SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction générale…….. 01

Chapitre premier : La gestion stratégique des ressources humaines

Introduction …… **14**

Section 1 : Historique et objectifs de la fonctionnalité ressources humaines…….. **15**

Section 2 : Notions de la gestion stratégique des ressources humaines…….. **24**

Section 3 : Les théories de la gestion stratégique des ressources humaines…….. **31**

Conclusion……... **49**

Chapitre deuxième : Performance organisationnelle et PME

Introduction …… **51**

Section 1 : Conceptions et dimensions de la performance…… **52**

Section 2 : Définitions et typologies de la PME …… **74**

Section 3 : Etats des lieux des PME Algériennes…… **82**

Conclusion …….. **94**

Chapitre troisième : La culture nationale

Introduction …… **96**

Section 1 : Conceptions de la culture d'entreprise et culture nationale……... **97**

Section 2 : Les dimensions culturelles……..... **115**

Section 3 : L'apparition de style de management africain…… **135**

Conclusion……..... **137**

Chapitre Quatrième : Analyse des résultats et discutions

Introduction…….. **139**

Section 1 : Méthodologie de recherche……. **140**

Section 2 : Présentation des entreprises sélectionnées……... **145**

Section 3 : Résultats de recherche et discutions…….. **149**

Conclusion…… **194**

Conclusion générale……. 196

Bibliographie……. 203

Liste des abréviations ……. 211

Liste des figures ……... 212

Liste des tableaux ……... 213

Liste des graphiques……. 215

Table des matières…… **216**

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation.

Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines (GRH) représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997).

Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle (Delaney et Huselid, 1996; Schuler et Jackson, 1998) les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines telles la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières, mais surtout d'innover en développant des pratiques de GRH efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente.

Ces exigences obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998; Tetenbaum, 1998).

Conséquemment, un nombre grandissant de chercheurs se sont intéressés à la gestion des ressources humaines. Différentes études ont cherché à établir une relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises.

La GRH constitue, contrairement aux autres actifs organisationnels, une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production. (Arcand 2001). L'obtention d'avantages concurrentiels pour les entreprises signifie la mise en place de stratégies créatrices de valeurs qui n'existent pas chez aucun de leurs concurrents. En d'autres mots, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents (Porter, 1986).

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

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

La littérature démontre que le capital humain représente un des exemples potentiels d'avantages compétitifs. En d'autres termes, on dira

que la gestion des ressources humaines crée un avantage concurrentiel recherché et indubitable.

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

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

Servant d'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie d'entreprise, la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) permet aux organisations de se doter d'une vision globale de la gestion des ressources humaines tout en intégrant les principaux enjeux organisationnels en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donné (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et

Rapport-Gratuit.com

Bergeron 1993). Son utilité auprès des chercheurs a permis de dégager à même les recherches empiriques une véritable évolution dans le domaine des sciences de la gestion. Effectivement, au cours des dernières décennies, le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines a connu un véritable engouement auprès des chercheurs. En parcourant la littérature scientifique, fait est de constater l'avenue de plusieurs théories et recherches empiriques qui tente d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines. Sans faire une liste exhaustive des recherches faites sur le sujet, on retrouve plusieurs études telles que Rogers et Wright (1998), Chang et Huang (2005), Barraud-Didier, Guerrero et Igalens (2003), Wright, Gardner, Moyanihan et Allen (2005), Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2002), Barrette et Carrière (2002), Raad (2004), Arcand (2001), Liouville et Bayad (1998), Huselid (1995), Delery et Doty (1996), McDuffie (1995), Becker et Gerhart (1996), Dyer et Reeves (1995), Guest (1997) et qui ont tenté de valider, avec succès pour la majorité, le lien entre la gestion stratégique et la performance organisationnelle. Malgré cela, la littérature laisse encore de la place pour améliorer ce lien (Wright et Haggerty, 2005; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade et Drake, 2009).

La performance sera obtenue lorsqu'il y aura adéquation des pratiques GRH avec la stratégie de développement. Elle cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance pour intégrer

d'autres variables ou critères comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits ou l'image sociale (Allani-Soltan et coll. 2003).

Aujourd'hui, les PME sont source de compétitivité. Leurs développements ainsi que la modification deleurs statuts juridiques, permet de répondre aux besoins de différents secteurs. Le débat sur ce sujet est avancé en Algérie notamment après l'amélioration de la sécurité, l'ouverturede l'économie algérienne suite aux accords avec l'Union Européenne et l'adhésion prévue à l'OMC. Cette situation explique l'accélération des processus de création des PME. Ainsi la législation, qui régit ce secteur et la mobilisation des organismes d'accompagnement a pour but d'amener ce projet à terme.

En nous appuyant sur le concept de l'approche de contingence ou plus précisément, l'adaptation de l'organisation à son environnement (Lawrence et Lorsch, 1994), nous souhaitons porter notre attention sur une autre variable, la culture nationale.Les spécialistes en management interculturel s'accordent pour dire que la culture a une incidence sur le management. Son existence et son pouvoir sont réels, et ce, malgré l'uniformisation des modes, et des technologies et malgré les activités commerciales se retrouvant aux quatre coins du globe. La culture est toujours présente à l'arrière-plan, et ce, malgré la tendance des entreprises

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

internationales à vouloir appliquer les pratiques de gestion occidentales (Rhodes, Walsh et Lok, 2008; Hooker, 2003).

A la suite de cette introduction, nous entamons, ci-après la problématique de notre recherche.

1. Problématique et hypothèses de recherche :

Notre thèse vise le traitement de la problématique générale suivante :

Quel est l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont exercés par les dirigeants sur la performance organisationnelle des PME dans un contexte de culture nationale?

Cette problématique nous permet de poser les questions suivantes :

- Dans Quelle mesure peuvent-elles contribuer à expliquer la performance organisationnelle des PME?
- Quels sont les modèles théoriques de la culture nationale les plus souvent mobilisés.

