majeur de compétitivité, de résilience et d'innovation pour les entreprises modernes.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre problématique, à savoir l'étude de l'alignement stratégique de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle.

Ainsi, la problématique centrale de ce travail peut être formulée comme suit :

Est-ce que l'entreprise CO.G.B La belle a pu mettre en place un alignement stratégique des ressources humaines ?

De cette question principale, découle des questions secondaires qui méritent réflexion, à savoir :

- Les objectifs de la fonction ressources humaines sont-ils définis en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise CO.G.B La Belle ?
- Les différentes pratiques RH sont-elles coordonnées de manière cohérente pour soutenir la stratégie globale de l'entreprise ?

À travers ces interrogations, nous chercherons à comprendre les mécanismes d'intégration des pratiques RH à la stratégie globale de l'entreprise, ainsi que les effets de cette intégration sur la performance.

L'état de la littérature a montré que plusieurs modèles et approches théoriques ont été développés pour expliquer l'alignement stratégique des RH. Parmi eux, on retrouve notamment le modèle de Beer et al. (1984), le modèle de Harvard ou encore le modèle de l'alignement vertical et horizontal. Ces travaux ont mis en évidence l'importance d'une cohérence entre les objectifs RH et ceux de l'organisation, ainsi que l'impact positif de cet alignement sur des indicateurs tels que la motivation, la productivité, la rétention des talents ou encore la performance financière.

A travers cette théorie, nous avons choisi le modèle de l'alignement vertical et horizontal afin de réaliser notre travail, ce qui nous conduit à poser les hypothèses suivantes :

Hypothèse générale : l'entreprise CO.G.B La Belle a mis en place un alignement stratégique de sa gestion des ressources humaines, à la fois verticalement, en intégrant les objectifs RH dans la stratégie globale, et horizontalement, en assurant la cohérence entre ses différentes pratiques RH.

Sous-hypothèses :

Hypothèse 01 : l'entreprise CO.G.B La Belle intègre les objectifs de la gestion des ressources humaines dans la stratégie globale, ce qui reflète un alignement vertical effectif.

Hypothèse 02 : les différentes pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par l'entreprise CO.G.B La Belle sont cohérentes entre elles, traduisant un alignement horizontal réussi.

L'intérêt de cette thématique, aussi bien sur le plan scientifique que pratique, ne cesse de croître. Sur le plan scientifique, elle s'inscrit dans les recherches actuelles portant sur la contribution stratégique des fonctions support, notamment la GRH, à la création de valeur et à la réalisation des objectifs organisationnels. Sur le plan pratique, elle interroge les dirigeants et les responsables RH sur la manière d'intégrer efficacement les pratiques de gestion du personnel

dans la stratégie de l'entreprise, afin d'en tirer des avantages concrets et mesurables. Cette réflexion est d'autant plus pertinente dans un environnement où les entreprises doivent faire preuve d'agilité, d'innovation et de cohérence stratégique pour faire face aux turbulences du marché.

Pour répondre à cette problématique et tester nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie mixte, combinant une revue de littérature approfondie et une enquête de terrain à travers un guide d'entretien et un questionnaire administré auprès des responsables de l'entreprise La Belle à Bejaia. Cette entreprise, active dans le secteur agroalimentaire, nous offre un terrain d'étude pertinent pour observer les pratiques RH et leur intégration stratégique.

Ce travail s'articule autour de trois chapitres principaux :

Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques de l'alignement stratégique des ressources humaines. Il permet de définir le concept, d'en expliquer l'importance en GRH, de présenter ses impacts sur la performance, ainsi que les principaux modèles et approches théoriques qui le sous-tendent.

Le second chapitre est orienté vers la mise en œuvre concrète de cet alignement dans l'entreprise. Il présente les outils et méthodes d'évaluation, les indicateurs clés de performance (KPI), ainsi que les modalités d'intégration des pratiques RH à la stratégie organisationnelle.

Enfin, le troisième chapitre constitue la partie pratique de notre recherche. Il commence par une présentation de l'entreprise CO.G.B La Belle, choisi comme terrain d'étude, puis se poursuit par l'analyse et l'interprétation des données collectées sur le terrain à travers un entretien avec le DRH et un questionnaire administré auprès des salariés. Cette partie vise à évaluer le niveau réel d'alignement stratégique de la GRH dans cette entreprise, ainsi que ses effets sur la performance organisationnelle et la satisfaction des collaborateurs.

Chapitre I

Fondements théoriques de l'alignement stratégique des ressources humaines

L'alignement stratégique de la GRH est devenu un levier essentiel pour renforcer la performance et la compétitivité des entreprises. Dans un environnement en constante évolution, la fonction RH ne se limite plus à l'administratif, mais s'inscrit pleinement dans la stratégie globale de l'organisation.

Ce premier chapitre vise à poser les bases théoriques de notre étude. Il est structuré en deux sections, la première présente les notions clés liées à l'alignement stratégique des RH et son importance, tandis que la seconde expose les principaux modèles et approches théoriques permettant de mieux comprendre cette démarche stratégique.

Section 1 : Concepts clés et importance de l'alignement stratégique

Dans cette première section, nous allons nous intéresser aux aspects théoriques fondamentaux liés à l'alignement stratégique des RH. Nous commencerons par définir ce concept, en suite Nous aborderons également son importance croissante, ainsi que son impact direct sur la performance.

1.1 Définition de l'alignement stratégique des RH

L'alignement stratégique consiste à faire converger les efforts des équipes vers les objectifs de l'organisation, sous l'impulsion des dirigeants. Chaque membre comprend la stratégie, son rôle et l'impact de son travail, ce qui favorise les décisions cohérentes et renforcer la performance globale¹.

L'alignement stratégique des RH est crucial pour optimiser le capital humain au service de la stratégie globale. Il intègre les pratiques RH au processus stratégique, liant la gestion des RH aux objectifs de l'entreprise. On distingue deux formes d'alignement existantes. L'alignement vertical assure la cohérence des pratiques RH avec les stratégies organisationnelles, influençant par des facteurs externes. Et l'alignement horizontal harmonise les politiques RH (recrutement, formation, rémunération...etc.) pour éviter incohérences et renforce le message aux salariés².

Cette définition présente l'idée générale de l'alignement stratégique des RH de manière pertinente, en distinguant bien les deux formes principales : l'alignement vertical et l'alignement horizontal.

¹ Planview.(n.d.). understanding the importance of strategic alignment. Plainview. <https://www.planview.com/fr/resources/articles/understanding-the-importance-of-strategic-alignment/> consulté le 22/02/2025 à 18h00.

²Barrette, J. (2005). Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche. Relations industrielles / Industrial Relations, 60(2), p. 213-235.

1.2 L'importance de l'alignement stratégique de la gestion des ressources humaines

L'alignement stratégique de la GRH consiste à intégrer les pratiques RH aux stratégies commerciales pour renforcer la performance, l'adaptabilité et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Nous distinguons, parmi les points essentiels, les éléments suivants³ :

1.2.1 Intégration aux stratégies d'entreprise

La GSRH repose sur l'idée que les stratégies RH doivent être étroitement intégrées aux stratégies commerciales pour aider à atteindre les objectifs de l'entreprise. Cet alignement est appelé intégration verticale.

1.2.2 Amélioration de la performance organisationnelle

Les pratiques RH conforme les stratégies commerciales pour atteindre la performance de l'organisation tendent s'améliore cela implique les RH doivent contribuer à la création d'un avantage concurrentiel Durable.

1.2.3 Développement de la capacité stratégique

La perspective basée sur les ressources (Resource-Based View) explique que les ressources humaines lorsqu'elles sont précieuses, rares, difficiles à imiter et non substituables ... deviennent un moteur clé d'un avantage compétitif

1.2.4 Adaptabilité et flexibilité

Une bonne gestion stratégique permet de rendre l'entreprise plus intelligente et flexible que ses concurrents, notamment en développant un personnel talentueux et en adaptant les pratiques RH aux besoins de l'organisation.

1.2.5 Prise en compte de l'environnement interne et externe

L'ajustement stratégique ne concerne pas seulement l'adaptation aux stratégies commerciales internes, mais aussi l'ajustement aux contraintes et opportunités de l'environnement externe.

1.2.6 Vision proactive de la GRH

La GRH alignée stratégiquement agit de façon proactive, en anticipant les besoins en compétences et en talent pour soutenir les projets d'innovation et la croissance de l'organisation.

³ Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13e éd.). Kogan Page., p 20-24.

L'intégration des pratiques RH à la stratégie globale de l'entreprise, permet d'améliorer la performance et d'assurer une meilleure adaptabilité dans un environnement en constante évolution. Lorsque les RH sont bien gérées, elles peuvent devenir un véritable levier stratégique permettant ainsi de bâtir un avantage concurrentiel durable.

1.3 L'impact sur la performance de l'organisation

L'alignement stratégique des RH constitue aujourd'hui un levier essentiel de performance pour les entreprises. Dans un environnement en perpétuelle mutation, les organisations qui parviennent à faire converger leurs politiques RH avec leur stratégie globale se donnent les moyens de rester compétitives et résilientes. Cet alignement permet d'optimiser l'utilisation des talents, de renforcer la cohésion autour d'une culture commune, et de faciliter les transformations nécessaires à la croissance⁴.

En conséquence, les entreprises bénéficient d'une capacité d'innovation renforcée et d'un avantage concurrentiel durable.

Barrette et Ouellette (2000)⁵ étudient l'alignement stratégique RH et son impact sur la performance organisationnelle perçue, via la GSRH. L'intégration des objectifs stratégiques dans la gestion de la performance mobilise les employés vers les priorités à long terme.

La cohérence vise à aligner la GRH avec la stratégie, assurant cohérence interne et acceptation des pratiques. L'intégration verticale aligne les systèmes de GRH à tous les niveaux, tandis que l'intégration horizontale assure la cohérence entre les systèmes RH.

Une intégration stratégique accrue dans la gestion de la performance favorise la compétitivité et la rentabilité. Une plus grande cohérence des systèmes de GRH avec la gestion de la performance améliore le positionnement concurrentiel.

Section 2 : Modèles théoriques et approches de l'alignement

Dans cette deuxième section, nous allons présenter les principaux modèles et approches théoriques liés à l'alignement stratégique des ressources humaines. L'objectif est de mieux comprendre comment les chercheurs ont expliqué la manière dont les pratiques RH peut s'intégrer à la stratégie globale de l'entreprise, et en quoi ces modèles contribuent à améliorer la

⁴ S'aligner à la stratégie d'entreprise grâce aux RH.(n.d.). Gestion-Ressources-Humaines.org [http:// www.gestion-ressources-humaines.org/s-aligner-a-la-strategie-d-entreprise-grace-aux-rh/](http://www.gestion-ressources-humaines.org/s-aligner-a-la-strategie-d-entreprise-grace-aux-rh/) consulté le (02/03/2025 à 14h05).

⁵ Barrette, J. & Ouellette, R. (2000). Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. Relations industrielles / Industrial Relations, 55(2), 207–226.

performance organisationnelle.

2.1. Les modèles d'alignement stratégique des ressources humaines

La GSRH repose sur l'idée d'un alignement entre les politiques RH et la stratégie globale de l'entreprise. Au fil du temps, ce concept a donné lieu à plusieurs modèles illustrant cette relation stratégique entre les RH et les objectifs organisationnels.

2.1.1 Modèle Michigan 1984

Le modèle du Michigan distingue l'environnement interne de l'environnement externe et identifie les principaux composants de chacun. Ainsi, l'influence de l'environnement économique, politique et social sur le système interne y est représentée. Le système interne de l'organisation est défini en termes de mission et de stratégie, de structure organisationnelle et de gestion des ressources humaines (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984)⁶.

2.1.2 Modèle Harvard beer et al ,1984

Le modèle Harvard (Beer et al., 1984)⁷ relie les RH aux politiques de l'entreprise. On remarque que les employés sont placés au processus décisionnel dans une organisation démocratique. Ainsi, il met l'accent sur trois types de politiques : reconnaissance, organisation du travail et la gestion de la mobilité.

Selon Beer et al. (1984)⁸ la GRH est influencée par les intérêts des Parties prenantes interne et externe à l'entreprise. Ces deux facteurs affectent les résultats RH et leurs impacts à long terme sur l'entreprise au niveau individuel, corporatif et sociétal.

Malgré que Beer et al. (1984)⁹ évoquent la stratégie de l'entreprise, il ne s'agit pas de l'enjeu principal de leur étude. La GRH y reste subordonnée, agissant comme une réponse aux besoins de l'entreprise. A l'instar des autres modèles qui adoptent une approche organisationnelle de la GRH.

⁶ Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984),. in (Dissanayake, K. (2014). Human resource management (HRM) of non-regular workers in Japan: A review from a quadrilateral framework. Japan Institute for Labor Policy and Training (JILPT)),.p.5.

⁷Beer et al (1984) in (Chiarello, S. (2015). Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines dans le football québécois [Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières]. Université du Québec à Trois-Rivières, Service de la bibliothèque., p. 59-60.

⁸ Idem.

⁹ Idem.

2.1.3 Modèle de Guest 1987

Le modèle de Guest (1987) fusionne approches "hard" et "soft" de la GRH, privilégiant la gestion stratégique. Il analyse la GRH via six dimensions : stratégie, pratiques, résultats RH, comportements, performances et résultats financiers.

Selon Guest, ces résultats RH mènent à une performance élevée, résolution de problèmes, alignement stratégique et efficacité économique, réduisant rotation, absentéisme et conflits. Ces bénéfices exigent une stratégie RH cohérente, intégrée et soutenue hiérarchiquement.

Le modèle conçoit la relation employé-organisation comme un ensemble de relations individuelles, tenant compte des besoins spécifiques de chacun¹⁰.

2.1.4 Modèle Schuler, R.S& Jackson, S.E. (1987)

Selon Schuler et Jackson (1987)¹¹, les pratiques de GRH doivent être en lien avec la stratégie globale de l'entreprise. En se basant sur la classification stratégique de Porter (cout, différenciation, focalisation). Ce modèle explique que chaque stratégie nécessite des comportements spécifiques de la part des employés. Pour cela, les pratiques RH comme le recrutement, la formation ou encore l'évaluation doivent être adaptées à ces objectifs pour améliorer la performance globale.

2.1.5 Modèles horizontal et vertical

L'alignement stratégique de la GRH joue un rôle essentiel dans la performance des organisations. Il permet de s'assurer que les pratiques RH sont en cohérence avec les objectifs généraux de l'entreprise. Deux approches principales sont souvent mises en avant : l'alignement horizontal et l'alignement vertical.

- **L'alignement horizontal de la GRH**

L'alignement horizontal concerne la coordination des différentes pratiques RH entre elles. Il s'agit de s'assurer que les différentes politiques RH (recrutement, formation, rémunération, gestion des talents, etc.) sont cohérentes et se renforcent mutuellement. Selon Appelbaum et al. (2000), un système de travail performant repose sur une intégration efficace de ces pratiques pour maximiser leur impact. Par exemple, une entreprise qui valorise l'innovation devra non seulement recruter des profils créatifs, mais aussi offrir des formations adaptées et des systèmes

¹⁰Gado, A. S. K. & Ulgen, B. (2018). MBA Human Resource Models: Hard and Soft (Research Proposal). Istanbul Commerce University.8-9.

¹¹ Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.

de rémunération incitatifs pour stimuler la créativité.

En d'autres termes, un bon alignement horizontal évite les contradictions. Il ne servirait à rien d'avoir une politique de recrutement axée sur des talents innovants si l'évaluation des performances ne récompense que la conformité aux procédures. Comme le souligne Appelbaum et al. (2000)¹², « *lorsque les pratiques de gestion sont intégrées et alignées, elles créent un environnement propice à la performance et à la motivation des employés* ».

