

Les entreprises maghrébines ont-elles réellement besoin d'un Management des Ressources Humaines innovant pour être plus performantes ?

Pr: Reguieg-Issaad Driss

Université d'Oran 2 .Mohammed Ben Ahmed.

Résumé : Il n'est pas nécessaire de démontrer que la gestion des ressources humaines est de plus en plus en quête de flexibilité. Des solutions telles que les groupes de travail autonomes à forte main d'œuvre qualifiée, l'externalisation, de certaines fonctions RH opérationnelles, la réduction des effectifs, la participation des employés aux systèmes de décision, des salaires élevés pour les ressources humaines qualifiées, et des organisations en réseau sont des signaux forts de l'évolution du domaine de la GRH vers des exigences de réactivité et de souplesse. La capacité d'une entreprise à assumer la concurrence dans un environnement de plus en plus intégré à la logique de mondialisation est fonction de disponibilité de personnels compétents et performants.

Dans cette perspective, l'innovation en matière de GRH est-elle une condition déterminante pour atteindre plus de performance? Et, par conséquent, les entreprises Maghrébines, sans aucune ségrégation en termes de taille, de propriété du capital, de nature de l'activité ..., sont-elles prêtes à adopter ces solutions innovantes pour plus de performance?

Compte tenu de l'incertitude qui entoure la plupart des innovations, en GRH et en raison de la résistance potentielle à ces innovations, la mise en œuvre de GRH, est déterminée par une combinaison entre la puissance du système d'innovation et le contexte organisationnel.

Les Processus de maîtrise des techniques et des outils, généralement utilisés dans la GRH dans nos entreprises, sont très difficiles à cerner. En plus, si ces processus et techniques doivent être innovants comment pourrait-on alors apprécier l'évolution de la GRH dans les entreprises Maghrébines ?

Notre article, traite donc de la double problématique de la quête de performance et de l'exigence d'une GRH innovante.

Mots clés :

GRH – entreprises maghrébines – innovation GRH – performance – perception des dirigeants

“Do Maghreb enterprises really need an innovative HRM to be more efficient?”

Abstract: It is not necessary to prove that the human resource management is increasingly seeking flexibility. Solutions such as workgroups with high skilled labor, outsourcing certain HR functions operational, downsizing, employee participation in decision systems, high wages for skilled human resources, and network organizations are strong signals of developments in the field of HRM to the requirements of flexibility and responsiveness. The ability of a company to assume competition in an environment increasingly integrated with the logic of globalization is based on availability of competent and efficient staff.

In this perspective, is innovation in HRM a key requirement for achieving better performance? And, therefore, companies in Maghreb, without any segregation in terms of size, ownership of capital, nature of the activity ... are they ready to adopt these solutions for better performance?

Given the uncertainty surrounding most of the innovations in HRM and because of the potential resistance to these innovations, the implementation of HRM is determined by a combination of the power of the innovation system and the organizational context.

The process control techniques and tools commonly used in HRM in our businesses are very difficult to identify. In addition, if these processes and techniques must be innovative how could we then assess the evolution of HRM Maghreb companies?

Our paper will therefore focus on the dual problem of the quest for performance and the requirement for innovative HRM.

Keywords:

HRM - Maghreb companies - innovation HRM - performance - perception of leaders.

Introduction :

Les changements dans les pratiques RH dans les entreprises algériennes n'ont pas été que conjoncturels. Il faut aussi tenir compte de l'évolution des orientations des politiques d'emploi. Dans l'intervalle de quelques années, les entreprises ont été conduites à mettre en œuvre plusieurs mesures visant au maintien dans l'emploi, même si en gros certaines de ces mesures en termes de leur intérêt à la fidélisation de la RH, peuvent s'apparenter à des formes d'innovation. De même, le renouvellement des dispositifs et des outils de GRH a pu conduire à initier de réelles politiques en la matière. L'exemple de l'informatisation de tout ou partie de la GRH en est l'expression la plus fidèle de cette quête de « modernisation » des pratiques GRH dans les entreprises algériennes. La finalité étant bien entendu, une meilleure performance, ceci nous interpelle quant à la nature des pratiques nouvelles : sont-elles issues de réels processus d'innovation, ou, sont-elles

simplement un retour à une orthodoxie dans les pratiques GRH pour plus de performance ?