Les hypothèses retenues dans cette étude peuvent être formulées de la manière suivante:

Hypothèse 1 :

Les pratiques de gestion des ressources humaines est en lien avec la performance organisationnelle des PME.

Hypothèse 2 :

La performance organisationnelle des PME augmente si les pratiques de gestion des ressources humaines sont cohérentes avec les dimensions culturelles définies par Hofstede.

2. Les objectifs de recherche :

Notre thèse s'articule autours de trois principaux buts. Le premier but de ce travail est de participer, en principe, à la progression des connaissances de GRH en mettant au milieu de l'examen du rôle stratégique de GRH avec une situation culturelle.Le deuxième objectif est de vérifier le lien de la GRH et de la performance en utilisant une méthodologie qui prend en compte l'élaboration d'une échelle pour mesurer la performance organisationnelle de l'entreprise. Le troisième objectif et finale consiste à apporter les éléments de réponses en rapport à la performance organisationnelle de l'entreprise dans un contexte particulier, celui de la culture nationale.

3. Démarches méthodologiques :

La démarche de traiter ce thème est de déterminer le concept de la performance, de PME, de culture nationale et de la gestion stratégique des ressources humanes comme un indice de performance, en adoptant les méthodes suivantes : méthode descriptive, historique, et analytique, par une :

- Grille de lecture de certains ouvrages, revues, thèses et mémoires de recherche et articles sur internet ; ainsi que des bases de données nationales;
- Participation aux colloques nationaux et internationaux ;
- Participation au projet de recherche « CNEPRU » intitulé :

*« La gouvernance et la performance des PME en Algérie et au Maroc, La Tunisie et la Turquie »*M02220130013.

- Entretiens realisés par un questionnaire destinés aux dirigeants et cadres des PME.

4. Travaux antérieurs:

Cette étude s'articule autours des dimensions suivantes : la gestion stratégique des ressources humaines, la performance organisationnelle et la culture nationale. A cet effet nous avons jugé utile de présenter quelques études antérieures proches de notre thème de recherche. Il s'agit des études de Newman et Nollen (1996), de Schuler et Rodovsky(1998), d'Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004).En effet, ces auteur sont essayé de montrer une relation entre les pratiques de ressources humaines et la performance dans un contexte de la culture nationale.Ces auteurs ont utilisé les dimensions culturelles développées par Hofstede.

Nous avons constaté aussi que ces auteurs ont utilisé les mêmes variables culturelles, ainsi qu'une méthodologie de recherche similaire en vérifiant si les pratiques de la gestion des ressources humaines utilisées

dans les différents pays permettaient aux entreprises d'atteindre une performance supérieure.

4.1. L'étude de Newman et Nollen(1996) :

La première recherche de Newman et Nollen (1996) qui a pour l'objectif de vérifier empiriquement l'impact du contexte culturel sur les pratiques de GRH et de chercher à comprendre si les différentes pratiques aboutissent à de différents niveaux de performance organisationnelle.En se reposant sur la théorie de Hofstede, cette étude a mis en évidence la corrélation positive entre les pratiques de GRH qui sont alignées en fonction d'une classification des cultures et la performance financière. Ils ont proposé cinq hypothèses de recherche en s'inspirant des dimensions culturelles d'Hofstede à savoir: le contrôle de l'incertitude, la distance hiérarchique, l'individualisme/le collectivisme, la féminité/masculinité et l'orientation à long terme/court terme. Les auteurs ont montré le lien entre les pratiques RH en fonction du contexte culturel et la performance économique de l'entreprise.

4.2. L'étude de Schuler et Rogovsky (1998) :

S'agissant de l'impact de culture nationale sur les pratiques de la gestion des ressources humaines, Schuler et Rogovsky (1998)ont cherché à tester l'existence d'une corrélation entre les cultures nationales suggérées par Hofstede et les pratiques spécifiques de compensations financières.D'après ces auteurs,les organisations multinationales doivent

prendre conscience de la relation entre les cultures dans les pays étrangers et les pratiques RH spécifiques pour être compétitives.

Au plan de vérification empirique, les auteurs ont examiné quantitativement des propositions mettant en relation les pratiques de compensations financières, c'est-à-dire, les revenus directs et indirects susceptibles d'être gagnés par les travailleurs et les dimensions culturelles définies selon la théorie d'Hofstede.

Les résultats empiriques obtenus par Schuler et Rogovsky ont clairement mis en évidence la relation entre le contrôle d'incertitude et les pratiques de compensation. Plus le niveau de contrôle de l'incertitude est important, plus les pratiques de compensation reposées sur l'ancienneté et sur les compétences influencent des employés. Il montre également que le mode de rémunérationen fonction de la performance aboutit à une plus grande productivité dans les pays où le degré d'individualisme est élevé.

4.3. <u>L'étude d'Arcand, Fabi et Bayad (2004) :</u>

L'étude réalisée par Arcand, Fabi et Bayad (2004) ont utilisé la variable culturelle afin d'expliquer la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. Ces auteurs ont développé un modèle de recherche pour mesurer les effets de la GRH sur la performance de la firme en prenant en compte l'effet de la culture nationale. Les variables indépendantes sont deux dimensions importantes de la gestion des ressources humaines (les pratiques de rémunération et d'organisation du

travail). La variable dépendante est la performance sociale qui a été mesuré sur cinq volets (le niveau d'absentéisme, le nombre de plainte, le niveau de mobilisation, le niveau de satisfaction au travail des employés, et le taux de roulement de personnel). La variable modératrice est pour sa part, composée des quatre dimensions d'Hofstede.

5. Le plan du travail :

Nous avons choisi de structurer ce sujet en quatre chapitres à savoir:

Le premier chapitre : la gestion stratégique des ressources humaines. Dans ce chapitre, nous allons démontrer l'évolution de la gestion des ressources humaines ainsi que nous allons présenter toutes les définitions concernant la gestion stratégique des ressources humaines. Nous essayerons également de mettre l'accent sur les principales approches théoriques.