- **L'alignement vertical de la GRH**

Contrairement à l'alignement horizontal qui se concentre sur la cohérence interne des pratiques RH, l'alignement vertical vise à assurer une correspondance entre les stratégies RH et les objectifs globaux de l'entreprise. Schuler & Jackson (1987) expliquent que les pratiques RH doivent être adaptées à la stratégie de l'entreprise, qu'il s'agisse d'une stratégie d'innovation, de réduction des coûts ou de différenciation. Par exemple, une entreprise qui cherche à être leader en innovation doit encourager la flexibilité, la prise d'initiative et la formation continue au sein de ses équipes. À l'inverse, une entreprise qui vise la réduction des coûts privilégiera des pratiques RH axées sur la standardisation et le contrôle des processus. Comme l'indiquent Schuler & Jackson (1987)¹³, « *un alignement efficace entre les stratégies concurrentielles et les pratiques RH améliore non seulement la performance organisationnelle, mais aussi l'engagement des employés* ».

L'alignement vertical offre plusieurs avantages. Il permet aux employés de mieux comprendre leur rôle dans l'organisation et d'être plus engagés. Lorsqu'un salarié sait comment son travail contribue aux objectifs de l'entreprise, il est plus motivé et impliqué.

2.1.6 Modèle Ulrich 1997

Ulrich propose un modèle axé sur quatre domaines clés pour renforcer la fonction RH et sa capacité à relever les défis. Ce modèle permet aux RH d'aborder les enjeux stratégiques via un Partenaire Stratégique. L'Expert Administratif assure l'efficacité et soutient les objectifs financiers. Le Champion des Employés améliore les compétences et la relation avec les employés. L'Agent de Changement adapte l'entreprise à l'évolution du contexte commercial.

¹²Appelbaum et al, (2023) in <https://www.cascade.app/blog/horizontal-vertical-alignment>(consulté le 09/03/2025 à 22h30).

¹³ Appelbaum et al, (2023).op.cit.

D'après Ulrich, les RH ne doivent pas se contenter des tâches administratives, mais doivent contribuer à la performance et à la réussite de l'entreprise¹⁴.

Les principaux modèles de l'alignement stratégique des RH mettent en lumière l'importance croissante de l'intégration des pratiques RH à la stratégie globale de l'entreprise. Du modèle de Michigan à celui d'Ulrich, en passant par ceux de Harvard, Guest ou Schuler et Jackson, ces approches montrent que la cohérence interne des politiques RH et leur adéquation avec les objectifs stratégiques sont essentielles pour améliorer la performance organisationnelle.

2.2 Les approches de l'alignement stratégique des ressources humaines

Dans ce qui suit, nous présenterons les principales approches théoriques de l'alignement stratégiques des RH, afin de mieux de comprendre leurs logique et apport à la performance organisationnelle.

2.2.1 L'approche universaliste

L'approche universaliste, aussi nommée l'approche des meilleures pratiques ou encore l'approche des pratiques gagnantes, se base sur l'idée que certaines pratiques de ressources humaines (p. ex., celles liées à la rémunération) ont un effet positif sur la performance des individus et des organisations, peu importe notamment la taille de ces dernières, leur secteur d'activité ou leur stratégie organisationnelle. Cette approche normative vise à déterminer ces meilleures pratiques pour ensuite faciliter leur propagation dans les organisations¹⁵.

2.2.2. L'approche de contingence

L'approche de la contingence en GRH affirme que les pratiques et politiques de ressources humaines doivent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques globale l'organisation s'appuyant principalement sur la théorie comportementale des RH, cette approche considèrent la GRH comme une variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation¹⁶.

Cet alignement s'effectue sur la stratégie organisationnelle et se réfère au concept d'intégration verticale. L'approche de la contingence rend donc explicites les liens qui existent entre le système de GRH et la performance organisationnelle attendue. Pour bon nombre de

¹⁴ Kan Hunter, J., Saundres, J., & Constance, S. (2016). HR business partners (pp. 11-13). CRC Press.

¹⁵ Lemire, L. et al. (2011). La planification stratégique des ressources humaines : théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle. Québec : Presses de l'Université du Québec 265-266

¹⁶ Lemire, L. et al, (2011),. *ibid.*, pp. 277.

chercheurs et de praticiens, la GRH ne saurait être considérée comme stratégique sans la prise en compte de cette notion de contingence (alignement vertical).

2.2.3 L'approche de l'architecture de ressources humaines

L'approche de l'architecture des RH met en évidence le caractère complémentaire des deux dimensions de l'intégration : l'horizontale et la verticale. Toutes les deux sont indispensables pour optimiser l'impact de la GRH sur la performance organisationnelle. En effet, il a été constaté qu'une combinaison des deux intégrations exerce une influence plus significative sur l'amélioration de la performance globale qu'une seule dimension prise isolément. Cette approche s'est construite à partir de plusieurs constats, notamment le faible effet des pratiques RH prises individuellement et l'incompatibilité entre les pratiques des sous-systèmes RH. Ainsi, les chercheurs ont souligné la nécessité d'un alignement vertical, en lien avec les spécificités organisationnelles, mais aussi d'une cohérence horizontale entre les différentes pratiques RH, afin de générer un effet global plus puissant sur la performance. Autrement dit, la contingence (alignement vertical) et la complémentarité (cohérence horizontale) constituent les deux piliers essentiels de l'architecture RH¹⁷.

Les approches de l'alignement stratégique des RH montrent que l'efficacité des pratiques RH dépend à la fois de leur universalité, de leur adaptation contextuelle et de leur cohérence globale. Elles soulignent qu'aucune pratique ne peut être efficace isolément, et que seule une intégration stratégique, à la fois verticale et horizontale, permet de générer un véritable levier de performance.

Conclusion :

En conclusion, ce premier chapitre nous a permis d'explorer les fondements théoriques de l'alignement stratégique de la GRH. Nous avons d'abord défini ce concept en mettant en lumière ses deux dimensions principales : l'alignement vertical, qui relie les pratiques RH aux objectifs globaux de l'entreprise, et l'alignement horizontal, qui assure la cohérence entre les différentes politiques RH.

Nous avons ensuite présenté les principaux modèles et approches théoriques développés par divers auteurs pour expliquer cette démarche stratégique, soulignant leur contribution à la compréhension du rôle des RH dans la performance organisationnelle.

Ce chapitre constitue ainsi une base essentielle pour aborder les aspects pratiques dans les

¹⁷ Lemire, L. et al, (2011),. Op.cit.,pp. 281-282.

Chapitre I Fondements théoriques de l'alignement stratégique des ressources humaines

chapitres suivants, où nous analyserons comment ces principes sont appliqués concrètement au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle.

Chapitre II

Mise en œuvre de l'alignement stratégique en GRH

La mise en œuvre de l'alignement stratégique de la GRH représente une étape cruciale pour toute organisation souhaitant renforcer sa performance et assurer la cohérence entre ses pratiques internes et ses orientations stratégiques. Il ne suffit pas de comprendre les fondements théoriques de cet alignement, encore faut-il savoir comment le traduire concrètement dans les politiques et les actions RH.

Ce chapitre vise à explorer les différentes méthodes et outils permettant de mettre en œuvre cet alignement dans la pratique. Dans une première section, nous aborderons les indicateurs clés de performance ainsi que les méthodes d'évaluation du degré d'alignement stratégique. Ensuite, dans une seconde section, nous analyserons les modalités d'intégration des pratiques RH à la stratégie globale de l'entreprise.

Section 1 : Evaluation de l'alignement stratégique des RH

La compréhension des principes fondamentaux liés à l'évaluation de l'alignement stratégique des RH est essentielle pour mesurer sa portée et en assurer l'efficacité. Dans cette section, nous aborderons les principaux indicateurs de performance (KPI) mobilisés pour analyser les actions RH, ainsi que les outils et méthodes permettant d'évaluer le niveau d'intégration des pratiques RH à la stratégie globale de l'entreprise.

1.1 Indicateurs de performance clé (KPI) de l'alignement stratégique

Un indicateur RH permet de mesurer la performance des différentes actions et processus des ressources humaines, suivant l'évolution d'un indicateur sur la durée, on peut constater l'atteinte ou non de ses objectifs RH, et voir quels sont les axes à optimiser ou à améliorer.

L'ensemble des indicateurs de performance RH permet de refléter la gestion du capital humain de l'entreprise, mais aussi de suivre les actions mises en place et de mesurer leur efficacité.

Les indicateurs RH comprennent notamment¹⁸ :

- Des indicateurs économiques et financiers comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH
- Des indicateurs structurels comme le taux d'encadrement
- Des indicateurs de gestion du recrutement comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le coût moyen de recrutement

¹⁸ Pean, D. (2014). Tableau de bord : Les indicateurs de ressources humaines. PME-Gestion. <http://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-KPI/tableau-de-bordindicateurs-ressources-humaines-html> (consulté le 28/03/2025 à 10h45).

- Des indicateurs de gestion de la formation comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques
- Des indicateurs de gestion des rémunérations comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion
- Des indicateurs de turnover comme le taux de démission et l'ancienneté
- Des indicateurs d'absentéisme comme le taux d'absence et la durée des absences
- Des indicateurs de conflictualité comme le taux de grève
- Des indicateurs de satisfaction des salariés comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

1.2 Méthode et outil de mesure de l'alignement stratégique

Le SWOT est un outil stratégique d'analyse croisée des forces et faiblesse internes et des opportunités et menaces externes. Issu de l'école du design de Mintzberg et du modèle LCAG, il aide à aligner la stratégie d'une entreprise avec son environnement.

1.2.1 L'analyse SWOT

Le modèle SWOT est un outil d'analyse stratégique classique issu des travaux de la Harvard Business School et rattaché à l'école du design selon Mintzberg. Il vise à aligner les menaces et opportunités externes (environnement économique, concurrentiel, réglementaire, etc.) avec les forces et faiblesses internes (ressources et compétences distinctives) de l'entreprise. Cette double analyse permet d'identifier les facteurs clés de succès pour dépasser la rentabilité moyenne du secteur. Contrairement à un compromis entre fonctions internes, le SWOT met l'accent sur l'adaptation de la stratégie à l'environnement externe et sur les choix stratégiques opérés par la direction générale¹⁹.

Le modèle SWOT constitue un outil d'analyse stratégique permettant de croiser les forces et faiblesses internes de l'entreprise avec les opportunités et menaces de son environnement. Il met l'accent sur l'adaptation de la stratégie à l'environnement externe. Il permet ainsi d'identifier les facteurs clés de succès pour s'imposer dans un secteur concurrentiel.

¹⁹Bernard, G., Pierre, D., & Rodolphe, D. (2009). Toute la stratégie d'entreprise STRATEGOR (2e éd.). CFC.,p.40-41.

Section 2 : Intégration des pratiques et politiques RH à la stratégie de l'organisation

L'intégration des pratiques RH à la stratégie globale de l'entreprise joue un rôle déterminant dans la performance organisationnelle. Cette section s'intéresse à l'impact concret des pratiques de GRH sur la réalisation des objectifs stratégiques, en mettant en lumière leur rôle dans le renforcement de la cohérence et de l'agilité organisationnelle.

2.1. Le rôle des pratiques de GRH dans la performance organisationnelle

Selon Harmaz et Abbass (2021)²⁰, dans un contexte économique en mutation, la GRH joue un rôle stratégique dans l'amélioration de la performance organisationnelle. En s'appuyant sur le modèle universaliste, les auteurs soulignent que certaines pratiques RH, notamment la rémunération, l'implication des employés et la formation, ont un impact positif direct sur la performance, quel que soit le type d'organisation.

Ils rappellent que la littérature a établi un lien positif entre GRH et performance, tout en notant que cette relation reste parfois floue, souvent décrite comme une « boîte noire »²¹. Le modèle universaliste propose que des « pratiques gagnantes » influencent la satisfaction et l'engagement des salariés, ce qui améliore ensuite des dimensions telles que la qualité, la productivité et la rentabilité.

La performance est ici abordée de manière multidimensionnelle, intégrant à la fois des indicateurs financiers (croissance, rentabilité) et non financiers (satisfaction client, climat social, innovation). Ainsi, les pratiques RH agissent d'abord sur les attitudes et comportements des employés, ce qui influence progressivement les résultats opérationnels, puis les résultats économiques globaux.

2.2 Les différentes pratiques de gestion des ressources humaines

Schuler et Jackson (1987)²², définissent les pratiques de gestion des ressources humaines comme un système qui attire, développe, motive et fidélise les employés afin d'assurer la survie de l'entreprise.

²⁰Harmaz, M., & Abbass, Z. (2021). Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle : l'apport du modèle universaliste. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 2(6), 23–38.

²¹ Selon Harmaz et Abbass (2021), la « boîte noire » désigne le manque de visibilité sur les mécanismes internes par lesquels les pratiques de GRH influencent la performance organisationnelle.

²²Schuler R. S. et Jackso S. E., (1987), «Linking competitive strategies with human resource management practices», *Academy of Management Executive*, 1, 3, pp.207-219.

Pour Delery et Doty (1996)²³, elles consistent en un ensemble de politiques et pratiques conçues et mises en œuvre pour faire en sorte que les ressources humaines contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation.

En 2005, Minbaeva²⁴ rejoint les deux définitions précédentes dans sa conception des pratiques de GRH et les définit comme un ensemble de pratiques utilisées par l'organisation pour gérer les ressources humaines en facilitant la génération des connaissances et le développement des compétences spécifiques à l'entreprise afin de créer un avantage concurrentiel.

De l'ensemble de ces définitions, nous pouvons déduire que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être réparties en trois grandes catégories : Les pratiques d'attraction, de développement, de rétention ou fidélisation.

2.2.1. Les pratiques d'attraction

L'un des principaux défis de la GRH est de trouver les bonnes personnes et les mettre aux bons postes. Pour cela, après avoir identifié les besoins en personnel, l'entreprise doit attirer les candidats adaptés via sa politique de recrutement et de sélection.

- **Le recrutement :**

Selon Peretti (2001)²⁵, le recrutement vise à pourvoir un poste. Pour Sekiou et Blondin (1993)²⁶, définissent le comme une activité impliquant l'établissement de procédures pour de se préparer, recherches, d'informer afin d'attirer des candidats qualifiés et motivés.

En d'autres termes, est le processus pouvons qui permet à une entreprise de trouver un candidat possédant les compétences et les connaissances requises connaissances pour occuper un poste de travail donné.

2.2.2 Les pratiques de développement

Afin de renforcer leur potentiel et d'améliorer leurs compétences, le développement des RH devient essentiel après leur intégration dans l'entreprise, notamment Grace à la formation et à la gestion des carrières.

²³ Delery J. E. et Doty D. H., (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, 39, 4, pp.802-835

²⁴ Minbaeva D. B., (2005), «HRM practices and MNC knowledge transfer», *Personal Review*, 34, 1, pp.125-144.

²⁵ Peretti., (2001),. in (Ousidhoum, S. (2021). La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes, Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie., p.66.)

²⁶ Idem.,.

- **La politique de formation :**

Pour Soyer (2003)²⁷, la formation en l'entreprise envisagée en deux dimensions : La première comme un outil de gestion des ressources humaines, comparable au recrutement, la mobilité, l'appréciation, l'évaluation ou comme un levier pour améliorer le climat social perçue alors comme un avantage et ou une récompense.

En faisant allusion au but d'une politique de formation, Mahapatra (2010)²⁸ vise à transmettre de manière systématique des savoirs, connaissances, compétences, aptitudes et attitudes nécessaires pour permettre aux employés de mieux exécuter leurs tâches ainsi, la formation en entreprise contribuer à la fois au développement des compétences et l'épanouissement des individus dans l'entreprise.

- **La gestion des carrières :**

Les entreprises se rendent compte qu'elles peuvent fidéliser leurs meilleurs talents en leur offrant perspective d'évolutions. Ainsi, elles planifient et conçoivent des plans de carrière pour leurs collaborateurs.

Cadin et al (2012)²⁹, définissent la carrière comme une trajectoire ascendante vers le sommet hiérarchie. La gestion des carrières vise à planifier les mouvements et évolution du personnel afin de répondre au besoin de l'organisation en tenant les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. Elle repose sur l'analyse des évaluations des performances évaluations formelles ou informelles pour identifier les talents. Les encourager à accéder des postes à plus grandes responsabilités et leur offrir des conditions favorables et propres à leur développement professionnel³⁰.

D'après cette définition, nous pouvons décrire la gestion des carrières comme une progression ascendante dans la hiérarchie, en soulignant ces objectifs qui consiste à concilier les besoins de l'organisation avec les aspirations des salariés.

