

Etude exploratoire des réalités des pratiques de GRH et performance des entreprises Algériennes. Cas d'entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou

Dr .Akila Rachedi

Laboratoire de LAREMO

University de tizi ouzou – Algerie

Dr. Abdelmadjid Badi

University de tizi ouzou – Algerie

ملخص

الهدف من هذا البحث هو فهم و استيعاب من خلال فتح تحقيق لعينة من المؤسسات الجزائرية، ممارسات الموارد البشرية وإبراز أهميتها ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية. في المقام الأول، تناول هذا البحث، الصلة و العلاقة الموجودة بين هذه الممارسات وتحسين الأداء التنظيمي. في المقام الثاني، عرض نتائج دراسة ميدانية في السياق الجزائري وبالتحديد في ولاية تيزي وزو.

Introduction :

Les questionnements autour des ressources humaines semblent s'imposer dans les organisations depuis les années 80. Notre étude vise l'amélioration des connaissances concernant la gestion efficace des ressources humaines (GRH) par l'application adéquate des pratiques permettant à l'entreprise d'être plus performante dans son environnement hautement concurrentiel. Plus spécifiquement, elle analyse comment l'adéquation des activités de gestion des ressources humaines (GRH) à la stratégie de l'entreprise peut avoir un impact sur la performance d'une entreprise, ensuite, elle cherche à connaître comment une entreprise devra entrevoir l'adaptation de ses pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) actuelles à la stratégie de l'entreprise pour atteindre un haut niveau de performance.

En effet, la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à l'entreprise (Arcand, 2006). Du point de vue académique, au cours des deux dernières décennies, une abondante littérature a entièrement été consacrée au traitement de la place de la GRH dans l'implication des ressources humaines à l'accomplissement des objectifs stratégiques et à l'amélioration des performances des entreprises.

Pour d'expliquer ce double objectif de la recherche, il faut tout d'abord identifier ce qui est entendu par performance.

1. La performance : un concept polysémique, une revue de la littérature

L'examen de la littérature comptable et managériale révèle l'existence d'une multitude d'écrits convergeant vers un but commun à savoir, permettre à l'entreprise d'être performante. L'utilisation du terme "performance" est associée à plusieurs autres expressions dans la littérature. Ceci traduit le caractère polysémique du concept.

Pour Bourguignon, (1995.p.65) la performance désigne « l'atteinte des objectifs organisationnelle ».

D'après Lorino '2001, p.23 « est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Morin et al. (1994) ont recensé quatre conceptions de l'efficacité ou la performance organisationnelle à travers une revue de la littérature des diverses disciplines des sciences sociales. Il s'agit des conceptions économique, sociale, systémique et politique :

Pour Bourguignon (1995, p.65), la performance est réalisation des objectifs organisationnels", ce qui induit que :

Ø La performance dépend d'un référent : l'objectif ou but,

Ø Elle est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples :

Ø Elle est un sous-ensemble de l'action : au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action : au sens large, la performance est l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action.

En guise de conclusion, cette revue de la littérature permet d'avancer l'affirmation suivante : il n'existe pas de définition universelle de la performance organisationnelle (Otley, 1980 ; Ford et Schellenberg, 1982). En revanche, il existe une question qui demeure universelle : "Qu'est-ce que la performance organisationnelle ?".

2. Cadre théorique de la recherche: les hypothèses de la théorie de contingence

L'approche de contingence rejette l'idée de linéarité des rapports entre la GRH et la performance et adopte une vision plutôt d'interaction. Fondamentalement, deux cadres théoriques ont fondé les hypothèses de la théorie de contingence : Il s'agit de la théorie comportementale (Schuler et Jackson, 1987) et de la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991, Wernerfelt, 1984).

Au plan méthodologique, la perspective de la contingence (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1969) conduit à étudier dans quelle mesure la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante est conditionnée par les différentes modalités prises par une autre variable, qualifiée de contingente. Ainsi, cette approche suggère que pour améliorer la performance, les pratiques de GRH doivent être alignées avec les autres aspects de l'organisation. L'hypothèse de base de la perspective de contingence est que l'alignement (fit) d'une stratégie particulière et des pratiques de GRH permet à l'organisation d'améliorer sa performance et que l'organisation ayant le meilleur alignement affichera les meilleurs résultats (Arthur, Jeffrey 1994 ; Bayad. M & Liouville J., 2001 ; Bayad. M, Nebenhaus. D, 1994 ; Becker, B. & Gerhart, B. 1996; Pfeffer J., 1998; Schuler, R.S. 1998).

De ce fait, dans la présente étude, nous cherchons à vérifier l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise, en utilisant la méthode qualitative à travers des hypothèses de travail qui met en jeu trois types de variables.