Le second chapitre : performance organisationnelle et PME. Il sera consacré aux différents concepts de la performance, leurs spécificités et les diverses méthodes de mesure ainsi quela spécificité des PME.

Le troisième chapitre : la culture nationale. Dans ce chapitre, nous essayerons de présenter toutes les définitions concernant la culture nationale. Nous essayerons également de mettre l'accent sur les modèles théoriques ainsi que nous avons essayé de définir les principales caractéristéques du style de management africain.

Le quatrième chapitre : analyse des résultats et discutions. Dans ce chapitre, nous discuterons des essentiels résultats, des apports et des limites et en tirons des conclusions.

Chapitre premier :
La gestion stratégique des ressources humaines

Introduction
Section 1 : Historique et objectifs de la fonctionnalité ressources humaines
Section 2 : Notions de la gestion stratégique des ressources humaines
Section 3 : Les théories de la gestion stratégique des ressources humaines
Conclusion

Rapport-Gratuit.com

INTRODUCTION

Les RH conforment un élément nécessaire à la compétitivité et à la performance organisationnelle. C'est-à-dire les pratiques des RH, afin d'être conséquentes avec les besoins de performance organisationnelle, doivent s'intégrer aux objectifs spécifiques de l'entreprise afin d'accroitre la performance organisationnelle.

En effet, plusieurs études ont abordé sur le rapport entre la performance organisationnelle et les techniques de gestion des ressources humaines (GRH) permettant à l'union scientifique de faire un avancement considérable dans le domaine de la gestion.

Le but de ce chapitre est d'accomplir une recension des écrits afin de poser en évidence et d'étudierles diverses théories en gestion stratégique des RH. Pour ce faire, nous nous rappelons en premier, les distinctes phases de changement historique de la GRH. En second, nous posons en éclairage les distinctes définitions de la GSRH. Pour terminer, nous exposons les théories les plus adéquates pour notre recherche.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

SECTION 01 : HISTORIQUE ET OBJECTIFS DE LA FONCTIONNALITE RESSOURCES HUMAINES

Le domaine de la GRH a connu au cours des cent dernières années une importante évolution tant du point de vue théorique qu'empirique, à cause de changement environnemental tant interne qu'externe des organisations de travail.

Dans cette section nous voulons étudier dans une perspective historique, les différentes missions d'un service RH. Il s'agit d'illustrer le caractère contingent des pratiques en RH et les modes d'organisation de la fonction.

1.1. Historique de la fonction ressources humaines :

À travers d'une lecture des différentes ouvrages nous exposons quatre périodes qui ont influencé la fonction RH comme suit :

1.1.1. La phase de consolidation :

La fonction RH se développe (1900-1920) avec l'augmentation des effectifs des entreprises, qui nécessite d'épauler les contremaitres qui géraient jusqu'à présent seuls leurs équipes. Il s'agit principalement de faire respecter les horaires de travail, de mener les recrutements et de gérer le processus de paie (calcul et versement des salaires). La fonction RH doit aussi son essor à la complexification croissante du droit du travail (obligation d'avoir un expert juridique en interne) et à un climat social dégradé (hausse importante de la conflictualité). Enfin, on confie au

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

service RH des missions jusque-là prises en charge par la direction (gestion des ouvres sociales souvent associée à une vision paternaliste de l'entreprise, pilotage des négociations…)[1].

Dans cette période la fonction RH est positionnée dans les services centraux de l'entreprise souvent sous la direction du responsable administratif et financier.

1.1.2. La phase de croissance :

À partir des années cinquante, l'augmentation de la taille des entreprises couplée à la complexification croissante de l'environnement va contribuer au développement de la fonction et à sa professionnalisation sont peu à peu devenues synonymes de développement et d'élargissement des attributions de la fonction RH. Dans un contexte d'organisation taylorienne du travail, patronat et syndicats négocient pour se partager la valeur créée par les entreprises. En échange de leur investissement dans le travail, les salariés sont assurés de pouvoir faire carrière dans leur entreprise (sécurité de l'emploi), bénéficient d'augmentation régulière de leur salaire et d'amélioration de leur condition de travail. La fonction RH s'intéresse à la gestion prévisionnelle des effectifs (pour accompagner la croissance), commence à initier des dispositifs de formation, cherche à améliorer l'organisation du travail et la motivation des collaborateurs[2].

---

[1]Michel BARABEL & Olivier MEIER, Manageor : les meilleurs pratiques du management, édition : Dunod, 2007, P : 538.
[2]Ibid, P : 539.

1.1.3. La gestion de crise :

Le choc pétrolier de 1973 plonge les entreprises dans un univers en crise. Les plans sociaux, le problème de surproduction, l'inflation, la concurrence accrue ou les nouvelles technologies sont autant d'éléments qui fragilisent la fonction RH. Face aux nouvelles règles du marché, de nombreuses entreprises commencent à réfléchir au moyen de remobiliser les équipes et de gagner en flexibilité. Cela passe en partie par l'adoption de nouvelles formes organisationnelles (structure projet, développement de la polyvalence, entreprise en réseau, réduction de la ligne hiérarchique…) Mais aussi par la volonté de décentraliser la fonction RH (réduction des effectifs, transformation des missions) afin de responsabiliser les managers. La fonction RH devient une fonction partagée où le manager joue un rôle important[3].

1.1.4. La gestion des hommes :

Le contexte de ces dix dernières années se caractérise par la mondialisation des échanges (délocalisation, désindustrialisation, concurrence exacerbée), les manœuvres stratégiques (fusions, alliances, joint-venture, partenariats, scissions…), les crises économiques, politiques et environnementales qui se succèdent dans de nombreux pays, l'accélération des changements technologiques et le client érigé en «roi».

[3]Michel BARABEL & Olivier MEIER, Idem, P : 539.