²⁷Soyer J., (2003), « Fonction formation », 3ème édition Organisation, Paris, p.13.

²⁸Mahapatra B.B., (2009), « Human Resource Management », Edition New Age International, New Delhi., p.285.

²⁹Cadin L. et al., (2012), in (Ousidhoum, S. (2021). La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes (Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie. p.69.).

³⁰Idem.

- **La mobilité professionnelle**

Peretti (2007)³¹ définit la carrière comme une succession des postes, découlant de décisions de mobilités souhaitées ou subies. Dans cette définition, il associe la gestion des carrières au concept de la mobilité professionnelle qui désigne : « *Un changement d'entreprise, d'établissement ou de service, ou dans une perspective plus organisationnelle, comme une succession de postes* »³².

Il existe trois formes de mobilité³³ :

- ❖ La mobilité verticale ou la promotion : Cette forme de mobilité est assimilée à la carrière ; elle caractérise la progression hiérarchique au sein du même métier.
- ❖ La mobilité horizontale, dite fonctionnelle ou professionnelle : Elle désigne le changement de fonction à niveau hiérarchique identique. Dans certains cas, on parle de mobilité interne pour désigner la mobilité fonctionnelle.
- ❖ La mobilité d'environnement : Elle concerne un changement de lieu mais occupe même fonction hiérarchique. Cette forme de mobilité est synonyme de mutation.

2.2.3 Les pratiques de rétention ou de fidélisation

Pour assurer une gestion efficace de ses RH, l'entreprise doit adopter diverses pratiques, notamment en matière de rémunération, de communication interne, ainsi que celles liées au climat social et aux conditions de travail.

- **La politique de rémunération :**

La rémunération est un élément crucial dans la relation entre l'entreprise et ses employés. Elle joue un rôle stratégique en influençant la motivation et la performance des salariés.

- **Notions de rémunération et de salaire**

Dans notre langage courant, nous avons tendance à utiliser les concepts de rémunération et de salaire d'une manière interchangeable.

Selon Thévenet (2007)³⁴, la rémunération comprend le salaire de base ainsi que tous les avantages et accessoires, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur

³¹Peretti J. M., (2007), op cit., p. 84.

³²Ibid., p.329.

³³Cadin L. et al., (2012), op cit.,p. 455 et 456

³⁴Thevenet M. (2007), in (Ousidhoum, S. (2021). La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes (Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie. p.71).

au travailleur en raison de l'emploi occupé. Elle est donc plus large que le salaire. Que ne constitue qu'une petite de cette rémunération globale.

- **Définition de la communication interne**

Pour Westphalen (2001)³⁵, la communication interne englobe « des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à une autre. Chacun a ses habitudes : du tutoiement systématique au « Monsieur, Madame » de rigueur, de la politique de portes ouvertes aux bureaux, des dialogues informels aux réunions périodiques. »

Selon le même auteur, les outils de la communication interne consistent en : Journal, radio interne réseau téléphonique d'informations, tableaux d'affichage, montages audiovisuels.

- **Le climat social et les conditions du travail**

Afin de se doter d'une main d'œuvre hautement qualifiée et assurer sa conservation et son développement, l'entreprise doit assurer certains facteurs en interaction représentant les conditions de travail et mettre en place un climat social motivant et favorable.

Le climat social et les conditions de travail représentent l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail³⁶.

Citeau (2002)³⁷ avance qu'il existe quatorze facteurs représentant l'ensemble de ces caractéristiques réparties en fonction du travail lui-même, de l'environnement du travail, de l'insertion de l'entreprise dans l'environnement global ainsi que du contexte global.

Ainsi, Le climat social et les conditions de travail sont essentiels pour attirer et fidéliser une main-d'œuvre qualifiée. Ils reposent sur plusieurs facteurs liés à l'environnement immédiat du travail et à l'organisation dans son ensemble.

³⁵Westphalen M. H., (2001), « Communication : le guide de la communication d'entreprise », 3ème Edition Dunod, Paris, p.64.

³⁶ Ousidhoum, S. (2021). La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes (Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie. p.71

³⁷ Ibid. p.74.

Chapitre III

Evaluation de l'alignement stratégique de la GRH au sein de l'entreprise CO.G.B

La belle

Introduction :

Après avoir présenté les fondements théoriques de l'alignement stratégique des RH dans le premier chapitre, puis analysé les différentes modalités de sa mise en œuvre dans le second, nous abordons à présent la partie empirique de notre travail. Cette dernière a pour objectif de confronter les apports théoriques aux réalités du terrain, à travers l'exemple concret de l'entreprise CO.G.B La Belle.

Ce troisième chapitre s'articule autour de deux sections : la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil. La seconde section portera sur l'analyse et l'interprétation des résultats issus de notre enquête de terrain (entretien et questionnaires).

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

La présentation de l'entreprise CO.G.B La Belle permet de découvrir les fondements, la mission, et les principales activités de cette entreprise. Cette section explore l'historique de CO.G.B, ses missions, ses objectifs, ses activités et ses produits, ainsi que ses différents départements et services.

1.1. Historique de la CO.G.B (la Belle)

L'unité CO.G.B La Belle trouve ses origines au début du XXe siècle sous le nom de S.I.A.N, spécialisée dans l'extraction d'huile d'olive et la fabrication de savon. En 1940, elle débute le raffinage d'huiles végétales, puis devient SO.GE.D.I.A en 1974 après sa nationalisation. En 1997, elle devient C.O.G.B (Corps Gras de Bejaia) et lance des activités de production de margarine, d'électrolyse et d'hydrogénation. En 2006, l'État cède 70 % des parts au groupe La Belle, qui relance la fabrication du savon de ménage "la Caille" et installe une chaîne de production d'emballages PET. Depuis sa privatisation totale en 2009, l'entreprise est dirigée par le groupe La Belle.

1.2. Les objectifs de l'entreprise

Les objectifs tracés par l'entreprise du groupe La Belle sont :

- Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires.
- Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.
- Accroître les capacités de production par la création d'autre unité de production.
- Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production.

- Affiner, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle du savon de margarine et d'autres activités industrielle liées à son objet.

1.3. Les différents départements de l'entreprise

L'entreprise CO.G.B la belle constitue plusieurs départements et service. Département de production, technique, sécurité, service Laboratoire, service de transport... etc. notre stage s'effectue au département des ressources humaines, Il s'occupe de la gestion du personnel, il est composé de sections suivantes :

- Section personnelle : Cette section assure le pointage, les absences autorisées et irrégulières, elle gère aussi la carrière des travailleur maladies et recrutements.
- Section paie : Elle s'occupe de la gestion des fiches de paie du mois.
- Section moyen généraux : La structure des moyens généraux est chargée des travaux suivants : réparation du matériel bureau. Démarche auprès des assurances contre les incendies ou tous autres dégâts.
- Section sociale : Elle s'occupe de toutes les affaires sociales du personnel : les allocations familiales et la sécurité sociale

Section 2 : présentation de la méthodologie et analyse des données

Dans cette partie, nous aborderons la méthodologie de l'enquête de terrain, en soulignant la raison pour laquelle nous avons choisi la population et l'échantillon de l'étude, ainsi que les objectifs de notre enquête, suivis des méthodes de collecte de données.

2.1 Méthodologie de recherche utilisée

Afin de répondre à notre problématique centrale et de tester les hypothèses formulées dans ce travail, nous avons adopté une méthodologie mixte combinant une analyse documentaire approfondie et une enquête de terrain, en nous basant sur les données réelles de l'entreprise CO.G.B La Belle à Bejaia.

Pour approfondir l'analyse et confronter les données théoriques à la réalité organisationnelle, une étude empirique a été menée auprès de l'entreprise CO.G.B La Belle – Bejaia, plus précisément auprès du département des Ressources Humaines.

Deux outils de collecte de données ont été mobilisés :

2.1.1 Entretien semi-directif

Un entretien semi-directif a été réalisé avec le DRH afin :

- Identifier les avantages et contraintes liés à leur mise en œuvre,
- Comprendre les mécanismes de l'alignement stratégique RH dans cette entreprise.

Le guide d'entretien comprenait 20 questions ouvertes, organisées autour de quatre axes :

Axe 1 : présentation du profil du répondant

Axe 2 : alignement vertical de la stratégie RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Axe 3 : collaboration RH, direction et métiers.

Axe 4 : freins ou obstacles et opportunités d'amélioration.

2.1.2 Questionnaire

Un questionnaire structuré a été élaboré et distribué à 30 employés du département RH, issus de différentes catégories socioprofessionnelles. Ce questionnaire vise à :

- Evaluer la perception des salariés sur les politiques RH en vigueur,
- Mesurer le niveau d'alignement entre les pratiques RH et les objectifs stratégiques de l'entreprise,
- Identifier les attentes et les niveaux de satisfaction liés à la gestion RH.

Le questionnaire est structuré autour de deux axes principaux et contient 22 questions fermées.

Population cible et échantillonnage

L'échantillon de l'étude est composé de deux groupes :

- Le DRH pour l'entretien qualitatif
- Un groupe de 30 salariés du département RH, choisis de façon aléatoire, pour les questionnaires.

2.1.3 Outils d'analyse des données

L'analyse des résultats issus des questionnaires a été réalisée à l'aide du logiciel Microsoft Excel, permettant :

- La production de graphiques statistiques,
- Le traitement des fréquences et des moyennes.

Les réponses de l'entretien ont fait l'objet d'une analyse thématique, synthétisant l'opinion du DRH autour des leviers d'alignement stratégique, des indicateurs de performance, des contraintes internes et de la participation des RH à la stratégie globale.

2.2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête par entretien avec le DRH

Le but de cet entretien mené au sein du département RH de CO.G.B la belle vise à déterminer comment les pratiques de GRH sont alignées à la stratégie globale de l'entreprise et d'évaluer l'impact de cet alignement sur la performance organisationnelle.

Axe 1 : présentation du profil du répondant

Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi de mener un entretien avec le DRH car il occupe une position stratégique au sein de l'entreprise, en lien direct avec la gestion des talents, le développement des compétences, la mise en œuvre de la stratégie RH globale. Son rôle central lui confère une vision transversale et organisationnelle, essentielle pour comprendre l'alignement entre la stratégie RH et les objectifs globaux de l'entreprise. Grâce à son expertise, il participe activement aux prises de décisions stratégiques, en apportant une vision humaine, sociale et organisationnelle. Cet entretien nous a permis de recueillir des informations pertinentes sur la manière dont les RH s'intègrent dans la stratégie globale, ainsi que sur les indicateurs utilisés (KPIs), la culture d'entreprise, et la politique de communication interne. Le choix du DRH comme interlocuteur principal s'est donc imposé naturellement pour obtenir une analyse complète, cohérente et concrète du rôle des RH dans la performance organisationnelle.

Axe 2 : Alignement vertical de la stratégie RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Tableau 1: Tableau récapitulatif des verbatim sur l'alignement vertical et objectifs stratégiques de l'entreprise

<p>Objectifs stratégique</p>	<p>Nos objectifs stratégiques sur court et moyen terme sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La croissance et l'innovation - La transformation digitale - Lutte contre les rejets et déchets (cause environnementale)
<p>Objectifs stratégiques et politiques RH</p>	<p>Cas de recrutement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégrer une logique de recrutement prédictif - Faire une cartographie des compétences - Adapter les profils recherchés et les critères de sélection <p>Cas de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une analyse des écarts (GPEC) - Faire un plan de formation ciblé et évolutif <p>Cas de rémunération :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser les compétences stratégiques, relier la rémunération variable aux objectifs stratégiques (individuels et collectifs) <p>Cas de gestion des talents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier, développer, mobiliser et fidéliser <p>Cas de gestion des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartographier les compétences, développer les compétences. <p>Décisions RH récente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ciblage d'un recrutement interne et externe suivi par un plan de formation en adéquation avec les objectifs stratégiques.
<p>Indicateurs</p>	<p>Les indicateurs RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs de recrutement - Indicateurs de formation - Indicateurs de performance - Tableau de bord RH - Indicateurs sociaux <p>Leurs influences sur les décisions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour accueillir des objectifs stratégiques, les indicateurs RH sont indispensables car ils permettent d'aligner et de mesurer les actions RH par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise.

	<p>Mesurer le degré d'alignement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des indicateurs de performance - Tableau de bord - Evaluation des objectifs individuels et collectifs - Audit régulier - Feedback des parties concernées.
--	---

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des dires du DRH

L'entretien montre clairement que l'entreprise met en place une politique RH structurée autour des objectifs stratégiques globaux. L'intégration du recrutement prédictif, de la GPEC et de la formation ciblée illustre un effort d'anticipation et d'adaptation aux besoins futurs. Les décisions RH sont guidées par des objectifs mesurables et évaluées régulièrement via des indicateurs précis. Cela reflète une logique d'alignement vertical forte, visant à optimiser la performance globale en synchronisant les ressources humaines avec la stratégie d'entreprise.

L'alignement vertical consiste à faire en sorte que la stratégie RH soit directement liée aux objectifs stratégiques globaux de l'entreprise. Cela permet d'assurer une cohérence entre les actions RH (recrutement, formation, rémunération, gestion des talents) et les priorités stratégiques comme la croissance, l'innovation, la transformation digitale, ou la responsabilité environnementale. Par exemple, un recrutement prédictif et une cartographie des compétences sont mis en place pour anticiper les besoins futurs où les indicateurs RH jouent un rôle central pour mesurer cet alignement et ajuster les actions RH en conséquence.

Axe 3 : Collaboration RH, direction et métiers

Tableau 2: Tableau récapitulatif des verbatims sur la collaboration RH

Participation des RH aux activités stratégiques	La RH est souvent appelée à participer à ces comités afin de présenter ses indicateurs et apporter une expertise sur ses talents et afin d'être au courant d'un probable recrutement si nécessaire.
Budgets	En fonction des objectifs globaux (rémunération, formation, achats divers, abonnements, applications et logiciels...etc.).
Besoins opérationnels	Suivant la communication interne et par les canaux de communication utilisés au sein de l'entreprise.

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des dires du DRH

La collaboration des RH avec les autres pôles de l'entreprise s'inscrit dans une logique stratégique. En effet, la participation des RH aux activités stratégiques est essentielle. Elles sont souvent sollicitées pour intégrer les comités de direction ou de pilotage afin de présenter des indicateurs clés, partager leur expertise sur les talents disponibles, et anticiper d'éventuels besoins en recrutement. Cette implication permet une meilleure coordination entre la GRH et les objectifs globaux de l'organisation.

Concernant les budgets, la fonction RH intervient selon les besoins en rémunération, en formation, ou encore pour les achats liés aux abonnements, logiciels et autres outils nécessaire au bon fonctionnement des services.

Enfin, les besoins opérationnels sont identifiés grâce à une communication interne efficace et à l'usage approprié est canaux de communication au sein de l'entreprise, favorisant ainsi une réponse rapide et adaptée aux impératifs du terrain.

Cette collaboration étroite permet aux RH d'agir non plus en simple fonction support, mais en véritable partenaire stratégique. En assurant une circulation fluide de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques, les RH contribuent à une meilleure anticipation des besoins opérationnels et à une réactivité accrue face aux changements. Cela favorise également une prise de décision plus cohérente et alignée avec les réalités du terrain, renforçant ainsi l'efficacité globale de l'organisation.

Axe 4 : Freins ou obstacles et opportunités d'amélioration

Tableau 3: Tableau récapitulatif des verbatims portant sur les obstacles et les opportunités

Freins	<ul style="list-style-type: none"> - Communication inadéquate - Manque d'information sur les objectifs stratégiques - Manque de soutien de la direction - Résistance au changement - Passage lent à la digitalisation
Solutions	<ul style="list-style-type: none"> - En renforçant la communication - En ayant des indicateurs fiables - Passage aux nouvelles techniques de l'information - Formation

Stratégie d'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> - Pour un changement stratégique, il est crucial d'avoir un processus souple et intègre qui combine planification des compétences, formation, mobilité interne et recrutement ciblé. <p>En résumé, il faut avoir de la réactivité face à un changement.</p>
------------------------	---

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des dires du DRH

L'axe 3 met en évidence les principaux obstacles rencontrés lors de la mise en place d'un changement stratégique, ainsi que les solutions possibles et les stratégies d'adaptation adéquates. Parmi les freins identifiés, on note une communication inadéquate qui nuit à la clarté et à l'adhésion des collaborateurs, un manque d'information sur les objectifs stratégiques qui crée de l'incertitude et du désengagement, un soutien insuffisant de la part de la direction qui affaiblit la légitimité des initiatives, une forte résistance au changement souvent liée à la peur de l'inconnu, ainsi qu'un passage lent à la digitalisation qui freine l'agilité organisationnelle.