Performance RH : pratiques innovantes ou pratiques orthodoxes ?

Dans la perspective d'une amélioration de la performance, la priorité en matière de pratiques RH est passée d'une logique « *d'optimisation de la productivité du travail et de l'amélioration du climat social* » à une logique « *de transmission des savoirs et de prévision des compétences* ». **Lacoursière, R. (2001).**

Certes, cette diversification de la quête de plus de performance n'est pas vécue de la même façon par toutes les entreprises algériennes. De même, et si on essayait de tracer des continuums, les trajectoires apparaîtraient différentes en fonction de plusieurs facteurs (taille de l'entreprise, sa position concurrentielle, attractivité de sa zone d'emploi, orientations des politiques RH...). De même, l'organisation de la gestion des ressources humaines est un indicateur important de la prégnance des orientations choisies et de leur probable qualification comme étant des innovations ou non.

Une gestion des ressources humaine ne peut être « performante » sans combiner plusieurs critères (Conférence annuelle 2010 emploi et ressources humaines en petite couronne, Collection Les diagnostics de l'emploi territorial, repère RH 3, juin 2010, CIG petite couronne) : « La gestion des ressources humaines performante a pour objectif de répondre aux besoins en personnel de façon cohérente avec les orientations politiques et stratégiques de l'entreprise, d'inciter la participation active des encadrants, de valoriser les compétences des agents, et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste, au bon moment ».

Au vu de cette définition, quatre aspects de la gestion RH semblent émerger: le recrutement, l'attractivité, la gestion de l'encadrement et la gestion prévisionnelle des effectifs. En effet, l'hétérogénéité et la complexité des pratiques ne permettent pas la mise en place d'indicateurs couvrant l'ensemble des champs de la GRH, particulièrement ceux qui relèvent du qualitatif (élaboration d'un plan de formation, mise en place de bilans de compétence, engagement d'un management participatif...).

Chacun des aspects traités doit s'accompagner d'une définition et d'indicateurs de mesure propres.

1.1 le recrutement performant :

Définition.

« *Un recrutement performant est le recrutement d'un agent qui est capable de répondre aux objectifs de son poste de travail, au terme d'un processus équitable et connu de tous, assuré par les encadrants et les chargés de recrutement et dans des délais n'entravant pas la bonne marche de l'organisation* ». **Garand et Fabi (1992).**

Les normes pour qu'un recrutement soit jugé performant sont à considérer aussi bien en termes de délais de la présélection et ceux entre l'entretien d'embauche et la décision finale.

Ces délais sont :

Appréciation générale :	Présélection.	Entretien d'embauche-décision finale.
Très satisfaisante.	Moins de 2 mois.	Moins de 6 semaines.
Satisfaisante.	De 2 à 3 mois.	De 6 semaines à 2 mois.
Peu satisfaisante.	+ 3 mois.	+ de 2 mois.

Ajoutez à ces normes quantitatives, deux autre normes qualitatives pour que le recrutement soit performant : l'obligation à ce que les procédures de recrutement soient connues de tous et le caractère égalitaire de ces procédures.

1.2 L'attractivité de l'organisation:

Définition :

« L'attractivité d'une organisation peut se définir par sa capacité à attirer, à motiver, à faire produire les agents et à proposer des solutions permettant une meilleure conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée ». **Liouville, J. et M. Bayad. (1995).**

Elle se mesure par le volume de candidatures reçues, qui se définit par type de poste hiérarchique pour lequel il y a candidature.