Face à cette situation, la fonction RH ne peut plus proposer de politiques collectives, elle doit mettre en place une gestion individualisée des équipes (Thévenet, 1994). Chaque collaborateur est géré de façon spécifique en fonction de ses atouts (qualité de son portefeuille de compétences) en collaboration avec les managers dont le rôle est toujours plus important. Face à l'abandon de certaines missions confiées à des partenaires extérieurs (externalisation) ou d'autres partie prenantes internes (partage, délégation), la fonction RH doit se repositionner et se réinventer sous peine de disparaitre ou de perdre en influence (Barabel et Teboul 2005)[4].

1.2. Les objectifs de la fonctionnalité ressources humaines:

Cette partie, synthétise l'approche historique que nous venons de présenter en précisant les principales missions d'un service RH (typologie définie par Ultrich, 1996) selon leur ordre d'apparition historique.

1.2.1. Administrer le personnel (1920-1930)[5] :

En premier, un service RH doit gérer efficacement le personnel. les taches les plus courantes concernent l'établissement de la feuille de paie et des modalités de règlement, la réalisation des contrats de travail, la gestion disciplinaire, le suivi médical, les déclarations sociales obligatoires

[4]Michel BARABEL & Olivier MEIER, Idem, P : 539-540.
[5]Ibid, P: 540.

ou encore la gestion des temps, des absences, des accidents du travail et des congés.

La gestion administrative est à l'origine de la création du service RH dans les organisations. Elle nécessite principalement des compétences techniques et juridiques. Dans certaines entreprises, notamment les PME-PMI, la fonction RH ne comprend encore aujourd'hui que cette dimension.

1.2.2. Développer la motivation des salariés (1950-1960)[6] :

La fonction RH a aussi en charge la gestion des salariés. Elle doit les impliquer et notamment faire en sorte d'améliorer leurs performances individuelles et collectives. Cette mission s'impose dans les entreprises grâce aux différents travaux de l'Ecole des relations humaines qui montrent que la rémunération monétaire ne suffit pas à expliquer et à orienter le comportement d'un individu. Plus précisément, cette mission se décline en quatre principales sous-missions. En premier lieu, la fonction RH doit savoir attirer le plus grand nombre de salariés. Elle doit rendre l'entreprise attractive dans le cadre de ses recrutements. En effet, pour pouvoir se développer et atteindre leurs objectifs, les organisations ont besoin de façon récurrente de recruter des collaborateurs. Or, la guerre des talents qui vise à capter les meilleurs candidats du marché est intense.

[6]Ibid, P: 540-543.

Cette compétition met les candidats compétents en position de décideurs. À cetitre, ils choisissent souvent d'envoyer leur candidature et de contractualiser avec l'entreprise qui leur propose la meilleure opportunité. Pour prendre leur décision, ils vont analyser la politique RH pratiquée (étude de l'image de l'entreprise, de la rémunération proposée, de la gestion des carrières, des possibilités d'évolution, de la culture de l'entreprise, du style de management, des conditions de travail, des avantages sociaux…). Le service RH a donc comme mission de construire la meilleure image organisationnelle possible.

Le deuxième enjeu de la fonction RH est de savoir développer les talents de ses collaborateurs grâce aux dispositifs de gestion des carrières. Selon J.-P.Jués (2002), l'essentiel des activités de gestion des RH consiste à faire en sorte que les salariés acquièrent de la valeur ajoutée au cours de présence dans l'entreprise afin que leur valeur professionnelle augmente (accroissement de leur performance qui bénéficie à l'entreprise) et par conséquent leur valeur sur le marché du travail (amélioration de leur employabilité : ce qui sécurise les collaborateurs). Ainsi, les services RH ont en charge des activités telle que la gestion de la formation, la gestion des évaluations, la gestion des carrières ou encore le management par les compétences. Ils ont en charge la conception d'outils RH qui vont pouvoir être utilisés par la direction générale, les managers et les salariés et les salariés. On distingue notamment la grille d'entretien annuel, les

référentiels métiers, emplois et de compétences, les tableaux de bord ou encore les outils de reporting RH.

Le troisième défi consiste à savoir sélectionner et fidéliser les meilleurs éléments que l'on appelle parfois les «hommes clés» (Michel, 2003). Dans sa négative, le service RH doit se séparer des collaborateurs les moins performants ou des salariés en excédent (procédures de licenciement, plan de restructuration). C'est l'une des missions les plus difficiles d'un service RH.

Enfin, la dernière sous-mission est tournée autour de l'optimisation du rendement des équipes et des salariés. Cette optimisation passe notamment par le développement des la motivation des collaborateurs. Le service RH est chargé de concevoir la politique des rémunération .Il s'agit de définir pour chaque collaborateur la répartition entre les rémunérations fixe et variable, immédiate et différée, individuelle et collective. Il s'agit aussi de concevoir des parcours d'évolution aussi bien à l'intérieur d'un emploi (enrichissement du travail, nouvelles missions, nouvelles responsabilités, nouvelles compétences) qu'au sein de l'entreprise en accord avec les objectifs de l'entreprise et les projets professionnels des salariés.

1.2.3. Mettre en œuvre la stratégie (1980) :

À partir des années quatre-vingt, le concept de stratégie est de plus en plus associé à celui de RH. Cela est en partie dû à la prise de

conscience générale que les salariés représentent l'atout clé d'une entreprise dont dépend les succès ou les échecs futurs de l'organisation. Le service RH devient un partenaire stratégique de la direction générale. Cela passe par un meilleur positionnement dans l'organisation et une plus grande reconnaissance de son rôle. Le service RH doit véhiculer la stratégie du groupe, la rendre audible et accompagner au niveau humain les décisions prises. Ils sont aussi chargés d'assurer l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et ses ressources en personnel. Dans certaines entreprises, la fonction RH acquiert même une dimension prospective pour répondre à la nécessité de bâtir les ressources et les compétences futures de l'entreprise. De plus, le directeur des RH participe de plus en plus à la définition des stratégies à moyen long terme de l'entreprise. Comme l'indiquent Bournois et al. (2003), il tend à quitter son rôle d'accompagnateur pour endosser celui d'acteur ou d'anticipateur et constitue de plus en plus un vrai tandem avec le directeur général. La contrepartie de ce nouveau positionnement est triple. Premièrement, il doit pouvez que son action est créatrice de valeur aussi bien en interne (actionnaires) qu'en externe (valorisation du capital humain auprès des investisseurs), ce qui le conduit à maitriser parfaitement la logique financières. En second le directeur des RH devient le garant de l'éthiquede l'entreprise. Il doit incarner les valeurs du groupe et leur donner du sens[7].