Pour surmonter ces freins, plusieurs solutions peuvent être mises en place, notamment le renforcement de la communication interne pour améliorer la compréhension des enjeux, l'instauration d'indicateurs fiables pour le suivi des projets, l'adoption de nouvelles techniques de l'information pour accroître l'efficacité, et la mise en œuvre de formations adaptées aux transformations à venir. En ce qui concerne la stratégie d'adaptation, il est crucial d'avoir un processus souple et intégré qui allie planification des compétences, développement de la formation, mobilité interne et recrutement ciblé.

En résumé, la réussite d'un changement stratégique dépend de la capacité de l'organisation à réagir de manière rapide et cohérente aux défis, tout en mobilisant efficacement ses RH autour d'une vision claire et partagée.

Ainsi, l'adhésion des collaborateurs ne peut être obtenue sans une démarche participative, où chacun comprend son rôle dans le processus de transformation. Encourager l'expression des idées, reconnaître les contributions et valoriser les réussites individuelles et collectives renforce le sentiment d'appartenance et facilite l'acceptation du changement. Cela crée un climat propice à l'innovation et à l'adaptabilité, deux conditions essentielles pour accompagner efficacement toute transition stratégique.

Stratégie RH pour alignement horizontal

- En alignant les besoins stratégiques aux profils recherchés.
- En adaptant la formation aux compétences recherchées.

- En développant une gestion de carrière cohérente avec les aspirations et les objectifs stratégiques.

La stratégie RH pour l'alignement horizontal repose sur l'harmonisation entre les besoins stratégiques de l'entreprise et les RH disponibles. D'abord, cela implique d'aligner les besoins stratégiques aux profils recherchés, afin d'assurer une cohérence entre les objectifs de l'entreprise et les compétences des collaborateurs. Ensuite, il est essentiel d'adapter la formation aux compétences attendues, permettant ainsi aux employés de répondre efficacement aux exigences du poste et de contribuer activement à la performance collective. Enfin, le développement d'une gestion de carrière cohérente avec les aspirations des employés et les objectifs stratégiques permet de fidéliser les talents et de renforcer l'engagement au sein de l'organisation. Cette approche globale favorise un meilleur alignement entre les RH et les orientations stratégiques de l'entreprise, créant ainsi un environnement de travail plus productif et motivant.

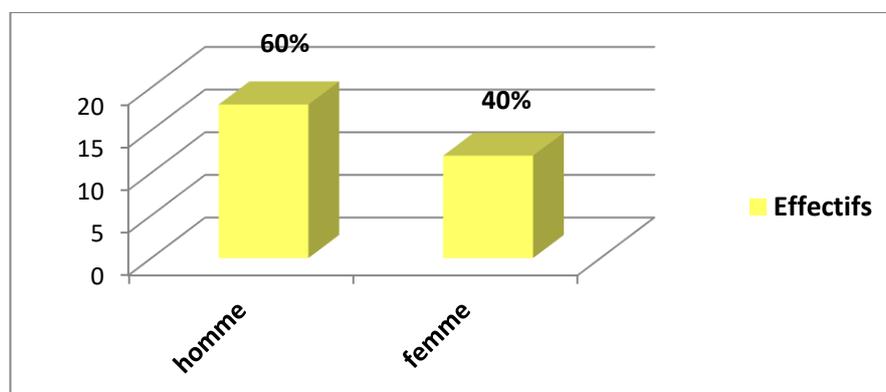
2.3 Analyse des résultats issus de l'enquête par questionnaire

Cette partie présente les résultats obtenus de l'enquête réalisée à l'aide d'un questionnaire, administré auprès de 30 salariés maintenus au sein de l'entreprise.

Axe 1 : profil de l'échantillon

Cet axe permet d'identifier le profil des personnes interrogées, ce qui nous aidera à mieux comprendre les réponses obtenues et à affiner notre analyse. Ainsi, nous chercherons à fournir une analyse objective et représentative de l'échantillon étudié.

Figure 1: La répartition de l'échantillon selon le genre

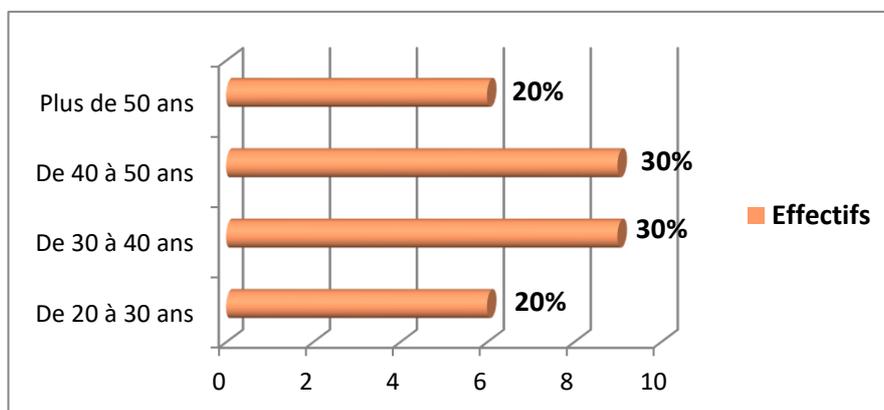


Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Le graphe met en évidence une CO.G.B La Belle, avec 60 % d'hommes contre 40 % de femmes. Cette disparité peut s'expliquer par la nature des postes proposés, souvent exigeants physiquement ou impliquant des horaires décalés, ce qui peut représenter un frein pour les femmes, notamment en raison des contraintes familiales.

De plus, la culture d'entreprise semble valoriser davantage des profils masculins, ce qui peut introduire un biais dans le processus de recrutement. Ce constat révèle un désalignement partiel entre la gestion des RH et la stratégie globale de l'entreprise, notamment en matière de diversité et d'inclusion. Pour améliorer cet alignement stratégique, il serait pertinent d'adopter des politiques RH plus inclusives, visant l'équité de genre et une meilleure représentativité au sein des effectifs.

Figure 2: La répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge



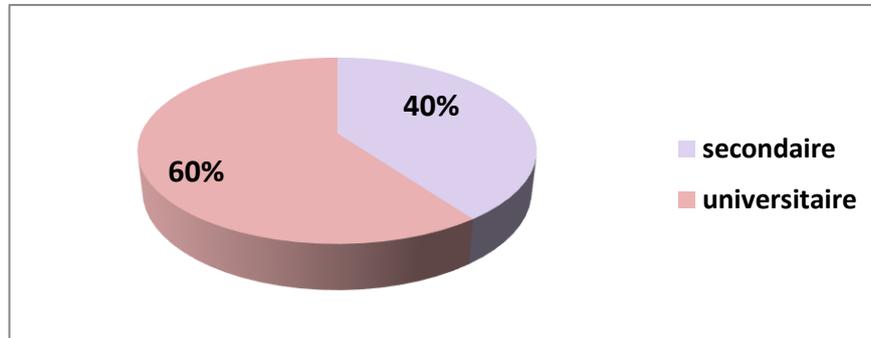
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après les résultats récoltés et représentés dans le graph, on remarque que la répartition de l'effectif selon les âges est relativement équilibrée entre quatre catégories. Les tranches [30 à 40] et [40 à 50] représentent chacune 30% des répondants, suivies par les tranches [20 à 30] et plus de 50 ans, qui compte chacune 20%.

À partir de ces résultats, nous avons pu constater que cette répartition d'âge peut être expliquée par la politique de gestion du personnel adoptée par l'entreprise CO.G.B. La présence de 20% de jeunes employés âgés de 20 à 30 ans suggère une politique de recrutement proactive visant à intégrer de nouveaux talents. En revanche, la proportion qui représente des salariés expérimentés, indiquent probablement une politique de gestion des ressources humaines orientée vers la fidélisation du personnel à travers des conditions de travail stables et motivantes, ainsi que la valorisation de l'expérience professionnelle. Enfin, il y a une gestion

active des carrières, avec des perspectives d'évolution interne, de formation de ou de mobilité fonctionnelle.

Figure 3: La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

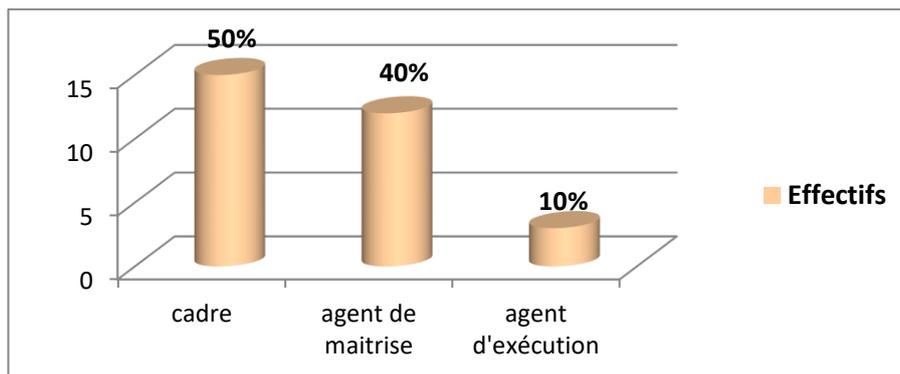


Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Cette figure montre que la majorité des répondants sont des cadres universitaires (18), soit 60%, et que leur mission est la conception, le développement et l'analyse. Il y'a également (12) répondants, soit 40%, ayant un niveau secondaire, dont la mission est l'exécution de tâches répétitives.

Cela reflète la large vision de recrutement adoptée par C.O.GB, qui vise à recruter du personnel de qualité avec un haut niveau dans le domaine de la GRH. Même le poste qui pourrait sembler ordinaire.

Figure 4: La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



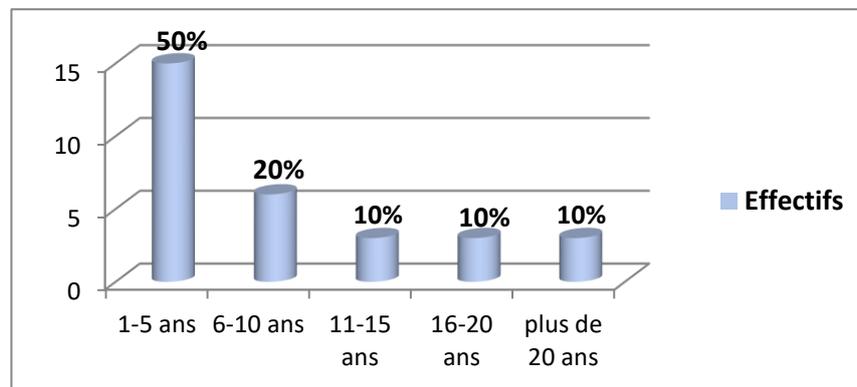
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La figure N°04 présente la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle, révélant une prédominance des cadres (50%) et des agents de maîtrise (40%), contre seulement 10% d'agent d'exécution. Cette distribution montre une orientation marquée vers les postes à responsabilité, ce qui constitue un point positif dans la mesure où ces

profils son généralement bien informés et capable de fournir des analyses stratégiques pertinentes. Toutefois, la faible représentation des agents d'exécution constitue une limite notable, car elle prive l'étude de la vision terrain et opérationnelle essentielle pour une compréhension globale.

Ainsi, bien que les résultats puissent être riches en perspective managériale, ils risquent de manquer d'équilibre et de représentativité. Une meilleure répartition de l'échantillon serait souhaitable pour garantir une analyse plus complète et équitable.

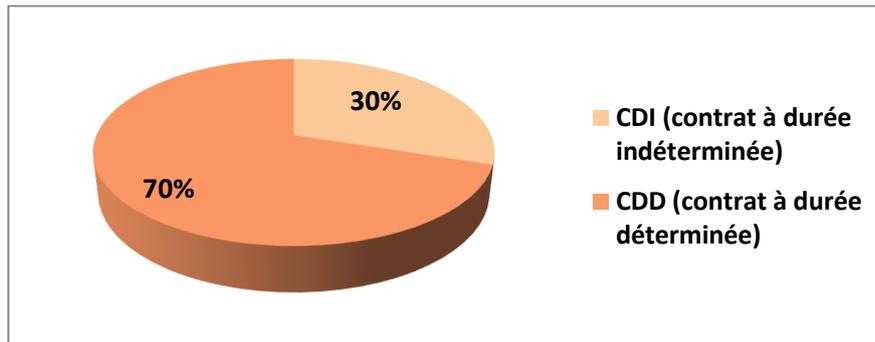
Figure 5: La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats obtenus par le biais de cette question sont relatifs à l'ancienneté des enquêtés, ressortent que la majorité des répondants, soit 50% ont une ancienneté comprise entre 1 et 5 ans. Les tranches suivantes, à savoir 6 à 10 ans, 11 à 15 ans, 16 à 20 ans et plus de 20 ans, représentent respectivement 20%, 10%, 10% et 10% de l'échantillon. Cette prédominance des salariés ayant une ancienneté relativement courte peut être interprétée de manière positive, car elle traduit un renouvellement du personnel, une dynamique de recrutement et une ouverture potentielle à de nouvelles compétences et idées.

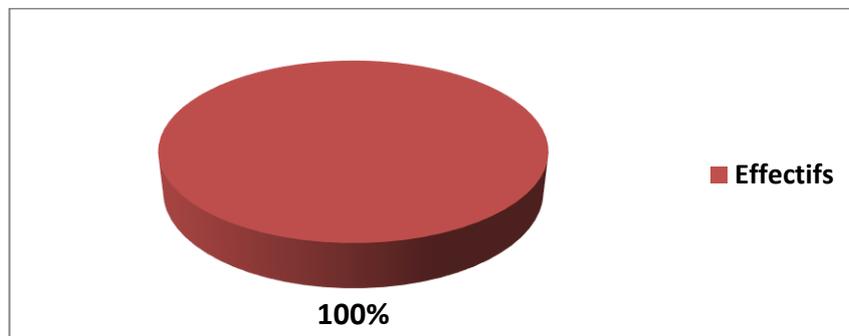
Toutefois, cette situation soulève également des préoccupations. En effet, une faible ancienneté globale peut refléter une instabilité de l'emploi, une difficulté à fidéliser les salariés ou encore une absence de perspectives professionnelles attractives à long terme.

Figure 6: La répartition de l'échantillon selon le type de contrat

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Nous constatons d'après le résultat de ce graphe que la majorité à savoir 70% de l'effectif sont en contrat à durée déterminée (CDD), tandis que 30% disposent d'un contrat à durée indéterminée (CDI).

A ce sujet, nous pouvons dire que CO.G.B la belle doit limiter l'usage prolongé des contrats à durée déterminée, afin de garantir une plus grande stabilité pour les salariés et de les protéger de tout risque de perdre leur travail.

Figure 7: La répartition de l'échantillon selon les heures de travail

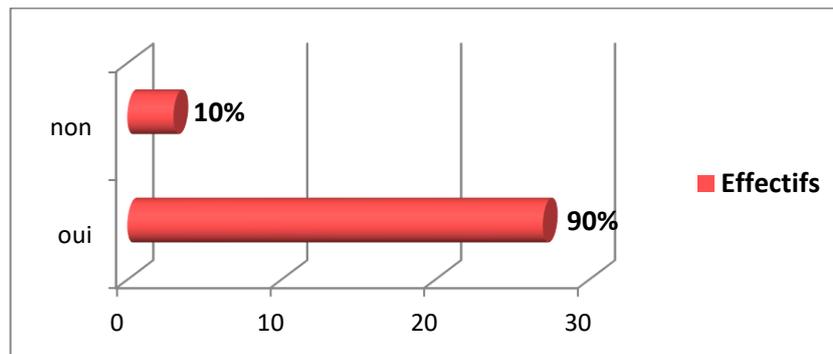
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Le graphe ci-dessous nous informe que la totalité des travailleurs au sein de CO.G.B la belle, à savoir (100%), travaille de 30 à 40 heures par semaine.