Les pratiques de GRH (variables indépendantes), les indicateurs de performances (variables dépendante), et la stratégie globale (variable modératrice) et à répondre aux questions suivantes :

- les pratiques de GRH utilisées par les entreprises varient-elles en fonction de leur stratégie et dans l'affirmative, les différentes situations observées permettent-elles d'atteindre des niveaux comparables de performance ?
- les pratiques de GRH pourraient elle être la cause d'une meilleure performance des entreprises?

Et en seconde phase tenter de vérifier l'hypothèse de contingente suivante :

H1 : La relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est contingente au type de stratégie organisationnelle adopté par l'entreprise.

2.1. Conceptualisation et mesure de la performance

Nombreuse est la littérature qui soutient le principe selon lequel la gestion des ressources humaines conduit à l'amélioration des résultats des organisations, notamment des résultats financiers (Rogers et Wright, 1998).

Ainsi, nous choisissons d'évaluer trois dimensions de la notion de performance des organisations à savoir :

La performance économique, la performance organisationnelle et la performance sociale.

L'indicateur de climat social a été sélectionné dans la mesure où il constitue un facteur déterminant de la performance sociale des entreprises.

3. Modèle de recherche

Le modèle que nous avons développé pour répondre à notre questionnement comprend la mesure des variables de la relation GRH-performance qui a été faite selon 3 indices :

Indice des pratiques mobilisatrices c'est-à-dire les pratiques des ressources humaines RH (variables indépendantes) regroupées en plusieurs dimensions, indice de performance (variables dépendantes) et la stratégie comme variable modératrice.

Nous avons en final sélectionné 12 variables pour mesurer les pratiques de GRH : entretiens annuels, entretien lié à la formation, entretien lié à la promotion, augmentations individuelles de salaire, primes individuelles, action qualité, groupe de qualité, informations sur la situation économique, informations sur l'évolution de l'emploi, informations sur la stratégie, discussion collective, discussion d'information.

Ces dimensions RH sont obtenues en faisant la somme des variables correspondantes à savoir: le recrutement, la rémunération, la formation, l'information, communication et l'évaluation.

L'axe évaluation est composé de variables visant l'évaluation de la performance (entretiens individuels), des besoins en formation et enfin des attentes de promotion, L'axe information regroupe les pratiques liées à l'information sur la situation économique, sur l'évolution de l'emploi et sur la stratégie de l'entreprise. Cet axe a été appelé facteur de partage de l'information.

L'axe rémunération est composé des variables d'augmentations individuelles de salaire et de primes individuelles. Enfin, l'axe communication avec les employés. Il inclut les discussions collectives et la communication verticale et les pratiques de participation, à savoir, les pratiques d'action qualité et les groupes de travail. La sélection de ces pratiques reflète les activités de GRH parmi les plus souvent citées dans la littérature, mais représente également une palette de pratiques RH très caractéristiques de notre terrain d'étude.

Le niveau d'innovation des organisations (variable modératrice) mesurera l'orientation stratégique poursuivie par les entreprises les entreprises innovatrices devraient adopter des politiques de GRH favorisant l'engagement organisationnel des travailleurs telles que : la rémunération incitative, la formation générale, l'utilisation de schèmes participatifs, la mise en place de canaux de communication, la présence d'une politique de sécurité d'emploi.

L'inverse est aussi vrai pour les entreprises présentant un faible niveau d'innovation.

En conformité avec notre modèle théorique, la performance sociale est décomposée en deux dimensions : Performance basée sur la tâche et implication organisationnelle.

L'implication organisationnelle, est appréciée à l'aide de cinq items, pouvant contribuer à expliquer les performances de l'organisation en matière d'innovation et de qualité.

En ce qui concerne la performance économique, les items sélectionnés sont : Rentabilité, Croissance des ventes, Part de marché, Fidélisation des clients.

Pour ces items, les mesures ont été effectuées en comparant les données de l'entreprise à celles de la concurrence.

4. Méthodologie de recherche :

Plusieurs entreprises sont retenues pour réaliser l'étude de cas. Il s'agit des entreprises Algériennes représentant le secteur d'activité de l'industrie.

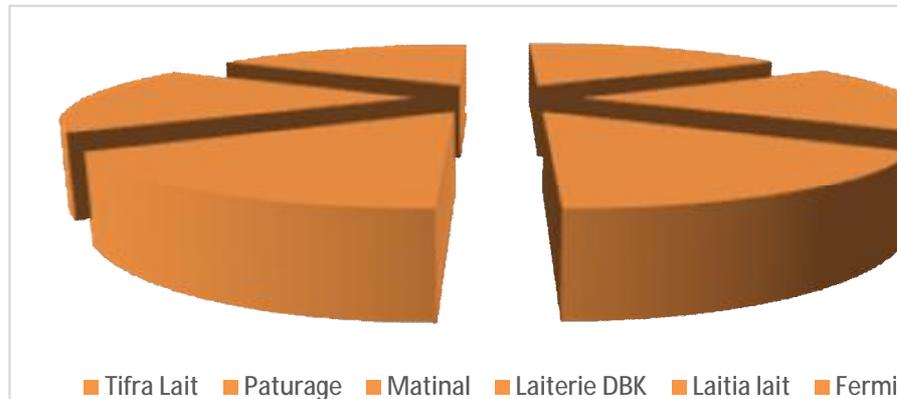
Nous nous sommes intéressés aux entreprises Algériennes, notre choix n'est pas fortuit, nous avons orienté notre choix vers la grande entreprise, parce qu'elle est susceptible de disposer d'une cellule dédiée à la Fonction RH, et donc des pratiques de GRH. L'échantillon de notre étude recouvre plusieurs entreprises industrielles.