[7]Michel BARABEL & Olivier MEIER, Idem, P: 543-545.

1.2.4. Favoriser le changement (1990) :

Enfin, ces dernières années, une nouvelle mission a été confiée à la fonction RH. Face à l'environnement de plus en plus complexe en incertain des entreprises qui les oblige à devoir s'adapter en performance, la direction des RH a pour mission d'instaurer une culture du changement permanant chez les salariés afin de leur permettre de répondre rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela, elle engage trois catégories d'actions. Premièrement, elle doit rendre le personnel et l'organisation plus flexibles (mise en place de la polyvalence, annualisation et modulation du temps de travail, externalisation de services non stratégiques, recours à la sous-traitance, utilisation d'intérimaires et d'emplois précaires pour faire face aux variations de la demande, utilisation des heures supplémentaires et du chômage partiel…). Deuxièmement, elle doit mettre en place des formations pour fédérer les salariés, les accompagner et les convaincre d'adhérer aux valeurs, à la mission et aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Enfin troisièmement, la fonction RH négocie les changements avec les salariés et les partenaires sociaux[8].

[8]Ibid, P: 545.

Rapport-Gratuit.com

SECTION 02 : NOTIONS DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Dans cette section, nous montrerons en premier l'assemblage de la GRH et de la stratégie. En second nous allons présenter toutes les déterminations concernant la gestion stratégique des ressources humaines.

2.1.Assemblage entre la gestion des ressources humaines et la stratégie :

Les RH sont au support de la concurrence et de la performance des entreprises. Cette declarationmontre aux décisions et aux activités de GRH un aspect stratégique dans la conduite des entreprises. Selon certains auteurs, la fonction RH sort de son carcan administratif et revendique pleinement son rôle stratégique. Cette contribution affirmée de la GRH à la réussite de l'organisation, de nature très récente, puise ses fondements dans une littérature tout aussi abondante que controversée au cours du dernier quart de siècle, que l'on regroupe par convention sous le terme de GSRH.

La GSRH s'est conçue depuis le commencement des années 1970, avec une montée en puissance dans les années 1980 et 1990, sur la base de trois grandes séries de constats[9] :

• ***Le tempo et la grandeur des changements de l'environnement des entreprises.***Ce constat n'est pas nouveau, mais ce dernier quart de siècle

[9]Armand Dayan, Manuel de gestion, vol 2, édition : Ellipses, P : 333.

est caractérise par des modifications profondes et rapides des environnements politique, sociologique, économique et technologique qui ne sont pas sans incidences sur l'émergence d'une « culture » du changement que la GSRH peut diffuser au sein des entreprises.

• ***La nécessité d'élaborer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles.*** La GSRH peut contribuer à cette flexibilité tant au niveau de la formulation et de la mise en œuvre des réponses stratégiques que de la création de nouvelles configurations organisationnelles nécessaires aux nouveaux challenges à relever.

• ***Une nouvelle intelligence des ressources humaines.*** L'organisation est une action humaine collective; il faut parier sur ses membres. L'innovation, la qualité et la flexibilité sont à mettre au crédit de RH créatives, autonomes, responsables et impliquées.

2.2. Survol chronologique des définitions de la gestion stratégique des ressources humaines :

Dans le tableau suivant nous voulons classifier plusieurs notions de la gestion stratégiques des resources humaines par ordre chronologique.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 01 : Les déterminations de la gestion stratégique des ressources humaines

Auteur	Définition
Baird et Meshoulam (1984)	Les moyens auxquels une entreprise a recours pour assurer l'utilisation optimale de la structure, des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, afin de tirer profit des perspectives favorables que lui offre son environnement, tout en réduisant au minimum l'impact des contraintes externes susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs.
Debjar et Milkovich (1985)	« Ils définissent la stratégie des ressources humaines comme un modèle implicite dans le flux des décisions humaines qui interviennent aux différents niveaux de l'organisation. Le GSRH ne serait donc pas créée, mais générée par l'organisation et ses secteurs ».
Guest (1987)	La GSRH se donne quatre priorités : - L'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ; - Une structure organisationnelle flexible ; - Un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité; - Une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.
Besseyre des Horts (1988)	«La GSRH dépasse l'ensemble des autres conceptions de la fonction sociale, que ce soit la gestion du personnel classique ou même la GRH. L'essentiel dans la notion de GSRH est le fait que la fonction personnel adopte une vision dynamique des ressources qu'elle a à gérer. Ceci implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en oeuvre des actions cohérentes entre elles et vis-à-vis des objectifs que se donne l'entreprise dans le cadre de sa stratégie et d'en contrôler les résultats. Ces actions correspondent aux missions d'acquisition, de stimulation, et de développement des compétences et constituent un ensemble de pratiques indissociables dans cette approche rénovée de la GRH».