Une norme moyenne de cette attractivité est = **Nombre de candidatures x reçues par catégorie / Nombre de recrutements x par catégorie.**

La mobilité interne est aussi un critère d'attractivité. En effet, les entreprises où cette mobilité s'opère aussi bien verticalement (promotion) que horizontalement (changement de métiers..), sont plus performantes en leur GRH que les entreprises où cette mobilité est faible voire inexistante.

Un autre facteur d'attractivité de l'organisation est celui de la souplesse de l'aménagement du temps de travail.

1.3 Gestion performante de l'encadrement :

Définition.

« Une gestion performante de l'encadrement définit le socle de compétences requis des agents d'encadrement, permet à chacun(e) d'accéder à l'encadrement quel que soit son statut, prépare, maintient et développe les capacités managériales et veille à la parité homme/femme » **Barraud-Didier et al (2003).** La formation apparaît ici comme un levier incontournable à l'atteinte de cette performance.

1.4 Gestion prévisionnelle performantes des effectifs :

« Une gestion prévisionnelle performante des effectifs permet d'anticiper les évolutions quantitatives du personnel, d'analyser les départs à la retraite et de préparer les besoins de remplacement, en fonction des compétences à venir de l'organisation ». **Le Louarn J. et T. Wils (2001),**

Liens conceptuels entre les RH et la performance des entreprises :

Ces liens ne sont pas bien développés, et les mesures appliquées à la GRH ne sont pas correctement formulées pour saisir leur impact sur la performance des entreprises. A cet effet, trois questions centrales émergent dans l'optique d'un éventuel lien entre GHR et performance de l'entreprise:

1. Les pratiques innovantes GRH peuvent-elles apporter un plus aux résultats de l'entreprise?
2. De quelles façons ces pratiques GRH produisent-elles de la valeur ajoutée à la performance de l'entreprise? et,
3. Quelles sont les pratiques GRH les plus à même d'entraîner de tels effets sur la performance de l'entreprise?

De la performance en général et de celle de la GRH en particulier :

La performance est fonction du résultat. C'est également la capacité à atteindre le succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables qui changent selon les entreprises et les acteurs. Ainsi, il en ressort que :

-La performance est résultat de l'action. A contrario au précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus. **Bouquin H, (1986) ;**

-La performance est action. Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps **Baird L, (1986)**. Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité. Dans la plupart des usages du mot en gestion, performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Ainsi, on désigne par contre-performance un résultat médiocre, décevant. La performance peut également être vue comme le processus, comme l'action qui mène au succès. Le succès ne se mesure pas seulement à posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liées au résultat **Baird L, (1986)**. De façon analogue, accompagner la stratégie, ce n'est plus seulement mesurer les réalisations, c'est aussi définir des plans d'actions à partir d'une analyse des processus, des activités et de leurs enjeux

stratégiques. En somme, la performance-action dépasse largement la performance-résultat.

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est un concept multidimensionnel, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles). Comment se mesure-t-elle ?

Avec les changements organisationnels multiples, la performance doit être entendue dans une acception large, appréhendée à sa dimension financière et opérationnelle (dimension multiple). La performance dans son sens global, s'entend comme le degré de réalisation des objectifs dans une entreprise. Dans cette logique, elle permet d'avoir une vision d'ensemble dans une approche multiple. Elle nécessite des mesures d'appréciations pertinentes et suffisamment élaborées, qui tiennent compte d'un ou plusieurs critères. De ce point de vue, la performance elle-même sera perçue comme un objectif à atteindre. Dans cette logique, **E.M. Morin (1994)** recense quatre grandes approches théoriques de performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Le regard porté sur la performance guide les préconisations en matière de mesure de la performance.

Les approches économiques et sociales de la performance.

▪ **L'approche économique.**

L'illustration de cette approche est reflétée dans l'étude de **J. Caby (1996)** qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde sur une croissance de l'activité. La performance s'apprécie à travers la rentabilité économique. Celle-ci a pour but de mesurer l'efficacité de l'ensemble des capitaux utilisés, l'évolution des ventes c'est-à-dire de juger de la capacité de l'entreprise à réaliser un bénéfice.