5. Résultats de l'enquête

5.1 L'évaluation des salariés au sein des entreprises enquêtées

Les résultats de notre enquête montrent que dans la plupart des entreprises enquêtées, l'évaluation des salariés est une activité. Sauf que la périodicité d'évaluation diffère. (voir la diagramme n°1).

Diagramme n°1 Partage des gains selon l'efficacité de l'employé



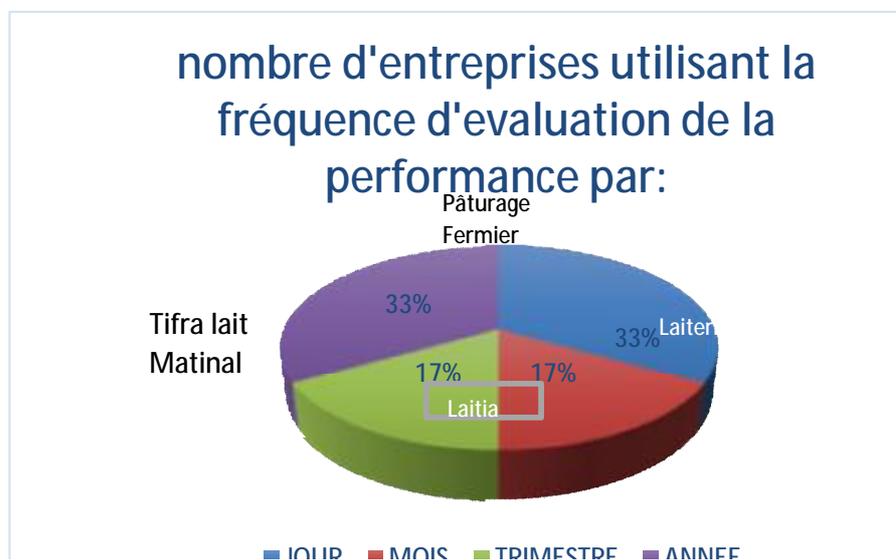
Source : notre enquête

· Il apparaît que l'évaluation des salariés est une pratique très significative et importante dans l'atteinte des objectifs fixés des entreprises enquêtées.

5.1.2. La fréquence de l'évaluation de la performance des employés

L'observation a montré des différences de fréquence d'évaluation d'une entreprise à une autre (le diagramme n°2). Cette différence est due à des critères internes à ces entreprises. Ce qui démontre que la stratégie de l'entreprise est un facteur de contingence des pratiques de gestion des ressources humaines.

Diagramme n°2 La fréquence de l'évaluation de la performance des employés

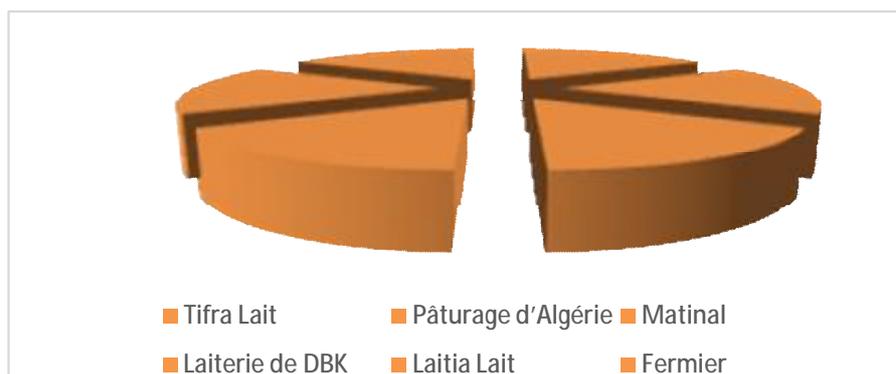


Source : notre enquête

5.1.3. Partage des gains selon l'efficacité de l'employé

A partir de notre étude de terrain nous retenons que le partage des gains selon l'efficacité des salariés est une activité au sein de toutes les entreprises enquêtées. (voir le diagramme n°3).