Miller (1989)	la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.
Hendry et Pettigrew (1990)	« La GSRH regroupe quatre éléments principaux : – L'utilisation de la planification ; la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ; – L'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ; – Regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".
Sisson (1990)	La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations : - La tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ; - Le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ; - Le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ; - L'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de "responsabilisation "et de " facilitateur ".
Walker (1992)	La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.
Schuler (1992)	La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux : - L'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ; - La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ; - La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.
Wright et McMahan (1992)	la GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Boxall (1994)	La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.
D'Arcimoles(1995)	« Pour être réellement stratégique, la GRH doit vérifier deux points : - Elle doit d'abord influencer le devenir de l'entreprise et avoir ainsi un enjeu stratégique. - Elle doit aussi dans ses pratiques, adopter une démarche stratégique ».
Bratton (2002)	« La stratégie RH est le processus qui lie les pratiques ressources humaines aux objectifs stratégiques de l'organisation afin d'améliorer la performance. »
Boselie (2005)	« La stratégie RH comporte des décisions de gestion liées aux politiques et pratiques qui forment ensemble les relations d'emploi et sont destinées à la réalisation des objectifs organisationnels, individuels et sociétaux. »
Bouchez (2005)	« La stratégie RH est l'ensemble des prises de position, d'actions et de décisions relatives aux ressources humaines qui contribuent à accroître significativement et durablement la compétitivité de l'organisation. »
Cadin, Guérin et Pigeyre (2007)	« La stratégie RH est désormais celle qui concerne la performance des entreprises. Elle n'est plus seulement celle qui se contente de satisfaire quelques indicateurs simples – même s'ils restent utilisés, tels que les taux d'absentéisme et de turnover ou la fréquence des accidents du travail. »

La source : Etabli par le chercheur à partir de différentes lectures.

L'analyse des différentes définitions, nous permettre de ressortir trois constats marquant une nette différence avec la GP et la GRH. Premièrement, nous constatons l'idée d'intégration stratégique des RH, entendue comme processus de conception des stratégies RH et de leur alignement avec la stratégie globale de l'organisation. Ainsi, la nécessité d'une cohérence interne entre les pratiques de GRH, jumelé à une

cohérence externe avec la stratégie de la firme constitue le premier constat. Deuxièmement, ces définitions nous amènent à considérer les RH comme étant parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'élément de premier plan dans les opérations productives de la firme. Finalement, les diverses définitions exposées soutiennent que la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation (voir le tableau 2).

Tableau 02 : D'une gestion administrative à une gestion globale

	Caractéristiques d'une GRH centrée sur l'administration du personnel	**Caractéristiques d'une GRH intégrant la dimension stratégique**
Activités principales	Gestion administrative (contrat de travail, paie, gestion des temps, congés)	Gestion globale (administratif, managérial et stratégique)
Systèmes de contrôle	Peu d'autonomie, fiche de poste très précise, obéissance à la hiérarchie, grilles Parodi	Autonomie élevée, management par les objectifs, implication, grilles à critères classant et compétences
Logique managériale	Logique de poste (description des tâches à réaliser, mobilité essentiellement verticale)	Logique de compétences (compétences associées à un emploi, mobilité verticale, horizontale et transversale)

Niveau de gestion	Gestion collective des salariés (notamment par catégorie professionnelle)	Gestion individualisée (employabilité)
Structures	Centralisées Définitions formelles des rôles	Décentralisées Rôles flexibles Polyvalence
Acteurs de la politique RH	Affaire de spécialistes	Fonction partagée largement avec les managers
Critères d'évaluation	Minimiser des couts Un salarié = une charge	Optimisation des investissements : Un homme = Une ressource à développer

La source : Michel BARABEL & Olivier MEIER, Manageor, édition : Dunod, 2007, P : 548.

SECTION 3 : LES THEORIES DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

À la lumière de ces différentes définitions présentées par les auteurs, la GSRH comporte à engendrer un assemblage de pratiques RH homogènes qui aimable les employés à exécuter dans le sens des priorités stratégiques d'affaires de l'organisation.

D'un point de vue théorique, le domaine de la GSRH comporte de nombreuses théories qui abordent l'articulation des différentes pratiques GRH autour de la stratégie de développementtentant ainsi de démontrer et expliques le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines.

Une analyse pertinente de la littérature démontre un certain nombre de modèles en GSRH. Ces modèles puisent leurs fondements dans différentes approches: l'approche comportementale, l'approche planification stratégique des RH, l'approche de la compétitivité des RH.

3.1. Le modèle de la comptabilité des RH [10]:

Modèle de traitement de l'information économique et financière, le système comptable s'est imposé et avec lui un conformisme relativement rigoureux. Ce système d'évaluation, comme tout système d'évaluation n'est pas neutre vis-à-vis des besoins qui l'ont fait naitre et n'accorde donc pas aux ressources humaines la place qu'elles méritent.

[10]Armand Dayan, Manuel de gestion, Idem, P : 336-338.

3.1.1. L'approche monétaire de la comptabilité des RH :

L'intérêt grandissant pour la comptabilité des RH a permis le développement de méthodes d'évaluation des RH qui peuvent se subdiviser en deux grandes catégories. La première se place dans une optique dépense, la seconde dans une optique revenue.

Dans la des techniques comptables, l'approche dépense s'est d'abord appuyée sur la méthode des coûts historiques. Cette méthode consiste à répertorier toutes les dépenses pouvant avoir un caractère d'investissement en RH pour l'organisation (recrutement, sélection, formation, carrières…), et à en organiser l'amortissement sur la durée d'utilisation de l'actif humain. La seconde méthode est celle du coût de remplacement. Cette méthode consiste à repérer toutes les dépenses qu'il faudrait engager pour reconstituer à l'identique le capital humaindont dispose l'organisation. Enfin la méthode du coût d'opportunité s'appuie sur l'idée de marché interne du travail où la valeur des RH (« prix ») est déterminée par les responsables (« acheteurs de personnel»).

L'approche « revenus » se développe, tout d'abord, dans une perspective purement monétaire. Une première solution consiste à estimer les revenus futurs de l'organisation, à les capitaliser et finalement à attribuer aux RH l'excédent de gains, par rapport au résultat normalement attendu, comme indicateur de leur valeur. Cette solution n'est pas facile à mettre en œuvre car la fixation de la part de la contribution des RH ne

peut être que subjective même si elle calculé par rapport au résultat moyen du secteur d'activités. La seconde solution est beaucoup plus directe. Elle suppose que le salaire est un bon reflet de la valeur futur de chaque individu ; il suffit donc d'actualiser la somme des revenus futurs des individus pour obtenir une mesure de la valeur des RH.