Donc, nous pouvons dire que la durée légale de travail hebdomadaire, désignée par la loi, est respectée.

Axe 2 : Alignement stratégique des RH

Cet axe vise à mesurer la cohérence entre les pratiques RH et la stratégie globale de l'entreprise. Il permet d'évaluer dans quelle mesure les actions RH contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques.

Figure 8: Communication des objectifs stratégiques par la direction

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

On constate d'après cette figure que la majorité, soit 90% de la population étudiée, indique avoir été informée des objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela montre que la direction générale a été claire et transparente dans sa communication.

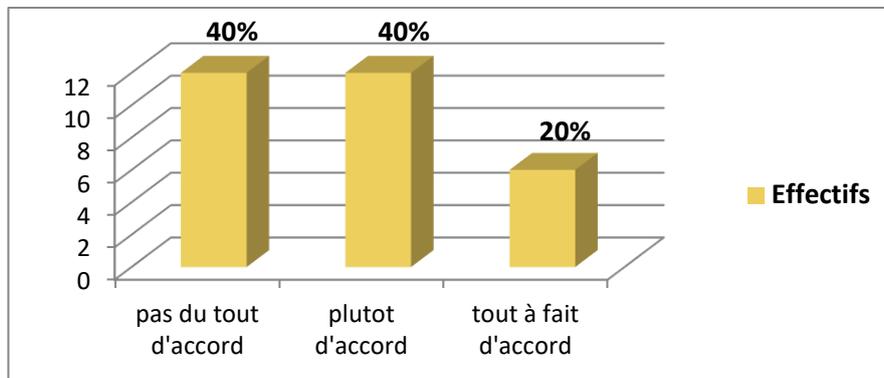
En revanche, 10% déclare ne pas avoir été informée. Cela s'explique par un manque de fiches de poste précises, de consignes claires ou d'un système structuré de diffusion de l'information au sein de CO.G.B la belle. Pour remédier à cela, il serait pertinent de renforcer les supports écrits afin d'assurer une transmission uniforme de l'information stratégique à l'ensemble du personnel.

L'alignement stratégique des RH vise à faire en sorte que les pratiques RH (recrutement, formation, gestion des compétences, évaluation, etc.) soient en parfaite adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise. Dans le cas de CO.G.B la belle, les résultats de l'enquête montrent que la communication des objectifs stratégiques est globalement bien assurée, ce qui constitue un indicateur positif de l'alignement stratégique.

Cependant, des efforts restent à fournir pour améliorer la diffusion de l'information auprès de l'ensemble des salariés, notamment par le biais de supports formalisés, de réunions d'information régulières et de procédures claires. Cela permettrait d'impliquer davantage les collaborateurs et de renforcer leur engagement envers les objectifs de l'entreprise.

L'alignement stratégique des RH n'est pas seulement une question de communication, mais également d'implication, de cohérence entre les actions RH et les orientations stratégiques, et d'adaptation continue aux évolutions internes et externes de l'environnement de travail.

Figure 9: Contribution du recrutement aux objectifs de l'entreprise



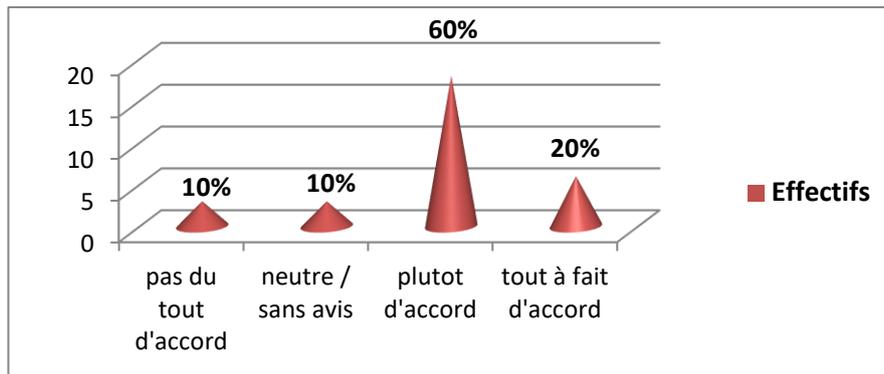
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La figure N°09 souligne clairement la perception des répondants quant à la contribution du recrutement aux objectifs de l'entreprise. Il en ressort que 40% des participants ne sont pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle le recrutement contribue à ces objectifs, tandis que 40% sont plutôt d'accord et seulement 20% tout à fait d'accord. Cette répartition révèle un manque de consensus et une reconnaissance partielle du rôle stratégique du recrutement.

D'un point de vue positif, une partie des répondants (60% cumulés) perçoivent néanmoins une certaine cohérence entre les pratiques de recrutement et les ambitions de l'entreprise, signe que certaines initiatives RH commencent à porter leurs fruits. Toutefois, la proportion élevée de réponses négatives peut être attribuée à une communication insuffisante entre la direction stratégique et les responsables des RH, à une définition floue des profils recherchés.

Pour surmonter cette difficulté, il est essentiel de renforcer la collaboration entre les services RH et les directions métiers, et de mieux intégrer les objectifs stratégiques dans les processus de recrutement.

En effet, un recrutement efficace, s'il est aligné avec la stratégie de l'entreprise, permet non seulement de répondre aux besoins actuels mais aussi de construire les capacités nécessaires au développement futur. Il devient ainsi un levier central de performance et de compétitivité.

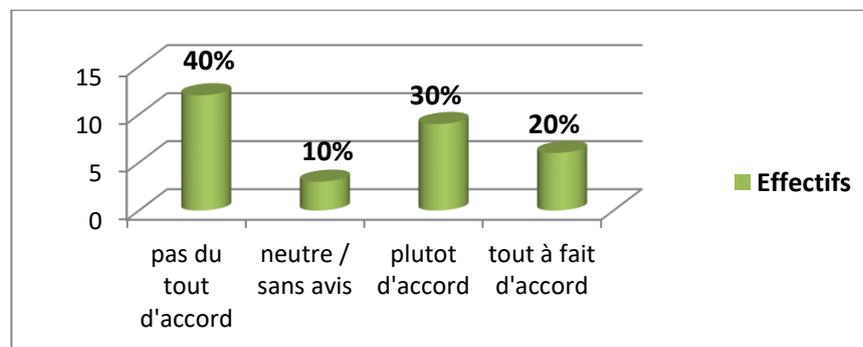
Figure 10: Contribution de la formation aux objectifs de l'entreprise

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La figure N°10 montre que 60% des répondants sont « plutôt d'accord » et 20% « tout à fait d'accord » sur le fait que la formation contribue aux objectifs de l'entreprise, ce qui révèle une appréciation largement positive de son impact. Cette majorité démontre que la formation est perçue comme un levier utile pour améliorer la performance et soutenir les priorités de l'organisation.

Toutefois, une part non négligeable de 10% exprime un désaccord, traduisant une perception négative. Cette situation peut être causée par un manque de lien clair entre les contenus de formation et les besoins réels du terrain, ou par une absence de visibilité sur les bénéfices concrets des formations suivies. Pour surmonter cela, il est essentiel de mieux aligner les actions de formation avec les objectifs stratégiques en les adaptant aux compétences attendues, en impliquant davantage les managers régulièrement les résultats obtenus.

En renforçant ce lien entre formation et stratégie, l'entreprise s'assure que le développement des compétences soutient véritablement la réalisation de ses ambitions, favorisant ainsi un meilleur alignement stratégique des RH.

Figure 11: Contribution de la rémunération aux objectifs de l'entreprise

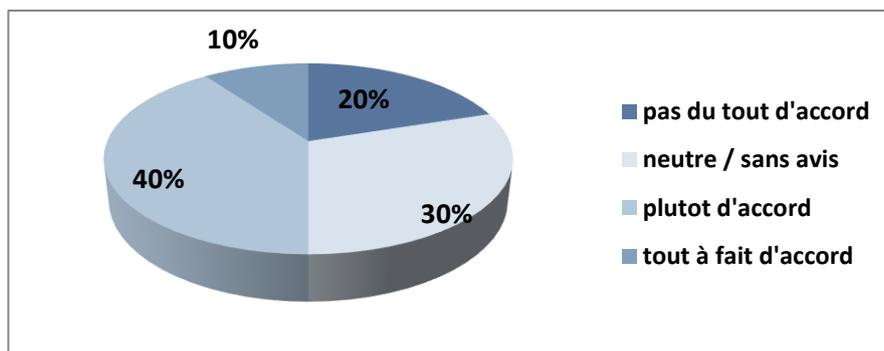
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Le graphique présente quatre catégories de réponses : « pas du tout d'accord », « neutre/sans avis », « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord », avec des pourcentages respectifs de 40%, 10%, 30% et 20%.

D'un point de vue positif, on observe que 50% des répondants (30% plutôt d'accord et 20% tout à fait d'accord) reconnaissent un lien entre la politique de rémunération et les objectifs de l'entreprise. Cela montre qu'une partie significative des employés perçoit la rémunération comme un levier de motivation et d'alignement avec la stratégie de l'organisation. En revanche, l'analyse négative met en lumière que 40% des participants ne voient aucune contribution de la rémunération aux objectifs de l'entreprise. Ce chiffre élevé pourrait traduire un dysfonctionnement dans le système de rétribution, une communication insuffisante sur la stratégie globale.

L'alignement stratégique désigne la cohérence entre la politique de rémunération et les objectifs globaux de l'entreprise. Il s'agit de faire en sorte que les pratiques RH, ici, la rémunération soient perçues comme un levier de motivation contribuant directement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Cet alignement suppose une bonne communication sur la stratégie, une transparence dans les pratiques, et un système de rétribution qui reconnaît la performance et encourage l'engagement des salariés.

Figure 12: Contribution de la gestion des talents aux objectifs de l'entreprise



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

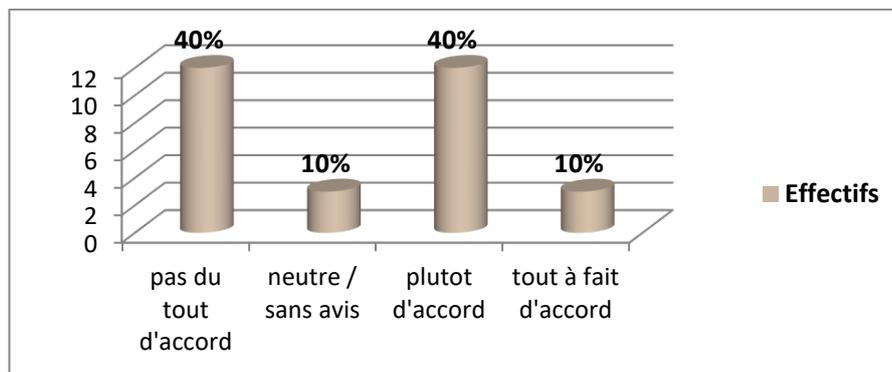
Les résultats de la figure N°12 révèlent que 10% des répondants sont tout à fait d'accord et 40% plutôt d'accord pour reconnaître que la gestion des talents contribue à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, soit 50% d'avis positifs. Cela montre qu'une partie des salariés perçoit les actions mises en place comme bénéfiques pour la performance globale, traduisant une certaine prise de conscience de l'importance stratégique de cette fonction RH.

Cependant, 30% des répondants se déclarent neutres et 20% ne sont pas du tout d'accord, ce qui indique un niveau d'adhésion relativement faible. Cette perception mitigée peut s'expliquer par une faible visibilité sur les actions concrètes menées, ou encore une implication insuffisante des collaborateurs dans les dispositifs de gestion des talents.

Ainsi, il serait utile de favoriser la participation active des salariés dans les démarches RH, et de proposer des formations ciblées pour améliorer la compréhension et l'appropriation de ces pratiques.

En effet, une gestion efficace des talents contribue directement à l'alignement stratégique des RH, en assurant une meilleure adéquation entre les compétences disponibles et les objectifs de l'entreprise, ce qui permet de renforcer la cohérence interne.

Figure 13: Contribution de la gestion des compétences aux objectifs

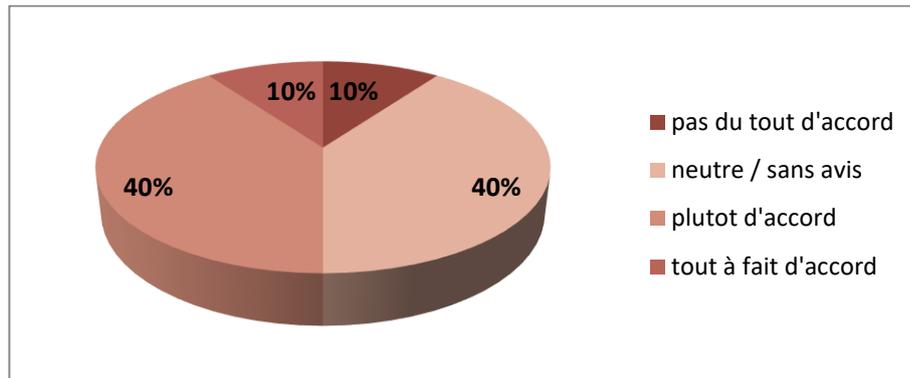


Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Selon cette figure, 50% des salariés se déclarent « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord ». Nous constatons une perception favorable, ce qui peut s'expliquer par le rôle de la gestion des compétences dans la réalisation de leurs objectifs. Cela suggère que les efforts engagés par COGB pour identifier et développer les compétences internes sont efficaces. En revanche, 40% révèlent un manque de clarté sur l'impact de la politique RH, indiquant que celle-ci est mal perçue et peu visible. Enfin, 10% ont répondu de manière neutre.

La gestion des compétences est une valeur essentielle pour envisager des ajustements à ses politiques RH afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins en matière de développement des compétences et d'atteinte des objectifs. Cela permettrait d'assurer un meilleur alignement entre les compétences des salariés et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Figure 14: L'adéquation des recrutements récents avec les priorités de l'entreprise



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

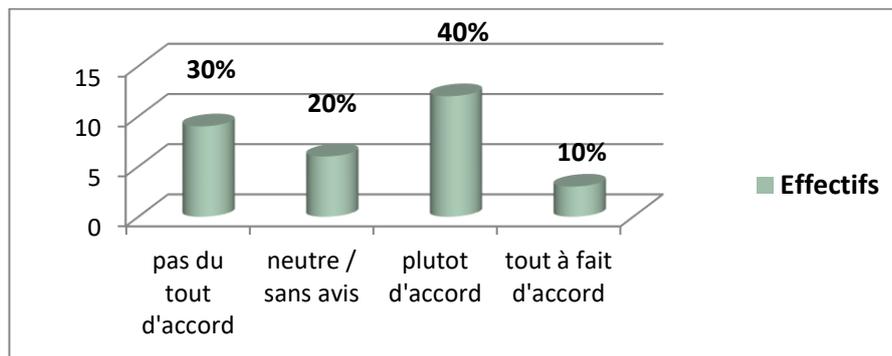
Les résultats de ce graphe indiquent qu'une majorité relative des répondants, soit 40%, se déclarent « plutôt d'accord », tandis que 10% sont « tout à fait d'accord », ce qui révèle une perception globalement positive pour la moitié des personnes interrogées.

Toutefois, un pourcentage identique de 40% demeure neutre, tandis que 10% ne perçoivent aucun alignement entre les recrutements effectués et les besoins réels de l'entreprise. Cette situation peut résulter d'un déficit de communication interne, d'un manque d'implication des équipes opérationnelles dans le processus de sélection.

Pour y remédier, il est essentiel de renforcer la transparence sur les objectifs de recrutement, d'impliquer davantage les responsables de terrain dans la définition des besoins, et d'adopter une approche plus stratégique basée sur les compétences clés alignées avec la vision de l'entreprise.

Un recrutement aligné stratégiquement constitue en effet un levier essentiel pour la performance globale, car il permet de mobiliser les RH vers la réalisation des objectifs organisationnels, tout en assurant une meilleure cohérence entre les talents intégrés et les ambitions de développement à moyen et long terme.