Diagramme n°3 : Partage des gains selon l'efficacité de l'employé



Source : notre enquête

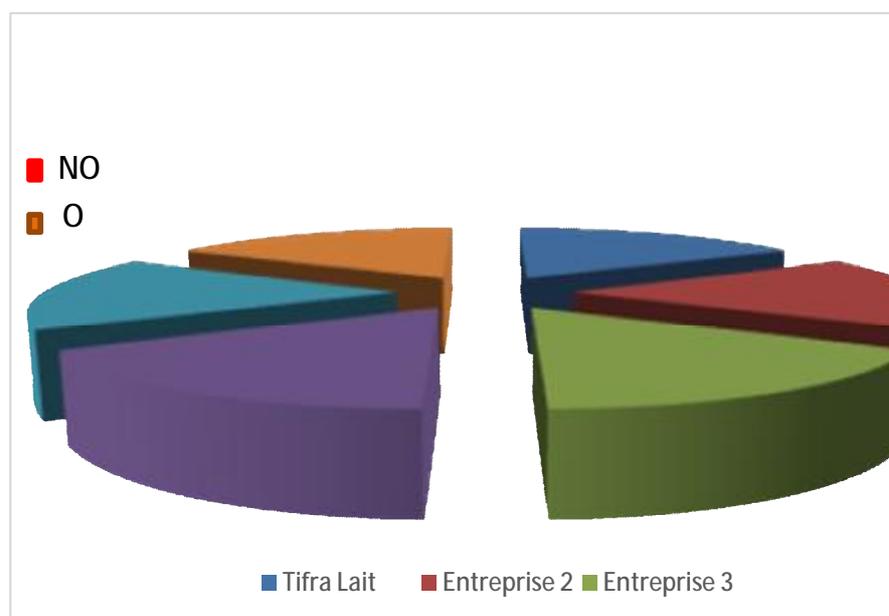
· Il apparaît que l'évaluation des salariés est une pratique très significative et importante dans l'atteinte des objectifs fixés des entreprises enquêtées.

5.2. La Rémunération

5.2.1. Primes individuelles pour les meilleurs employés

Les résultats montrent, qu'il existe des facteurs de contingence subjectifs qui influencent les pratiques de GRH notamment dans l'entreprise Paturage où la culture familiale a un impact direct sur les pratiques de rémunération.

Diagramme n°4 : Primes individuelles pour les meilleurs employés



Source : notre enquête

5.2.2. Base du système de rémunération

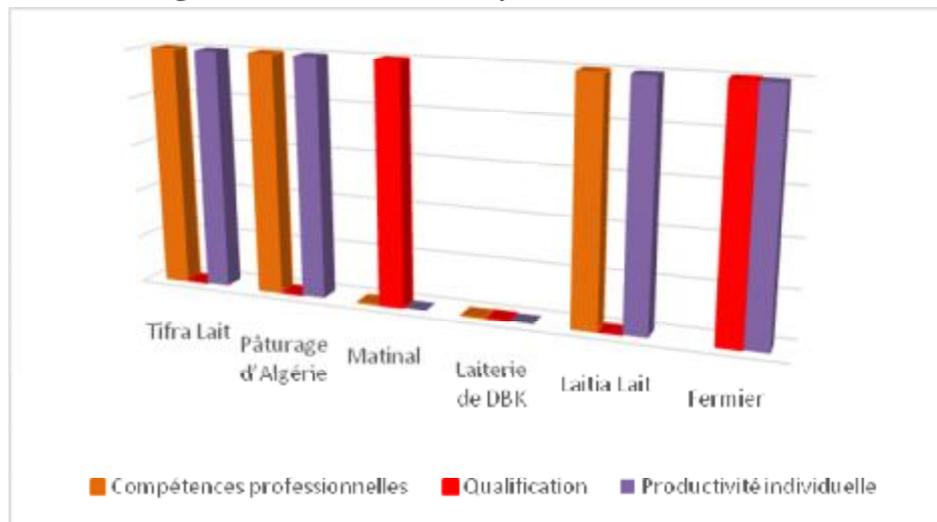
Nous observons à partir de cette analyse que la base du système de rémunération diffère d'une entreprise à une autre. (voir tableau n°4 et la diagramme n°4) Trois items sont proposés pour cette pratique.

L'entreprise LAITIA, l'entreprise PATURAGE et l'entreprise TIFRA base leur rémunération sur les compétences professionnelles et sur la productivité individuelles et estime que c'est le système le plus juste et le plus productif.

Par contre l'entreprise LA FERMIER et l'entreprise MATINAL prennent en considération la qualification dans la rémunération leurs employés puisqu'elles considèrent que c'est la formation de l'individu qui indique sa rémunération.

La laiterie de DBK, rémunère ses salariés selon une grille d'évaluation où elle prend en compte tous ces items et plus, et ceci s'explique à travers les conventions collectives signées avec l'Etat lors de sa privatisation.