▪ **L'approche sociale de la performance.**

R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1981) indiquent que cette approche ne néglige pas les autres aspects de la performance mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation.

Les approches systémique et politique de la performance.

▪ **L'approche systémique.**

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, comme étant trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social dispose de ressources et moyens, remplit les objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres. »

B.S. Georgopoulos, A.S. Tannenbaum (1957).

▪ **L'approche politique de la performance.**

Chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Les principaux indicateurs de la performance.

Il existe au moins quatre critères de mesure de la performance organisationnelle. Il s'agit de la 1) **pérennité** représentée par la **qualité** du produit / service, **rentabilité financière** et **compétitivité** ; 2) **l'efficacité économique** mesurée par **l'économie des ressources et la productivité** ; 3) **la valeur des ressources humaines**, avec comme indicateur la **mobilisation, le développement personnel, le rendement et le climat social** ; et enfin, 4) la **légitimité de l'organisation** auprès des groupes externes qui se matérialise par la **satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté.**

La mesure de la performance peut faire appel à plusieurs indicateurs se rattachant aux objectifs stratégiques des entreprises **Kaplan et Norton, (1992)**. Dans le cas des études portant sur les impacts des pratiques de GRH sur la performance des entreprises, les chercheurs ont retenu différents indicateurs reliés tantôt de près (interne), tantôt de loin (externe), aux activités de cette fonction. Les études de **Liouville et Bayad (1995)** ont permis de regrouper les indicateurs selon qu'ils sont internes (performance sociale), intermédiaires (performance organisationnelle) ou externes (performance économique). La satisfaction, l'absentéisme et le taux de roulement des employés sont des indicateurs internes (performance sociale) retenus lors des études antérieures mettant en relation les pratiques de GRH et la performance des entreprises. **Liouville et Bayad, (1995)**. La productivité, la flexibilité, l'innovation et la satisfaction des clients sont des indicateurs intermédiaires utilisés pour mesurer la performance organisationnelle **Way S.A, (2002)**. Enfin, le taux de rendement de l'actif, le taux de rendement des fonds propres et le prix des actions se rangent parmi les indicateurs externes servant à mesurer la performance économique.

L'identification d'une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise amène à axer une réflexion sur la nature de cette relation. La réflexion sur les sources de la performance organisationnelle affirme que les ressources humaines et la façon de les gérer sont en étroite relation avec le succès de l'entreprise. Identifier une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise revient à réfléchir sur les pratiques RH et la performance de l'entreprise.

Le tableau suivant représente une synthèse de quelques études menées dans ce domaine.

Tableau 1 : Gestion des Ressources Humaines et Performance

Auteurs	Résultats
Huselid et Becker (1997)	Une relation significative entre d'une part, l'investissement réalisé dans certaines pratiques RH dont notamment les pratiques d'évaluation du rendement, de rémunération et de gestion des carrières et d'autre part, l'accroissement de l'avoir des actionnaires auprès d'entreprises américaines.
Barette et Simeus (1997)	Une relation entre l'accroissement de l'efficacité financière de ces firmes et la présence de certaines activités RH dont les activités de rémunération et d'évaluation du rendement auprès de 80 entreprises du secteur de la haute technologie
Delery et Doty (1996)	Les pratiques de partage des profits, de protection de l'emploi et d'évaluation du rendement des employés constituent d'importants déterminants de l'efficacité financière des banques américaines.
Stephen et Verma (1995)	Une importante relation entre les pratiques visant la protection de l'emploi, les programmes de qualité de vie au travail et le niveau de profitabilité de ces dernières auprès des grandes entreprises syndiquées canadiennes.
Welbourne et Andrews (1996)	Une relation hautement significative entre le taux de survie d'entreprises nouvellement inscrites en bourse et l'introduction de pratiques RH, essentiellement celles ayant trait aux politiques de rémunération incitative.
Guérin, Wils et Lemire (1997)	L'introduction de pratiques axées sur la participation et la communication avait pour effet de réduire substantiellement le niveau d'insatisfaction au travail d'employés professionnels syndiqués.
Berg (1999)	Le niveau de satisfaction des employés américains du secteur de l'acier est aussi fortement relié à la présence de pratiques RH telles que les groupes autonomes de travail, la formation et la multiplication des canaux de communication.
Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994)	Une relation significative entre la participation des employés, la rémunération incitative et l'amélioration de certains indicateurs de performance tels que le climat social et la productivité organisationnelle.
Batt et Applebaum (1995)	Les organisations plus participatives et plus flexibles peuvent compter sur des employés plus satisfaits et plus engagés, mais montrent également une qualité de produit supérieure aux entreprises réputées plus traditionnelles.
Huselid (1995), et Huselid, Jackson et Schuler (1997)	Une importante relation entre le niveau d'investissement atteint dans certaines innovations RH et divers critères de performance comme le taux de roulement, le niveau de