Figure 15: L'adaptation de la formation aux évolutions du métier



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

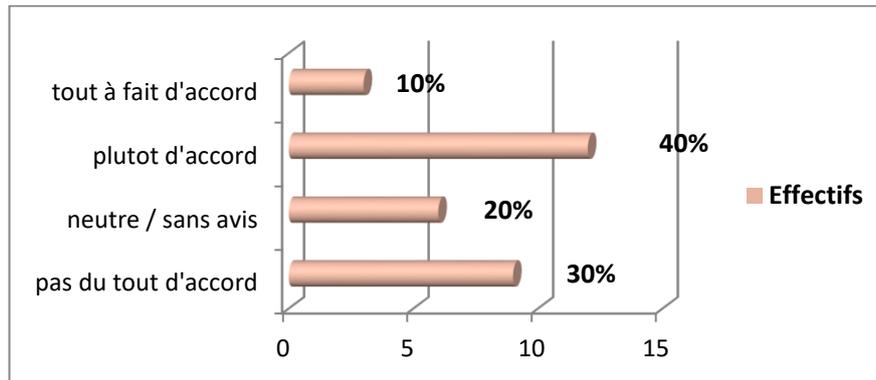
Nous constatons d'après les résultats de ce graphe que 50% de la population étudiée sont plutôt et tout à fait d'accord sur le fait que la politique de formation suit les évolutions de leur métier, ce qui indique que le plan de formation a pour but de répondre aux besoins immédiats et futurs. En revanche, 30% ne sont pas du tout d'accord, ce qui montre que beaucoup de formations ne répondent pas totalement aux nouveaux besoins du terrain. Tandis que 20% des répondants restent neutres.

Cela explique que la politique de formation de CO.G.B ne répond pas encore totalement aux attentes et reste en décalage avec les besoins réels des salariés. Il serait recommandé que le plan de formation doit anticiper les évolutions technologiques, mettre à jour les connaissances acquises et d'en développer de nouvelles.

Ainsi, pour renforcer l'efficacité de la politique de formation, il est essentiel de l'inscrire dans une logique d'alignement stratégique. Cela implique que les actions de formation ne doivent pas uniquement répondre à des besoins ponctuels, mais s'intégrer pleinement aux objectifs globaux de l'entreprise.

Une formation alignée stratégiquement permet d'accompagner les mutations organisationnelles, d'améliorer la performance globale et de renforcer la compétitivité. Elle favorise également l'adhésion des salariés à la vision de l'entreprise en leur donnant les moyens de contribuer activement à sa transformation.

Figure 16: Perception de la reconnaissance et valorisation des compétences

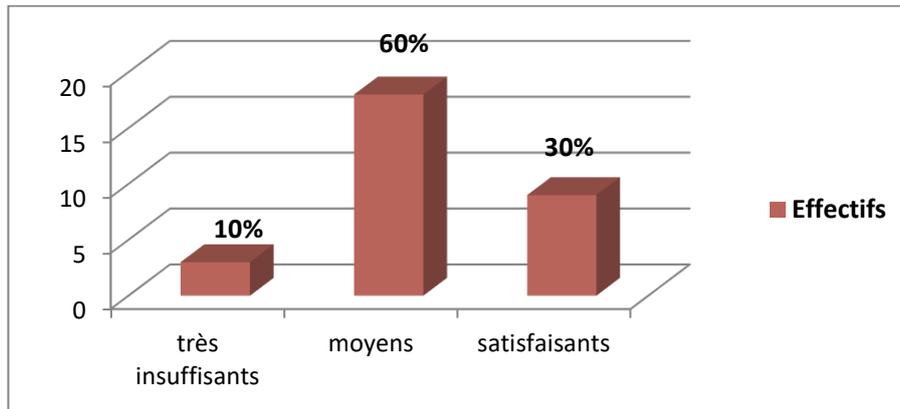


Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après les résultats récoltés et représentés dans le graph, nous constatons que la moitié des répondants (50%) considère que leurs compétences sont reconnues et valorisées au sein de CO.G.B. 30% déclarent ne pas se sentir reconnus, tandis que 20% restent neutres. Ces résultats révèlent que la moitié des répondants perçoit une forme de reconnaissance professionnelle. Cependant, la proportion de salariés insatisfaits montre qu'un nombre non négligeable d'employés ne se sent pas valorisé. Pour cela, CO.G.B. Pourrait envisager de mettre en place un système structuré de reconnaissance ce dispositif pourrait inclure des entretiens de valorisation réguliers, Un programme de récompenses, Une communication interne positive.

Cette insatisfaction peut s'expliquer en partie par l'absence d'un cadre formel de reconnaissance, ce qui engendre un manque de valorisation visible et perçue des compétences mobilisées par les salariés au quotidien. En conséquence, cela peut freiner l'engagement des employés et affaiblir leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

Ainsi, la mise en place de mécanisme clairs et régulières de reconnaissance contribuerait non seulement à améliorer la satisfaction professionnelle, mais également à renforcer l'alignement stratégique de CO.G.B, en mobilisant les compétences individuelles au service des objectifs collectifs.

Figure 17: Evaluation des efforts de l'entreprise pour développer les talents en interne

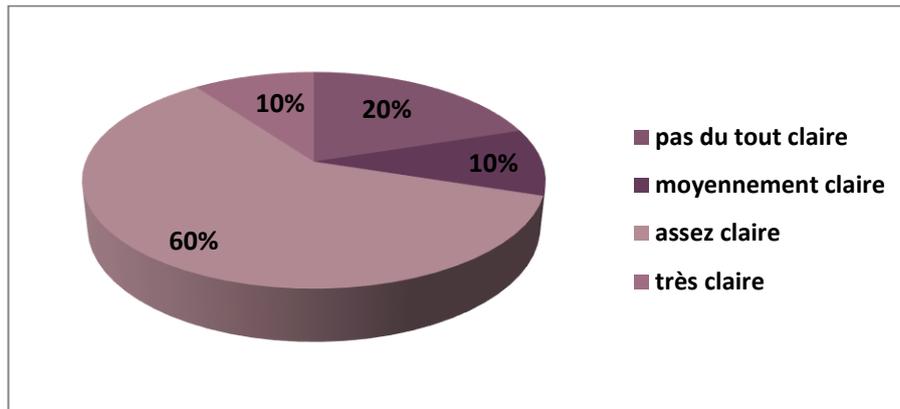
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Selon la figure N°17 (les efforts de l'entreprise pour développer les talents en interne), le plus grand nombre s'impose un taux de 60% moyens, indique que les salariés perçoivent les efforts de l'entreprise comme étant moyennement efficace pour les développement des talents en interne, cela explique une connaissance d'efforts existants mais perçue comme insuffisant structuré, puis, un taux de 30% sont positifs ce qui est encourageant et suggère qu'une partie des pratiques actuelles sont bien reçues, tandis que la minorité (10%) estime que l'entreprise n'investit pas suffisamment dans ce domaine, résulter d'un manque de visibilité des initiatives déjà en place.

On remarque d'après les résultats que l'entreprise doit optimiser les talents en interne, il faut structurer davantage ces initiatives existantes et d'en améliorer la visibilité auprès des collaborateurs, accompagné d'une communication transparente sur les opportunités d'évolutions et valoriser les compétences internes, contribuerait à renforcer la perception positive des actions déjà entreprise.

Ainsi, pour renforcer l'impact de ces efforts, il est essentiel qu'ils soient clairement alignés sur la stratégie globale de l'entreprise. Un tel alignement permettrait non seulement de mieux mobiliser les compétences internes, mais aussi de soutenir durablement les objectifs de performance et de croissance de l'organisation.

Figure 18: Clarté des perspectives d'évolution

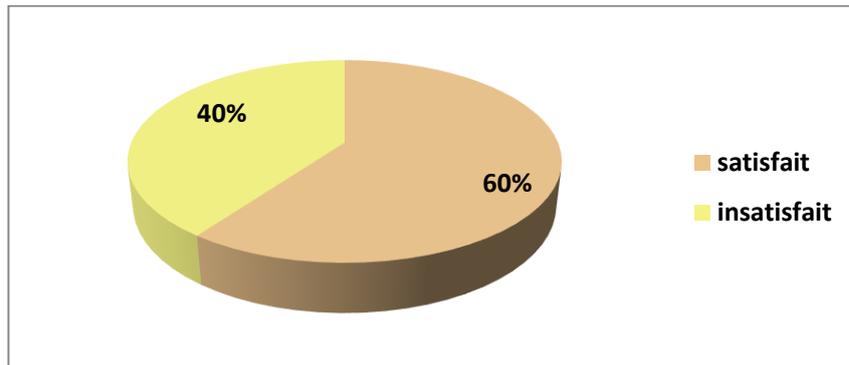


Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

A partir de la figure N°18, il ressort que 70% des salariés perçoivent leurs perspectives d'évolution comme étant claires, ce qui traduit une perception globalement positive des opportunités d'évolution professionnelle. En outre, la partie restante (30%) représente les salariés qui ont une vision floue de leur avenir professionnel (20% pas du tout claire et 10% moyennement claire). Ce manque de clarté peut générer de la démotivation, du stress ou un désengagement progressif.

Ces résultats nous permettent de conclure que le DRH de l'entreprise CO.G.B doit identifier les causes de ce manque de clarté, renforcer la communication sur les opportunités de carrière et les perspectives d'évolution, ainsi qu'organiser des entretiens réguliers d'évolution avec les collaborateurs.

Ce lien entre les perspectives d'évolution et la fonction RH est fondamental, car il appartient à la DRH de structurer une politique de gestion de carrière cohérente et équitable. Une gestion efficace des parcours professionnels permet de donner aux salariés une vision claire de leurs possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. Pour ce faire, les ressources humaines doivent mettre en place des outils tels que les plans de carrière, les entretiens d'évolution, la cartographie des compétences et des formations ciblées. En assurant une communication régulière et transparente sur les opportunités internes, la DRH contribue à renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs. Ainsi, en agissant sur la visibilité des perspectives d'évolution, la fonction RH devient un acteur clé du développement professionnel des salariés et de la performance durable de l'entreprise.

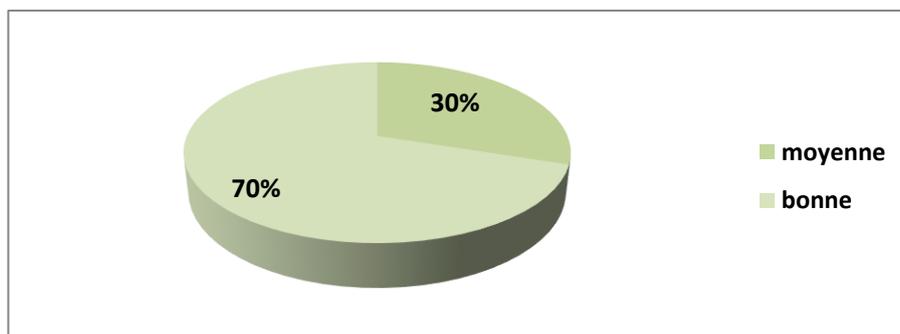
Figure 19: L'ambiance de travail et les relations entre collègues

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Les résultats du graphique analysent la perception des employés sur l'ambiance conviviale et les relations entre collègues. Sur les 30 répondants, 60 % se déclarent satisfaits, ce qui reflète une culture d'entreprise basée sur le respect et la coopération, avec des initiatives favorisant la communication interne.

Cependant, 40 % expriment leur insatisfaction, en raison de problèmes tels que les tensions interpersonnelles et l'absence de mesures concrètes pour renforcer la cohésion. Pour remédier à cela, l'entreprise pourrait mettre en place des enquêtes internes, former les managers à la gestion des conflits, créer des espaces d'échange, et valoriser les comportements collaboratifs.

Ainsi, un climat de travail positif favorise la diffusion claire des objectifs stratégiques, stimule l'engagement des employés et renforce leur mobilisation collective autour des priorités de l'organisation. En revanche, un environnement marqué par des tensions ou un manque de cohésion peut freiner l'adhésion au changement et compromettre l'efficacité des actions stratégiques. Il apparaît donc essentiel pour l'entreprise de cultiver un cadre de travail sain et collaboratif afin de soutenir durablement sa performance globale.

Figure 20: La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique

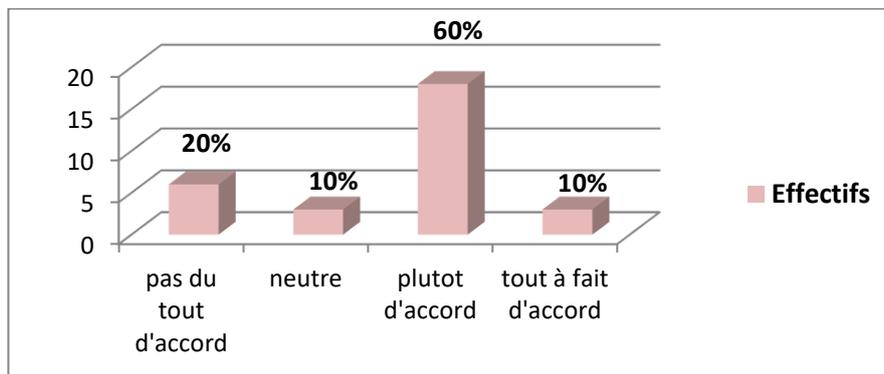
Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Le résultat d'analyse de données récoltées, 70% des répondants s'explique leur relation avec leur supérieur hiérarchique comme bonne. Ce qui reflète une satisfaction globale au sein de l'organisation. Plusieurs raisons peuvent justifier ce ressenti positif comme une communication fluide avec les supérieurs, un style de management participatif, une reconnaissance du travail effectué ou encore un climat de confiance instauré dans l'équipe. Cela témoigne d'un encadrement jugé compétent et d'un lien professionnel perçu comme respectueux et constructif.

Tandis que, 30% des répondants soit 9 employés évaluent cette relation comme moyennes, ce chiffre est suffisamment élevé pour attirer l'attention. Il peut être le révélateur de problèmes ponctuels ou structurels dans un manque de disponibilité des supérieurs, des échanges trop formels.

Le pourcentage non négligeable de 30% soulève la nécessité de renforcer l'écoute managériale et de mettre en place des actions ciblées pour uniformiser positivement l'expérience professionnelle au sein de l'organisation.

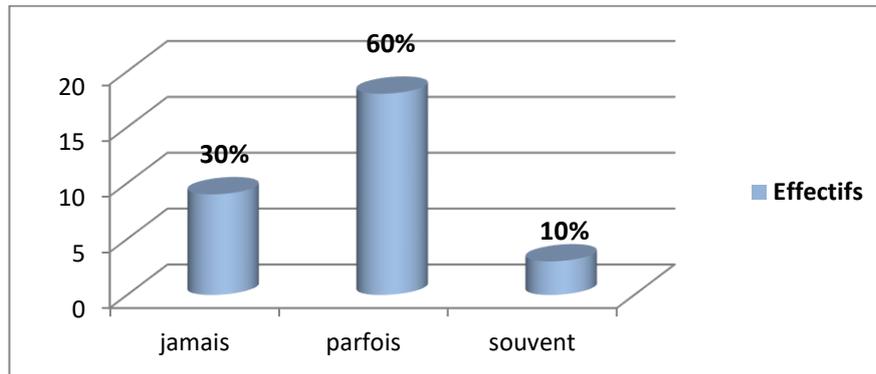
Figure 21: Adéquation entre objectifs assignés et compétences



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La figure met en évidence que 60% des employés estiment que les objectifs qui leur sont assignés sont plutôt en adéquation avec leurs compétences. Ce résultat peut s'expliquer par un alignement perçu entre les attentes de l'entreprise et les capacités professionnelles des employés, traduisant une certaine cohérence dans la répartition des missions. Par ailleurs, 10% des répondants vont plus loin en affirmant être tout à fait d'accord avec cette affirmation, ce qui renforce l'idée d'une confiance marquée dans la pertinence des objectifs assignés.

En revanche, 20% des participants déclarent ne pas du tout être d'accord, traduisant un sentiment d'inadéquation entre les objectifs et leurs compétences. Ce taux non négligeable souligne l'existence d'un besoin potentiel d'ajustement. Enfin, 10% sont neutres.