Diagramme n°5 : Base du système de rémunération

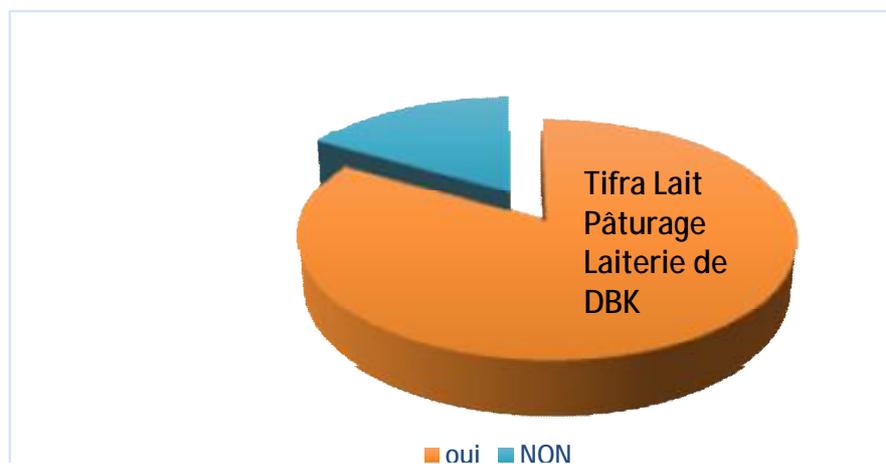


Source : notre enquête

Existence des avantages sociaux flexibles :

L'analyse sur les avantages sociaux flexible a démontré que les anciennes entreprises ayant un effectif important disposent de plusieurs avantages à savoir : le transport, les cantines, et mêmes les soins médicaux pour la laiterie de DBK. Ces avantages aident l'entreprise à fidéliser ses employés. Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse.

Diagramme n°5 : Existence des avantages sociaux flexibles



Source : notre enquête

Nous pouvons conclure que la rémunération est une pratique importante pour la réussite de la performance de chaque entreprise.

5.3. LA FORMATION

En ce qui concerne la formation, toutes les entreprises appliquent un système de formation qui répond aux besoins actuels ou futurs de l'entreprise et accordent une grande importance pour cette pratique, puisque c'est celle qui permet à l'entreprise de répondre aux nouvelles normes comptables ou de gestion et qui permet de maîtriser les nouvelles machines et les processus de productions. D'après notre interview avec les dirigeants des différentes entreprises, les

formations sont obligatoires, l'Etat et les services de contrôle exigent qu'une partie du chiffre d'affaire de l'entreprise soit orienté vers les programmes de formations.

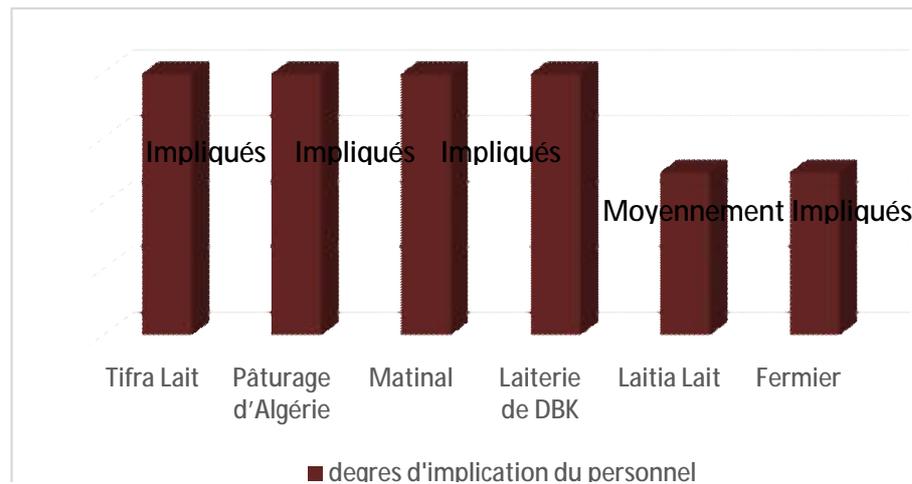
5.4. LA COMMUNICATION

5.4.1. Degrés d'implication du personnel

Notre analyse indique que les entreprises qui répondent aux normes internationales, ont un fort degré d'implication à savoir les entreprises : TIFRA, DBK, MATINAL, et ce car lorsqu'une entreprise est certifiée aux normes ISO l'une des conditions est le degré d'implication de ses employés. (diagramme n°6).

Le diagramme suivant schématise l'analyse faite ci-dessus :

Diagramme n° 6: Degrés d'implication du personnel



Source : notre enquête

5.4.2. Présence de cercles de qualité

Pour la présence de cercles de qualités la plupart des ont répondu affirmatif sauf l'entreprise de DBK, le DRH a répondu que les réunions se tiennent mensuellement entre les membres de l'administration seulement.

5.4. L'INFORMATION

5.4.1. Partage des informations relatives aux décisions stratégiques avec les employés

Notre analyse indique que les informations relatives à la stratégie ne sont pas vraiment divulguées au sein des entreprises. Les dirigeants et les propriétaires estiment que ce sont des informations qui dépassent le niveau de quelques employés à savoir les ouvriers.