productivité et la valeur économique de la firme.

Paradoxalement, il est largement répandu chez nous dans nos entreprises de considérer que certaines pratiques GRH liées aux 4 domaines sus cités, en l'occurrence : pérennité, efficacité économique, valeur des Ressources Humaine et légitimité externe de l'organisation soient érigées au rang d'innovation !

La problématique épineuse de la relation entre GRH et performance de l'entreprise chez nous, doit réhabiliter d'abord les champs d'analyse et d'investigation plaidant en faveur d'une orthodoxie managériale. En somme, il ne sert à rien de vouloir engager des réflexions autour de l'axe innovation en GRH car beaucoup reste à faire en termes de maîtrise des ABC de la GRH.

Conclusion :

Nous proposons dans notre article une grille de lecture nous permettant de cerner les principaux concepts liés aux différentes pratiques traditionnelles de GRH existantes d'une part et liée à l'analyse des relations entre ces pratiques et les performances . Le lien entre ces pratiques ressources humaines et la performance des entreprises, est avéré puisque chacune des pratiques montre une relation significative allant dans le sens d'une amélioration de la performance.

La maîtrise des leviers de la GRH traditionnels est en soi une innovation pour nos entreprises. Il faut cesser de leur faire entendre que l'innovation dans les pratiques GRH est le salut en quête d'une performance. Il faut que nos entreprises apprennent à produire de la performance à travers la maîtrise des outils élémentaires de GRH. L'innovation au-delà de sa dimension stratégique est également un état d'esprit auquel il faut parvenir par une GRH simple, cohérente et performante.

Bibliographie :

1. Baird, L. (1986), *Managing performance*, New York, John Wiley.
2. Barraud-Didier et al (2003), l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation *Revue de gestion des ressources humaines* n°47;pp.2-13.
3. Bouquin H.(1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 331p
4. Caby J.,(1996), « Le processus de création de valeur », *Revue Française de Gestion*, mars-mai, p.49-56.
5. Garand et Fabi (1992), les pratiques de gestions de ressources humaines en PME, *Revue Organisation*, vol2, num. 1, automne 1992 ? pp.61-97.
6. Georgopoulos B. et Tannerbaum A.S. (1957), *A Study of Organizational Effectiveness*, *American sociological Review*, vol22

7. Kaplan , Norton (1992), The balanced scorecard; measures that drive performance, Harvard Business Review, jan-feb, pp71-79
8. Lacoursière, R. (2001), Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME.
9. Le Louarn J. et T.Wils (2001), L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Edition Liaison.
10. Liouville, J. et M. Bayad. 1995. « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », Gestion 2000, vol. 1,p. 159-179.
11. Morin E.. (1994), « L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures », Montréal, Gaétan Morin Editeur.
12. Quinn et Rohrbaugh J. (1981), « A competing values Approach to Organizational Effectiveness », Public Productivity Review, June, pp.122-140.
13. Way, S.A (2002), «High performance work systems and intermediate indicators of firm.