Figure 22: Participation aux événements internes de l'entreprise

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La majorité des répondants (60%) participent occasionnellement aux événements internes organisés par l'entreprise ce qui ressort un certain niveau d'implication, mais aussi une opportunité d'amélioration, de meilleure promotion des événements et d'adaptation aux attentes des collaborateurs en matière de participation

En revanche 30% des salariés n'y participent jamais pourrait indiquer un manque d'information et de clarté, de motivation liée à une faible reconnaissance ou de pertinence perçue de ces événements. Cela souligne la nécessité d'identifier les freins à la participation et de mieux cibler la communication interne.

Enfin, le taux de 10% des répondants interrogés disent participer régulièrement aux événements. Bien que ce chiffre soit faible, il montre ce petit groupe d'employés engagés, probablement convaincus de la valeur ajoutée de ces initiatives en termes de cohésion, d'information ou de reconnaissance et valoriser le travail.

La participation aux événements internes reflète le niveau d'engagement des salariés et leur alignement avec la stratégie de l'entreprise. Un meilleur ciblage et une communication plus efficace autour de ces événements peuvent renforcer l'adhésion des employés aux objectifs stratégiques, en favorisant la cohésion, la motivation et le sentiment d'appartenance.

Tableau 4: Croisement entre la contribution du recrutement aux objectifs de l'entreprise et L'adéquation des recrutements récents avec les priorités de l'entreprise

Effectif

	Les recrutements récents vont-ils dans le sens des priorités de l'entreprise				Total
	Pas du tout d'accord	Neutre/sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Les politiques RH en termes de recrutement contribuent-elles à l'atteinte de vos objectifs	Pas du tout d'accord 3	Neutre/sans avis 9	Plutôt d'accord 0	Tout à fait d'accord 0	12
	Plutôt d'accord 0	Neutre/sans avis 3	Plutôt d'accord 9	Tout à fait d'accord 0	12
	Tout à fait d'accord 0	Neutre/sans avis 0	Plutôt d'accord 3	Tout à fait d'accord 3	6
Total	3	12	12	3	30

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Le tableau ci-dessus constitue un croisement entre deux variables : l'opinion des répondants concernant l'efficacité des politiques RH en matière de recrutement pour l'atteinte de leurs objectifs, et leur perception de la cohérence des recrutements récents avec les priorités de l'entreprise. Ce croisement permet d'évaluer dans quelle mesure les actions de recrutement sont alignées avec la stratégie globale de l'entreprise selon les collaborateurs.

D'après les résultats obtenus de l'analyse de ce tableau, nous pouvons conclure qu'il existe une certaine cohérence entre les politiques RH en matière de recrutement et les objectifs de l'entreprise, particulièrement chez ceux qui perçoivent positivement ces politiques. Cela témoigne d'un alignement stratégique progressif des processus de recrutement avec les priorités de l'entreprise, bien que des efforts restent à faire pour convaincre l'ensemble des collaborateurs.

Tableau 5: Croisement entre la contribution de la gestion des talents aux objectifs de l'entreprise et l'évaluation des efforts de l'entreprise pour développer les talents en interne

Effectif

		Comment évalueriez-vous les efforts de l'entreprise pour développer les talents en interne			Total
		Très insuffisants	Moyens	Satisfaisants	
Les politiques RH en termes de gestion des talents contribuent-elles à l'atteinte de vos objectifs	Pas du tout d'accord	3	3	0	6
	Neutre/ sans avis	0	9	0	9
	Plutôt d'accord	0	3	9	12
	Tout à fait d'accord	0	3	0	3
Total		3	18	9	30

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après les résultats issus du tableau croisé met en lien les politiques RH en matière de gestion des talents et l'évaluation des efforts de l'entreprise pour développer les talents en interne. On observe que 40% des répondants (12 sur 30) se disent également « plutôt d'accord » avec l'idée que les politiques RH contribue à l'atteinte de leurs objectifs. Parmi eux ,75% considèrent les efforts de développement des talents comme « satisfaisants » à l'inverse ,20% des répondants (6 sur 30) se déclarent « pas du tout d'accord » avec cette idée, et parmi eux, la moitié (3 personnes) jugent les efforts de l'entreprise « très insuffisants », confirmant une perception critique.

Ces résultats traduisent une corrélation entre l'accord sur l'efficacité des politiques RH et l'appréciation des actions de développement mises en œuvre. Lorsque les politiques RH sont jugées

efficace, les salariés les perçoivent comme contribuant à leurs objectifs, ce qui renforce leur engagement à la stratégie de l'entreprise.

Tableau 6: Croisement entre la contribution de la gestion des compétences aux objectifs de l'entreprise et l'adéquation entre objectifs assignés et compétences

Effectif

	Diriez-vous que les objectifs qu'on vous a assignés sont à la hauteur de vos compétences				Total	
	Pas du tout d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord		
Les politiques RH en termes de gestion des compétences contribuent-elles à l'atteinte de vos objectifs	Pas du tout d'accord	6	3	3	0	12
	Neutre/sans avis	0	0	3	0	3
	Plutôt d'accord	0	0	9	3	12
	Tout à fait d'accord	0	0	3	0	3
Total		6	3	18	3	30

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Le tableau ci-dessus constitue un croisement entre deux variables, à savoir la perception des politiques RH en termes de gestion des compétences (contribuent elles à l'atteinte des objectifs ?) et le ressenti des employés quant à l'adéquation des objectifs assignés à leurs compétences. Ce croisement permet d'appréhender dans quelles mesure la perception des politiques RH influe sur la pertinence perçue des objectifs professionnels.

Les résultats obtenus de l'analyse de ce tableau, met en lumière une relation claire entre la perception positive des politiques RH en matière de gestion des compétences et l'adéquation perçue des objectifs assignés par rapport aux compétences des collaborateurs. Plus les employés

jugent les politiques RH efficaces, plus ils estiment que les objectifs qui leur sont fixés sont à la hauteur de leurs compétences.

Le tableau montre qu'une perception positive des politiques RH en gestion des compétences est liée à une meilleure adéquation entre les objectifs assignés et les compétences des employés, soulignant ainsi un alignement stratégique entre gestion des talents et performance de l'entreprise.

Tableau 7: Croisement entre la participation aux événements internes de l'entreprise et l'ambiance de travail et les relations entre collègues

Effectif

		Comment décrivez-vous l'atmosphère de convivialité et les relations entre collègues au sein de l'entreprise		Total
		Satisfait	Insatisfait	
Avez-vous déjà participé à un événement interne organisé par l'entreprise (réunion, séminaire, Etc.)	Jamais	3	6	9
	Parfois	12	6	18
	Souvent	3	0	3
Total		18	12	30

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

L'analyse du tableau croisé révèle une relation intéressante entre la participation aux événements internes de l'entreprise (réunion, séminaire, etc.) et la perception de l'atmosphère de convivialité et des relations entre collègues. On remarque que parmi les personnes n'ayant jamais participé à ce type d'événement, 67% (6 sur 9) se disent insatisfaites, contre seulement 33% (3 sur 9) qui se disent satisfaites, contre seulement 33% (3 sur 9) qui se disent satisfaites.

A l'inverse : 67% (12sur18) se déclarent satisfaits, contre 33% (6sur18) insatisfaits. Enfin, les 3 personnes qui participent souvent à ces événements se disent toutes satisfaites (100%).

Ces résultats laissent supposer que la participation à des événements internes favoriserait une meilleure perception de l'ambiance conviviale et de relation inter collègues. Bien que cette corrélation ne permette pas d'établir un lien de causalité direct, elle suggère qu'encourager les employés à participer à cet événement pourrait être une stratégie bénéfique pour renforcer la cohésion interne.

Analyse et interprétation des hypothèses

L'analyse des hypothèses permet d'évaluer l'intégration de la fonction RH dans la stratégie globale de CO.G.B La Belle. Les données recueillies montrent un alignement globalement réussi, tant sur le plan vertical qu'horizontal. Quelques limites subsistent néanmoins, ouvrant des pistes d'amélioration pour renforcer la cohérence et la performance RH.

Première hypothèse :

« L'entreprise CO.G.B La Belle intègre les objectifs de la gestion des ressources humaines dans la stratégie globale, ce qui reflète un alignement vertical effectif. »

Les résultats de l'enquête confirment clairement cette hypothèse. L'analyse de l'entretien avec le DRH de CO.G.B La Belle met en lumière une intégration explicite des objectifs RH aux orientations stratégiques de l'entreprise. Les grandes priorités telles que la croissance, l'innovation, la transformation digitale et l'engagement environnemental sont directement traduites en pratiques RH concrètes. Par exemple, l'adoption du recrutement prédictif, la cartographie des compétences ou encore les plans de formation ciblés témoignent d'un pilotage RH orienté stratégie.

L'entreprise mobilise également des indicateurs RH précis (KPI de performance, indicateurs sociaux, tableaux de bord) pour mesurer le niveau d'alignement, permettant ainsi un ajustement continu des pratiques. Les décisions RH, telles que la valorisation des compétences stratégiques via la rémunération variable ou le développement de la GPEC, sont autant de preuves de cette logique d'intégration verticale.

Les données issues du questionnaire confirment cette vision : plus de 90% des salariés déclarent avoir connaissance des objectifs stratégiques, et une majorité reconnaît le lien entre recrutement, formation et performance globale. Ces éléments traduisent une gestion stratégique du capital humain alignée aux finalités organisationnelles.

- ✓ Hypothèse confirmée.

Deuxième hypothèse :

« Les différentes pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par l'entreprise CO.G.B La Belle sont cohérentes entre elles, traduisant un alignement horizontal réussi. »

Les résultats de terrain révèlent une volonté manifeste de l'entreprise de coordonner ses politiques RH autour d'une logique intégrée. L'adaptation des formations aux compétences recherchées, la gestion des carrières prenant en compte les aspirations des salariés, et le recrutement ciblé aligné aux besoins stratégiques constituent des exemples concrets de cette cohérence. La participation des RH aux comités stratégiques permet aussi d'assurer cette articulation transversale.

Néanmoins, certaines limites subsistent. L'analyse du questionnaire indique que 70% des salariés sont sous contrat à durée déterminée, ce qui peut affecter leur engagement à long terme. En parallèle, 40% des répondants ne perçoivent pas clairement la contribution de la politique de rémunération aux objectifs de l'entreprise. Des points d'amélioration sont donc à envisager en matière de motivation, de stabilité contractuelle et de visibilité sur les évolutions de carrière.

L'approche RH semble donc globalement cohérente, mais des ajustements restent nécessaires pour renforcer pleinement l'alignement horizontal, notamment sur les aspects de fidélisation, reconnaissance et communication interne.

- ✓ Hypothèse confirmée partiellement, avec quelques ajustements à envisager pour consolider pleinement l'alignement horizontal.

Synthèse des interprétations

L'étude démontre que CO.G.B La Belle a mis en place une stratégie RH alignée à sa vision organisationnelle, aussi bien verticalement (intégration dans les choix stratégiques) qu'horizontalement (cohérence entre les pratiques). La mobilisation d'indicateurs RH, la structuration autour des compétences et la logique d'amélioration continue attestent d'une GRH proactive.

Cependant, pour tendre vers une excellence RH durable, des efforts supplémentaires doivent cibler la stabilisation des effectifs, une meilleure reconnaissance financière et l'amélioration du climat social. La digitalisation progressive des outils RH et une communication plus fluide viendraient par ailleurs renforcer cette dynamique.

Conclusion :

L'étude menée sur l'alignement stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle a permis de mettre en lumière l'importance d'une gestion RH cohérente et alignée sur les objectifs globaux de l'organisation. L'analyse des données issues du terrain a révélé des efforts significatifs de l'entreprise dans l'implémentation de pratiques RH orientées vers la performance, notamment à travers le recrutement, la formation, la gestion des talents et la rémunération.

Cependant, malgré ces initiatives, des lacunes demeurent. L'analyse a révélé que certains salariés expriment des insatisfactions, notamment en matière de reconnaissance, de motivation, d'équité salariale et de développement professionnel. Le manque de communication interne fluide, l'inadéquation entre les attentes et les compétences recherchées, ainsi que la lenteur dans la digitalisation et l'adaptation aux nouvelles technologies, apparaissent comme des freins à l'efficacité des politiques RH.

Il est essentiel que CO.G.B La Belle renforce ses dispositifs de communication interne, clarifie les perspectives d'évolution, valorise les compétences réelles et adapte ses politiques de recrutement et de formation aux besoins réels et stratégiques. Une meilleure reconnaissance du travail accompli, associée à des parcours de développement professionnels clairs et motivants, contribuera non seulement à l'épanouissement des collaborateurs, mais également à la performance globale de l'entreprise.

En définitive, l'alignement stratégique des RH n'est pas uniquement un choix organisationnel, mais un levier essentiel pour créer un climat social harmonieux, renforcer l'engagement, et garantir une performance durable et compétitive. La clé réside dans l'écoute, l'adaptation et l'accompagnement des collaborateurs dans un environnement en constante évolution.

Conclusion générale

Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, les entreprises sont de plus en plus confrontées à la nécessité d'ajuster leur stratégie globale afin de rester compétitives, durables et innovantes. Dans cette optique, la gestion des ressources humaines se positionne aujourd'hui comme un levier stratégique majeur. À travers notre travail, nous avons cherché à analyser l'alignement stratégique de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle, en confrontant les fondements théoriques aux réalités pratiques du terrain.

Afin de vérifier nos hypothèses et d'apporter une réponse rigoureuse à la problématique posée, nous avons mené une enquête qualitative auprès du DRH de l'entreprise et une enquête quantitative par questionnaire auprès d'un échantillon de 30 salariés de différents niveaux hiérarchiques. Cette double approche nous a permis d'évaluer, d'une part, le niveau d'intégration des objectifs RH dans la stratégie globale (alignement vertical), et d'autre part, la cohérence entre les différentes pratiques RH (alignement horizontal).

Les résultats obtenus montrent que CO.G.B La Belle met en œuvre une politique RH structurée, appuyée par des outils de pilotage tels que les indicateurs de performance RH, la GPEC, le recrutement prédictif et la formation ciblée. Ces pratiques sont alignées avec les axes stratégiques de l'entreprise, notamment l'innovation, la croissance, la transformation digitale et la responsabilité environnementale. Dès lors, nous confirmons la première hypothèse selon laquelle l'entreprise intègre ses objectifs RH dans sa stratégie globale, traduisant un alignement vertical effectif.

Par ailleurs, notre analyse a également révélé une cohérence globale entre les différentes pratiques RH, que ce soit en matière de recrutement, de développement des compétences, de gestion des carrières ou de reconnaissance. Cette complémentarité permet d'optimiser la contribution du capital humain à la performance de l'entreprise. Cependant, certaines faiblesses ont été relevées : la précarité des contrats de travail (taux élevé de CDD), une insatisfaction relative à la rémunération et aux primes, ainsi qu'un manque d'opportunités de développement professionnel pour une partie des employés. Ces éléments indiquent que si l'alignement horizontal est en bonne voie, des marges d'amélioration subsistent.

Ainsi, notre hypothèse selon laquelle les pratiques RH sont cohérentes entre elles est globalement validée, avec quelques ajustements à envisager pour renforcer l'efficacité du système RH.

Au terme de notre étude, et afin de consolider les acquis tout en améliorant les zones sensibles, nous formulons les recommandations suivantes :

- Renforcer la politique de fidélisation par la réduction progressive du recours aux contrats précaires et une meilleure valorisation des CDI
- Optimiser la politique de rémunération en assurant plus de transparence, d'équité et d'adéquation avec la performance individuelle et collective ;
- Développer un parcours de carrière structuré offrant des perspectives d'évolution claires et motivantes pour tous les salariés ;
- Formaliser davantage les dispositifs de reconnaissance, qu'ils soient financiers ou symboliques, pour améliorer le climat de travail ;
- Accroître la visibilité des formations et des opportunités de développement, en mettant en place un système de communication interne plus fluide et interactif ;
- Intensifier l'accompagnement du changement par une meilleure gestion des résistances et une implication renforcée des salariés dans les processus décisionnels RH.