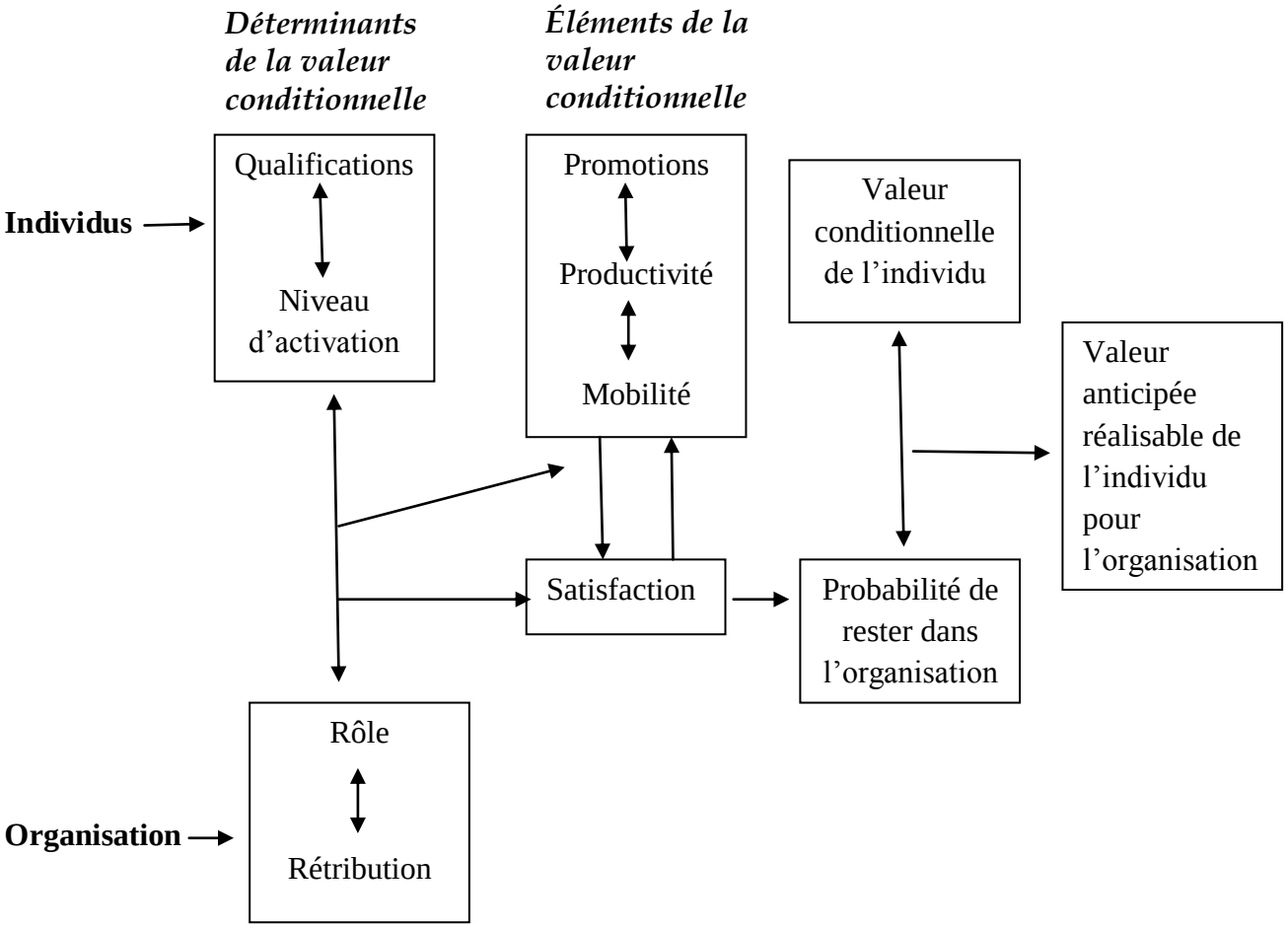
3.1.2. L'approche comportementale de la comptabilité des RH :

Dans le cadre de l'approche revenus, la comptabilité des RH connait surtout son essor avec le modèle comportementaliste.

Ce modèle développe une mesure des RH basée sur l'interaction de la valeur actualisée des services futurs (valeur conditionnelle) et la probabilité de rester au sein de l'organisation. Si cette dernière dépend du degré de satisfaction au travail, la valeur conditionnelle est constituée d'un ensemble de services immédiats et futurs (productivité, mobilité et promotion) que l'individu est supposé fournir pour le même poste, un poste différent mais de même niveau ou un poste plus élevé. À la base de ce processus se trouve une interaction forte entre les déterminants individuels (les qualifications comme indicateur du potentiel et le niveau d'activation comme indicateur de la motivation) et les déterminants organisationnels (le rôle lié à la position occupée et la rétribution liée à l'implication).

Rapport-Gratuit.com

Figure 01 : Approche comportementale de la comptabilité des RH :



La source : Armand Dayan, Manuel de gestion, vol 2, édition : Ellipses, P : 338.

L'intégration stratégique (la valorisation) des RH est un principe clé de réussite des organisations. En effet, l'importance excessive accordée à la performance de court terme conduit à négliger les RH comme source de valeur pour l'organisation. L'intention centrale de ce modèle est de rendre les dirigeants conscients de l'impact de leurs décisions sur les RH et,

finalement, sur la capacité de l'organisation à réaliser ses objectifs stratégiques.

Dans le cadre de l'intégration des RH au processus de décision stratégique, le modèle de la comptabilité des RHcherche à favoriser l'évolution des comportements humains vers une coopération intelligente et une convergence des intérêts (actionnaires, dirigeants, salariés) dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Néanmoins, ce modèle souffre de nombreuses limites liées à l'application des concepts et techniques de la comptabilité à la mesure et à l'utilisation de l'information sociale.

3.2. Le modèle de la planification stratégique des RH :

Il a connu un développement en deux étapes. Dans un premier temps, les réflexions des chercheurs et des spécialistes se sont concentrés sur une approche sur planification des RH ; souvent qualifiée aussi de gestion prévisionnelle des RH. Cette approche a révélé de nombreuses limites tant conceptuelles que pratiques dans l'intégration stratégique des RH à la stratégie de développement de l'organisation.