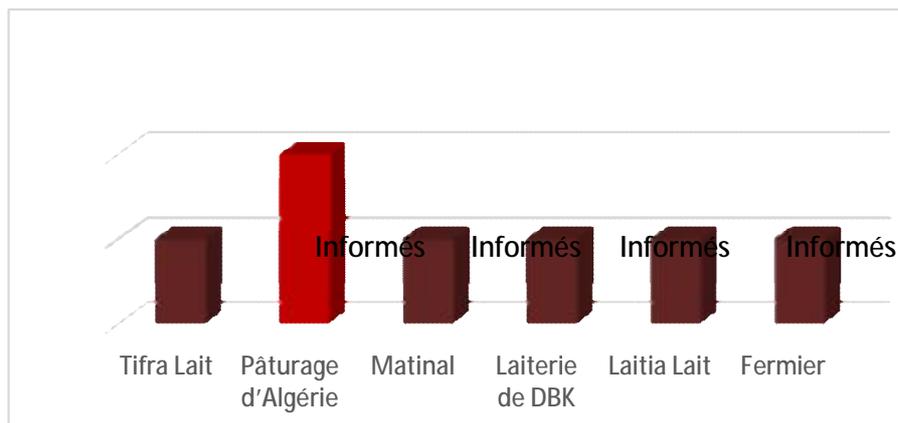
5.4.2. Partage des informations financières avec les employés

Dans les entreprises enquêtées, Les informations financières ne sont pas divulguées pour les employés, à l'exception de l'entreprise DBK qui a gardé le même personnel lors de sa privatisation disposant d'un guide de travail où apparait une clause stipulant que les comités de participation obligent les entreprises à donner les informations financières aux employés chaque trimestre.

5.4.3. Partage des informations relatives aux nouveaux produits avec les employés

La majorité des entreprises enquêtées informent leur employés des nouveaux produits lancés ou à lancer étant donné que les employés forment le comité de dégustation des nouveaux produits. C'est une information qui ne semble pas être récurrente pour les entreprises mais au contraire plus elle est divulguée, mieux c'est. (Voir e le diagramme n°7).

Diagramme n°7 : degré de partage des informations relatives au nouveau produit



Source : notre enquête.

5.4.4. Partage des informations relatives à la concurrence

Les informations relatives à la concurrence ne sont pas partagées avec les employés, sauf avec les livreurs car d'après notre étude sur le terrain, d'une part les employés ne sont pas intéressés et d'autre part les entreprises ne voient aucune rentabilité venant du partage de cette information.

L'information en tant que variable influente sur la performance, n'est pas une pratique au sein de notre échantillon d'entreprises. nous estimons c'est une pratique non-significative sur la performance de l'entreprise.

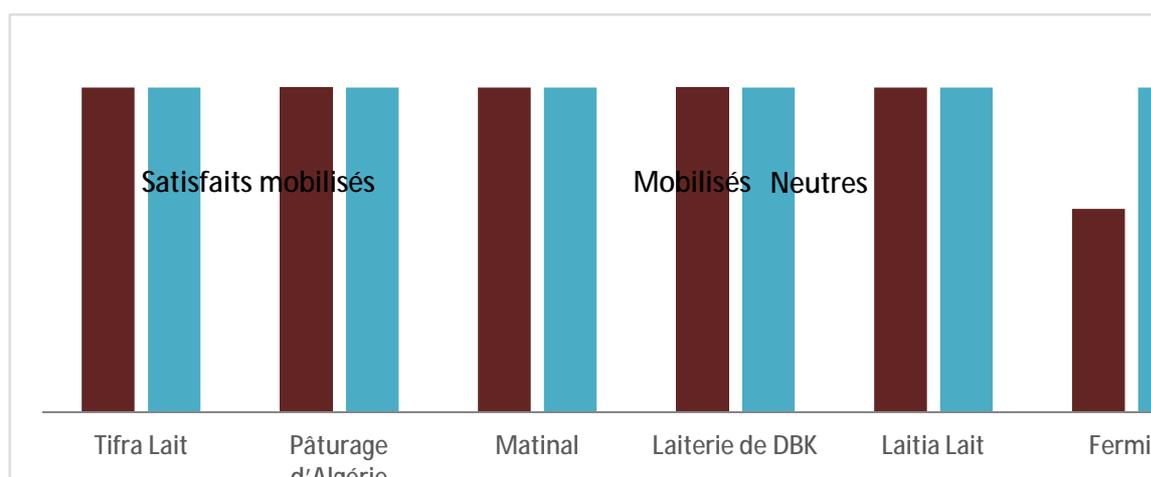
A partir de ces comparaisons en matière de l'application des pratiques de GRH au sein des différentes entreprises étudiées, nous allons essayer d'analyser l'impact de ces pratiques à travers les réponses concernant la dernière phase du questionnaire qui est la performance.