En définitive, notre recherche démontre que l'alignement stratégique de la GRH, lorsqu'il est correctement mis en œuvre et évalué en continu, constitue un facteur déterminant de la performance durable, de l'engagement des salariés et de la création de valeur organisationnelle. L'expérience de CO.G.B La Belle illustre bien l'importance de placer le capital humain au cœur des stratégies, dans une logique de complémentarité entre efficacité opérationnelle, cohérence managériale et vision partagée

Bibliographie

Ouvrages :

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13e éd.). Kogan Page.
- Bernard, G., Pierre, D. & Rodolphe, D. (2009). *Toute la stratégie d'entreprise STRATEGOR* (5e éd.). CFC, Paris.
- Hunter, I., Saunders, J. & Constance, S. (2016). *HR Business Partners*. CRC Press.
- Lemire, L. et al. (2011). *La planification stratégique des ressources humaines : théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Office de Management et des Ressources Humaines. (2014). *Manuel de politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaines*. République d'Haïti : La Primature / OMRH.
- Soyer, J. (2003). *Fonction formation* (3e éd.). Organisation, Paris.

Articles :

- Barrette, J. (2005). Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(2), 213-235.
- Barrette, J. & Ouellette, R. (2000). Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(2), 207-226.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (cité dans Dissanayake, K. (2014). Human resource management (HRM) of non-regular workers in Japan: A review from a quadrilateral framework. *Japan Institute for Labor Policy and Training (JILPT)*).
- Gado, A. S. K. & Ulgen, B. (2018). *MBA Human Resource Models: Hard and Soft (Research Proposal)*. Istanbul Commerce University.
- Harmaz, M. & Abbass, Z. (2021). Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle : l'apport du modèle universaliste. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 2(6), 23-38.
- Mekkioui, S. & Ziani, N. (2015). La rémunération un outil de développement des ressources humaines. *Revue Algérienne de Développement Économique*, 03, 1-15.

- Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125–144.
- Sadalla, A., Gado, K. & Ulgen, B. (2018). MBA Human Resource Models: Hard and Soft (Research Proposal). Istanbul Commerce University.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Tabeti, H. & Bendiabdellah, A. (2009). Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes : Étude exploratrice des facteurs de gouvernance sociale et d’optimisation des ressources humaines dans les PME de la Wilaya de Mascara. *Revue de l’Économie et de Management*, 9, 1–14.

Thèses :

- Chiarello, S. (2015). Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines dans le football québécois [Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières]. Université du Québec à Trois-Rivières, Service de la bibliothèque.
- Ousidhoum, S. (2021). La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d’avantage concurrentiel : Cas d’entreprises algériennes [Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie].

Sites Internet :

- Appelbaum, S., et al. (n.d.). Horizontal and vertical alignment. Cascade. <https://www.cascade.app/blog/horizontal-vertical-alignment> (consulté le 09/03/2025)
- Pean, D. (2014). Tableau de bord : les indicateurs de ressources humaines. Disponible sur : <http://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-KPI/tableau-de-bordindicateurs-ressources-humaines-html> (consulté le 28/03/2025).
- S’aligner à la stratégie d’entreprise grace aux RH.(n.d.). Gestion-Ressources-Humaines.org [http:// www.gestion-ressources-humaines.org/s-aligner-a-la strategie-d-entreprise-grace-aux-rh/](http://www.gestion-ressources-humaines.org/s-aligner-a-la-strategie-d-entreprise-grace-aux-rh/) consulté le (02/03/2025 à 14h05).
- Planview.(n.d.). understanding the importance of strategic alignment. Planview. <https://www.planview.com/fr/resources/articles/understanding-the-importance-of-strategic-alignment/> consulté le 22/02/2025 à 18h00.

Annexes



Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

**Guide entretien sur l’alignement stratégique de la gestion de ressource humaine le cas
entreprise COGB la belle**

Dans le cadre de la démarche élaboration de notre mémoire de fin d’étude, pour l’obtention du diplôme de master au management nous demandons de bien vouloir y contribuer en répondant à la question du présent guide entretien. Nous vous assurons que les informations que vous allez fournir resterons anonyme et ne seront utilisé que pour fin scientifique.

Réalisé par :

- BOUHARA Ines
- ZAIDI Souria

Annexe n° : 01

Axe 1 : Présentation du Profil du répondant

1. Quel est votre rôle exact dans la structure RH ?
2. Quelles sont vos responsabilités clés en matière d'alignement stratégique ?
3. Est-ce que vous participez à des prises de décision stratégique au niveau RH ou globale

Axe 2 : alignement vertical de la stratégie RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

4. Quels sont les 3 objectifs stratégiques principaux de l'entreprise pour les (3-5) prochaines années ?
5. Comment ces objectifs se traduisent-ils en priorités RH ? (ex : recrutement de compétences rares, digitalisation des métiers)
 - Cas de recrutement
 - Cas de formation
 - Cas de rémunération
 - Cas de gestion des talents
 - Cas de gestion des compétences
6. Pouvez-vous citer une décision RH récente (recrutement, formation, réorganisation) directement liée à un objectif stratégique ?
7. Quels indicateurs RH sont suivis pour évaluer la contribution à la stratégie ? (ex : taux de rétention des talents clés, % de collaborateurs formés sur des compétences critiques)
8. Comment ces indicateurs influencent-ils les décisions du COMEX ?

Axe 3 : collaboration RH, direction et métiers

9. À quelle fréquence les RH participent-elles aux comités stratégiques ?
10. Comment les budgets RH sont-ils priorisés en fonction des objectifs business ?
11. Comment les besoins opérationnels (ex : production, R et D) sont-ils remontés aux RH ?
12. Existe-t-il des binômes RH-Métiers pour aligner les compétences sur les projets critiques ?

Axe 4 : Freins ou obstacles et opportunités d'amélioration

13. Quels sont les freins majeurs à l'alignement ? (ex : silos entre services, manque de données compétences)
14. Comment les surmontez-vous ?
15. Comment assurez-vous la cohérence entre recrutement, formation et gestion des carrières ?
16. Quel processus permet d'adapter rapidement les compétences en cas de changement stratégique ?
17. Quel a été l'apport concret des RH sur un projet stratégique récent ?
18. Quelles attentes avez-vous vis-à-vis des RH pour soutenir vos objectifs ?
19. Comment mesurez-vous le degré d'alignement entre les actions opérationnelles et la vision stratégique ?
20. Avez-vous constaté des résistances internes lors de la mise en œuvre d'action RH en lien avec la stratégie de l'entreprise ?



Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Questionnaires pour les employés

Alignement stratégique de la gestion des ressources humaines

Cas de l'entreprise CO.G.B la belle- Bejaia

Ce questionnaire a pour but d'évaluer la perception des employés concernant la cohérence entre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, évaluation de performance, rémunération...etc.) au sein de l'entreprise CO.G.B la belle. Les réponses collectées permettront d'identifier dans quelle mesure les politiques RH sont cohérentes entre elles, favorisant ainsi un alignement horizontal efficace.

Réalisé par :

- BOUHARA Ines
- ZAIDI Souria

Annexe n° : 02**Axe 1 : profil du répondant****1. Genre :**

- Homme Femme

2. Age :

- De 20 à 30 ans De 30 à 40 ans De 40 à 50 ans Plus de 50 ans

3. Niveau d'instruction :

- Primaire Moyen Secondaire Universitaire

4. Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution

5. L'ancienneté (expérience) :

- 1-5 ans 6-10 ans 11-15 ans 16-20 ans Plus 20 ans

6. Types de contrat

- CDI (contrat à durée indéterminée) CDD (contrat à durée déterminée) CTA (contrat travail aide)

7. Combien d'heures par semaine travaillez-vous généralement ?

- Moins de 30 heures De 30 à 40 heures Plus de 40 heures

Axe 2 : Alignement stratégique des RH**8. La direction générale vous communique-t-elle les objectifs stratégiques de l'entreprise ?****Je connais mes objectifs :** **Oui** **Non****Si non, pourquoi ?**

.....

.....

9. Evaluation de la contribution des politiques RH à l'atteinte des objectifs organisationnels :

1- Pas du tout d'accord

2- Plutôt pas d'accord

3- Neutre/ sans avis

4- Plutôt d'accord

5- Tout à fait d'accord

Les politiques RH	1	2	3	4	5
Les politiques RH en termes de recrutement contribuent-elles à l'atteinte de vos objectifs ?					
Les politiques RH en termes de formation contribuent-elles à l'atteinte de vos objectifs ?					
Les politiques RH en termes de rémunération contribuent-elles à l'atteinte de vos objectifs ?					
Les politiques RH en termes de gestion des talents contribuent-elles à l'atteinte de vos objectifs ?					
Les politiques RH en termes de gestion des compétences contribuent-elles à l'atteinte de vos objectifs ?					

10. Evaluation des questions suivantes :

1-Pas du tout d'accord

2- Plutôt pas d'accord

3-Neutre/ sans avis

4- Plutôt d'accord

5-Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Les recrutements récents vont-ils dans le sens des priorités de l'entreprise ?					
La politique de formation est-elle adaptée aux évolutions de votre métier ?					
Diriez-vous que vos compétences sont reconnues et valorisées ?					

11. Comment évalueriez-vous les efforts de l'entreprise pour développer les talents en interne ?

- Très insuffisants
 Insuffisants
 Moyens
 Satisfaisants
 Très satisfaisants

12. Avez-vous eu des opportunités de développement professionnel ?

- Pas du tout
 Rarement
 Occasionnellement
 Fréquemment
 Très souvent

13. Avez-vous une vision claire de vos perspectives d'évolution ?

- Pas du tout claire
 Peu claire
 Moyennement claire
 Assez claire
 Très claire

Axe 3 : Satisfaction des collaborateurs**14. Évaluation des questions suivantes :**

1. Très satisfait 2. Satisfait 3. Neutre 4. Insatisfait 5. Très insatisfait

	1	2	3	4	5
Quel est votre degré de satisfaction par rapport votre salaire ?					
Être vous satisfait du système de primes ou de bonus dans votre entreprise ?					
Être vous satisfait de vos conditions de travail ?					
Comment percevez-vous la manière dont votre travail est reconnu au sein au l'entreprise ?					
Comment décrivez-vous l'atmosphère de convivialité et les relations entre collègues au sein de l'entreprise ?					

15. Comment évaluez-vous la qualité de votre relation avec votre supérieur hiérarchique ?

Très mauvaise Mauvaise Moyenne Bonne Très bonne

16. Diriez-vous que les objectifs qu'on vous a assignés sont à la hauteur de vos compétences ?

- Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

17. Avez-vous déjà participé à un évènement interne organisé par l'entreprise (réunion, séminaire, Etc.) ?

- Jamais Rarement Parfois Souvent Très souvent

18. Que faudrait-il améliorer selon vous ? (Réponse libre)

.....
.....

19. Avez-vous d'autres remarques à partager concernant la gestion RH, votre satisfaction, ou l'alignement avec la stratégie de l'entreprise ?

.....
.....

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I: Fondements théoriques de l’alignement stratégique des ressources humaines

Section 1 : Concepts clés et importance de l'alignement stratégique.....5

1.1 Définition de l'alignement stratégique des RH.....5

1.2 L'importance de l'alignement stratégique de la gestion des ressources humaines.....6

1.2.1 Intégration aux stratégies d'entreprise.....6

1.2.2 Amélioration de la performance organisationnelle.....6

1.2.3 Développement de la capacité stratégique6

1.2.4 Adaptabilité et flexibilité6

1.2.5 Prise en compte de l'environnement interne et externe.....6

1.2.6 Vision proactive de la GRH6

1.3 L'impact sur la performance de l’organisation7

Section 2 : Modèles théoriques et approches de l'alignement.....7

2.1. Les modèles d'alignement stratégique des ressources humaines.....8

2.1.1 Modèle Michigan 19848

2.1.2 Modèle Harvard beer et al ,1984.....8

2.1.3 Modèle de Guest 19879

2.1.4 Modèle Schuler, R.S& Jackson, S.E. (1987)9

2.1.5 Modèles horizontal et vertical.....9

2.1.6 Modèle Ulrich 199710

2.2 Les approches de l’alignement stratégique des ressources humaines11

2.2.1 L’approche universaliste11

2.2.2. L’approche de contingence11

2.2.3 L’approche de l’architecture de ressources humaines12

Chapitre II: Mise en œuvre de l’alignement stratégique en GRH

Section 1 : Evaluation de l’alignement stratégique des RH15

1.1 Indicateurs de performance clé (KPI) de l’alignement stratégique	15
1.2 Méthode et outil de mesure de l’alignement stratégique	16
1.2.1 L’analyse SWOT	16
Section 2 : Intégration des pratiques et politiques RH à la stratégie de l’organisation.....	17
2.1. Le rôle des pratiques de GRH dans la performance organisationnelle.....	17
2.2 Les différentes pratiques de gestion des ressources humaines	17
2.2.1. Les pratiques d’attraction.....	18
2.2.2 Les pratiques de développement.....	18
2.2.3 Les pratiques de rétention ou de fidélisation	20
Chapitre III: Evaluation de l’alignement stratégique de la GRH au sein de l’entreprise CO.G.B La belle	
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil	23
1.1. Historique de la CO.G.B (la Belle).....	23
1.2. Les objectifs de l’entreprise.....	23
1.3. Les différents départements de l’entreprise	24
Section 2 : présentation de la méthodologie et analyse des données	24
2.1 Méthodologie de recherche utilisée.....	24
2.1.1 Entretien semi-directif	25
2.1.2 Questionnaire	25
2.1.3 Outils d’analyse des données	25
2.2. Analyse et interprétation des résultats de l’enquête par entretien avec le DRH.....	26
2.3 Analyse des résultats issus de l’enquête par questionnaire	31
Conclusion générale	57
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'alignement stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH) au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle. Il vise à évaluer dans quelle mesure les pratiques RH sont intégrées aux objectifs stratégiques globaux. L'étude repose sur une approche mixte, combinant un entretien avec le DRH et une enquête auprès de 30 employés. Les résultats confirment un alignement vertical structuré, notamment à travers le recrutement, la formation et la gestion des talents, en cohérence avec les priorités de croissance et d'innovation. L'alignement horizontal, quant à lui, apparaît partiellement réussi : bien que certaines pratiques soient cohérentes entre elles, des lacunes persistent en matière de stabilité de l'emploi, de reconnaissance, de politique salariale et de communication interne. Le mémoire propose plusieurs pistes d'amélioration afin de renforcer l'efficacité de la fonction RH et d'assurer une performance durable.

Mots-clés : Alignement stratégique, ressources humaines, GRH, stratégie d'entreprise, CO.G.B La Belle, performance.

Abstract

This thesis explores the strategic alignment of human resource management (HRM) within the company CO.G.B La Belle. It aims to assess how well HR practices are integrated into the organization's overall strategic objectives. The study adopts a mixed methodology, including a semi-structured interview with the HR director and a questionnaire survey of 30 employees. The findings confirm a structured vertical alignment, particularly in recruitment, training, and talent management, all aligned with strategic priorities like growth and innovation. Horizontal alignment is partially achieved; while some practices are consistent, gaps remain in job stability, recognition, compensation policy, and internal communication. The study concludes with recommendations to improve HR effectiveness and support long-term organizational performance.

Keywords: Strategic alignment, human resource management, corporate strategy, performance, CO.G.B La Belle.

الملخص

مؤسسة داخل البشرية الموارد لإدارة الاستراتيجي التوافق موضوع البحث هذا يتناول CO.G.B La Belle

ويهدف إلى تقييم مدى انسجام الممارسات المعتمدة في الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة . اعتمدت الدراسة منهجاً مزدوجاً شمل مقابلة نصف موجهة مع مدير الموارد البشرية واستبياناً موزعاً على 30 موظفاً. أظهرت النتائج وجود توافق رأسي منظم، خاصة في مجالات التوظيف والتكوين وتسيير المواهب، بما يتماشى مع أولويات النمو والابتكار. أما التوافق الأفقي، فقد تحقق بشكل جزئي، حيث تم تسجيل بعض أوجه القصور في مجالات استقرار العمل، التقدير، سياسة الأجور، والتواصل الداخلي. يخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية وضمان أداء مستدام على المدى الطويل

الكلمات المفتاحية : التوافق الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، استراتيجية المؤسسة، أداء المؤسسة، CO.G.B La Belle