5.5. La performance de l'entreprise

5.5. 1. La performance sociale

L'enquête a révélée que la majorité des employés sont mobilisés pour la réalisation des objectifs de leurs entreprises. Le degré de satisfaction des employés est élevé, à l'exception de l'entreprise LA FERMIER où nous remarquons que la neutralité des employés vis-à-vis de la question relative au degré de satisfaction.(voir diagramme n°8)

Diagramme n°8 Degrés de satisfaction des employés et degrés de mobilisation



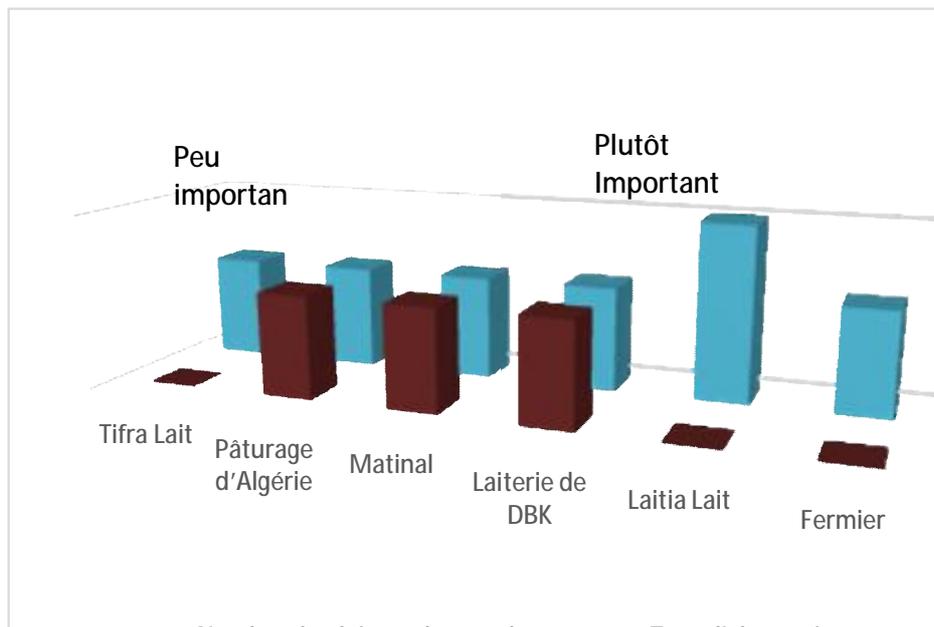
Source : notre enquête

5.5.2. Nombre de plaintes des employés

S'agissant du nombre de plaintes des employés, l'étude a montré la relative importance des plaintes des employés. (voir le diagramme n°9). Les dirigeants des entreprises estiment que la

majorité de leurs employés sont satisfaits par rapport au climat de travail et à la rémunération ce qui explique le départ restreint des employés et le nombre limité de licenciement.

Diagramme n°9 : nombre de plainte et taux d'absentéisme



Source : notre enquête

5.6. Performance économique

5.6. 1. Degré de Productivité des employés

On remarque que dans les entreprises enquêtées le taux de productivité est élevé qui s'explique par le degré élevé de satisfaction des employés.

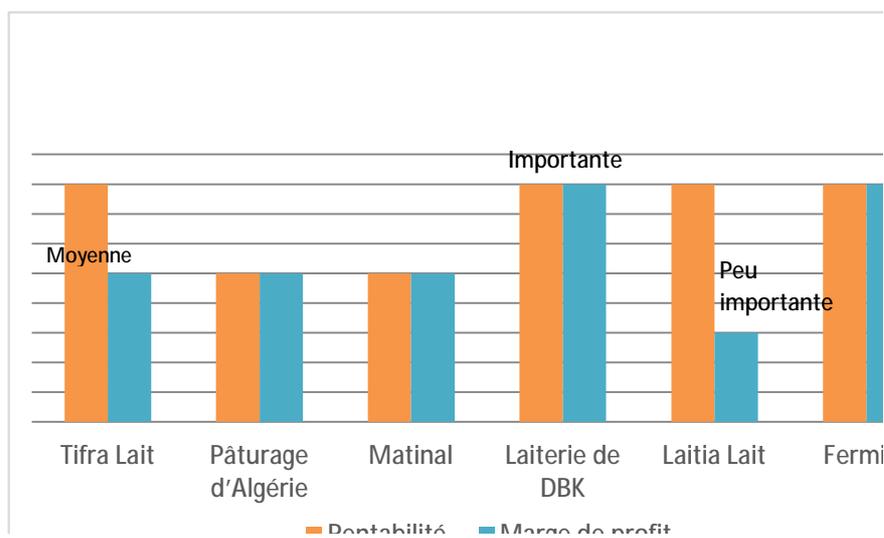
5.6. 2. Degrés de satisfaction des clients

En se référant aux réponses des dirigeants des entreprises enquêtées, le degré de satisfaction des clients est élevé qui s'explique par le rapport qualité prix de ces entreprises

5.7. Performance financière

Concernant la performance financière des entreprises enquêtées, il s'avère que la rentabilité et la marge de profit sont élevées (voir le diagramme n°10) vu que l'offre ne satisfait jamais la demande sur le marché.

Diagramme n° 10 : performance financière

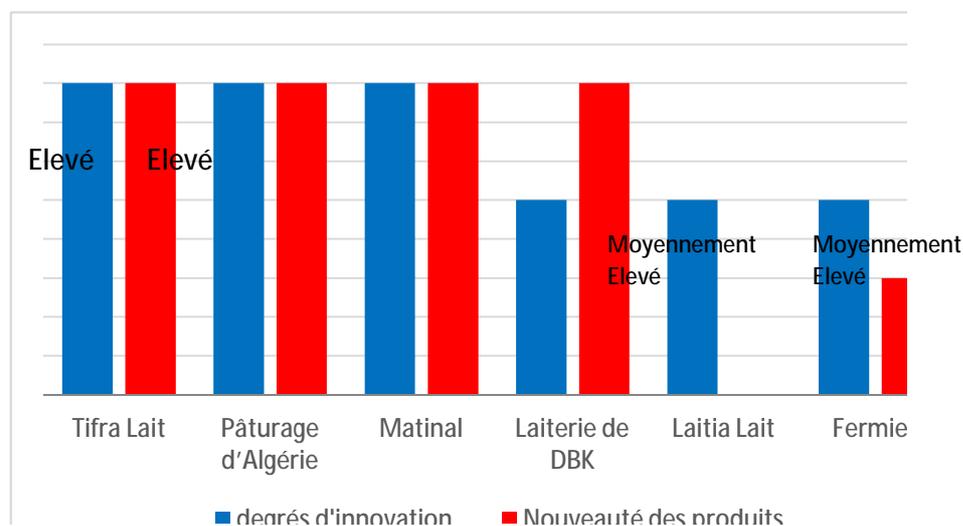


Source : notre enquête

5.8. Performance organisationnelle

La performance organisationnelles s'explique à travers le degré d'innovation et de nouveauté dans le produit et dans le processus de production élevé (voir le diagramme n°11) ceci se reflète à travers le nombre de nouveaux produits lancés sur le marché.

Diagramme n°11 : performance organisationnelle



Source : notre enquête.

6. Conclusion et synthèse des résultats de l'enquête

Cette enquête avait pour but de vérifier l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale, économique et financière des entreprises. Notre échantillon de mesure contenait à la fois de grandes entreprises, de petites entreprises et des moyennes entreprises ayant chacune sa nature de propriété et sa propre stratégie d'affaire et activant au sein d'un même contexte qui les met sous des pressions politiques et culturelles. A partir des différences observées dans les réponses des dirigeants de ces différentes entreprises enquêtées,

Nous n'avons constaté que les pratiques de GRH diffèrent en fonction de ces facteurs de contingence interne et externes. Ce qui confirme notre sous-hypothèse qui stipulait que « les pratiques de GRH diffèrent selon la taille, l'âge de l'entreprise et la nature de propriété ».

Nous retenons aussi de cette enquête que la stratégie d'affaire trace les pratiques de gestion des ressources humaine à appliquer, car c'est pour l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie d'affaire que l'entreprise met en place les pratiques de gestion des ressources humaines à savoir le recrutement, la rémunération et la formation. Ce qui nous permet de répondre et de confirmer l'hypothèse n°2 : « les pratiques de GRH utilisées par les entreprises varient-elles en fonction de la stratégie d'affaire et dans l'affirmative, les différentes situations observées permettent-elles d'atteindre des niveaux comparables de performance ? »

Notre hypothèse voulant que différentes pratiques de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance des entreprises s'avère supportée par les résultats obtenus, plusieurs des pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration de la performance des entreprises participant à l'étude.

Cependant, La fameuse question consistant à savoir si les entreprises affichent une meilleure performance parce qu'elles appliquent davantage des pratiques de gestion des ressources humaines ou si elles appliquent davantage de pratiques parce qu'elles sont plus performantes, demeure entière.

Références bibliographiques

- Arcand, G. (2006), Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, 305 p.
- Arthur, Jeffrey (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 670-687.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bayad. M & Liouville J., (2001). « Impact des pratiques GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal », Xe Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, juin 2001.
- Bayad.M, Nebenhaus.D, "Recherches sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique", Vème Congrès de l'AGRH, pp235-242, 1994.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. In: *Academy of Management Journal*, 39: 779-801
- Bourguignon A. [1995], «Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet-août, p. 61-66.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. et Rivero, J.C. (1989), "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, Vol.42, 4, 1989, 727-786.
- LORINO.P, « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », Actes du congrès de l'AFC, Metz, 2001.
- Morin E.M., Savoie A., Beaudin G. [1994], *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- Otley, D. T. (1980). *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No. 4, pp. 413-428.
- Pfeffer J., 1998; *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston, Harvard Business School Press..
- Rogers, E.W. et Wright, P.M. (1998), 'Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets', *Human Resource Management Review*, 8: 311—31.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E., 1987 "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, Vol.1, 3, 1987, 207-219.