3.2.1. L'approche planification des RH :

La planification des RH peut être définie comme un processus fondamental de GRH qui permet à l'organisation de disposer, en temps voulu, des RH nécessaires à la réalisation de ses objectifs. L'intégration des RH à la stratégie de l'organisation passe par la planification des RH ; c'est-

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

à-dire par une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaires) en RH[11].

La comparaison des besoins et disponibilités futurs permet de déterminer les stratégies (actions et décisions) RH adéquates[12] :

- Lorsque les besoins correspondent aux disponibilités, chose relativement rare, la stratégie RH se compose d'une série de décisions et d'actions de stabilisation de la force de travail (formation, promotion) ;
- Lorsque les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'oriente vers l'acquisition des RH nécessaires, en interne (mobilité, formation, promotion) et/ou en externe (recrutement, sélection) ;
- Lorsque les besoins sont inférieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi (flexibilité du temps de travail, départs anticipés, outplacement, licenciements).

La satisfaction au travail qui en résulte aura un effet notable sur la réduction de l'absentéisme, la rotation du personnel, l'accroissement de la qualité du travail, et finalement sur l'efficacité de l'organisation[13].

3.2.2. L'approche planification stratégique des RH :

Cette volonté de renouvellement et d'intégration stratégique des RH trouve son expression dans l'approche planification stratégique des

[11]Armand Dayan, Manuel de gestion, Idem, P : 339.
[12]Ibid, P : 339.
[13]Armand Dayan, Manuel de gestion, Idem, P : 340.

RH. Sur des bases théoriques légèrement différentes («relations humaines» pour la première et « management stratégique » pour la seconde), ces deux écoles rejoignent sur la définition des responsabilités et des tâches managériales dans l'ajustement, de la structure organisationnelle et des systèmes RH, nécessaire à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Cette recherche de cohérence ou d'ajustement différencie les travaux qui y sont attachés de ceux intéressés par le repérage et la validation des «meilleures pratiques RH ».Ces derniers peuvent être qualifiés d'approches universelles des RH en opposition aux approches contingentes.

3.2.2.1.Les approaches universelles :

Une pratique de GRH prise isolément est généralement privilégiée pour expliquer une performance à dominante financière. Toutes les activités RH ne sont pas jugées stratégiques (sélectivité). Un large consensus se dégage pour affirmer que les plus importantes, en terme de contribution significative à la performance de l'organisation, sont les plus souvent : la rémunération et l'intéressement, le recrutement et la sélection, la formation et la carrière, l'évaluation du rendement, la participation, l'analyse et la gestion prévisionnelle des emplois. Lorsque plusieurs de ces activités RH sont utilisées simultanément par l'organisation, les principes d'autonomie et d'additivité de ces actions RH et de supériorité de la

lecture financière de la performance sont les hypothèses implicites fortes de l'approche universelle[14].

3.2.2.2. Les approaches contingentes :

Comme la recherche des meilleurs pratiques de GRH est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante pour la réalisation de la cohérence interne du système RH. Ces pratiques se ramènent généralement à deux grandes catégories, celles relevant d'un système RH qualifié administratif, de contrôle ou de technique (évaluation, sélection, rémunération, etc.) et celles relevant d'un système RH qualifié de stratégique ou d'implication (participation des salariés, formation, intéressement, communication, etc.). La performance de l'organisation serait plus importante lorsque le système RH stratégique est privilégie au système RH technique.

Ces approches remettent surtout en cause le principe d'universalité pour privilégier le principe de cohérence externe de la GRH. En effet, pour être performance, une organisation doit recourir à un système RH cohérent avec ses choix organisationnels et stratégiques. Il convient donc de centrer l'analyse sur la relation entre différents types de stratégie de développement ou d'activités et la stratégie RH adéquate. En l'occurrence, il s'agit d'identifier les systèmes RH selon le stade du cycle de vie du produit ou de l'organisation, du portefeuille d'activités, des stratégies

[14]Armand Dayan, Manuel de gestion, Idem, P : 341.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

d'activités, des stratégies de développement ou encore des stratégies d'internationalisation. Cette contextualisation de la GRH, avec fort emprunt au management stratégique, conduit à ne plus considérer la performance uniquement dans sa dimension financière mais à rechercher d'autres critères de succès comme l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits , la flexibilité, l'innovation ou encore l'image sociale[15].

Pour en finir, le modèle de la planification stratégique des RH cherche avant tout à identifier les systèmes RH pertinents ou spécifiques afin de générer les compétences, comportements et attitudes au travail nécessaires dans l'ajustement des structures et des systèmes à la stratégie de l'organisation.

3.3.Le modèle de la compétitivité des RH :

Face aux changements continus et à la complexité de l'environnement, les nouvelles conditions de la compétitivité exigent sans cesse de nouvelles stratégies et de nouveaux arrangements organisationnels qui rendent inapproprié le concept d'intégration stratégique des RH tel qu'il est entendu par le modèle de la planification stratégique des RH. C'est ce point de vue qu'adopte le courant de la compétitivité des RH en remettant en cause le du cohérence ou

[15]Armand Dayan, Manuel de gestion, Idem, P : 342.

d'ajustement pour celui d'indépendance, de changement organisationnel ou encore de négociation.

3.3.1. L'approche de la compétitivité des RH par l'interdépendance stratégique :

Le principe de l'indépendance stratégique repose sur les théories de la configuration stratégique. Par rapport aux théories de la contingence, celles de la configuration développent l'idée d'un processus de décision holistique et incrémental. Toute prédiction d'un comportement décisionnel nécessite d'identifier la configuration stratégique de l'organisation. Les configurations peuvent être vues comme une architecture de liens multiples (non linéaires) et interactifs entre les éléments du tout. Par ailleurs, l'approche configurationnelle considère que cette architecture n'a pas un caractère permanent, mais qu'elle est susceptible d'évoluer au cours du temps. Cette perspective à des implications fortes en GSRH.

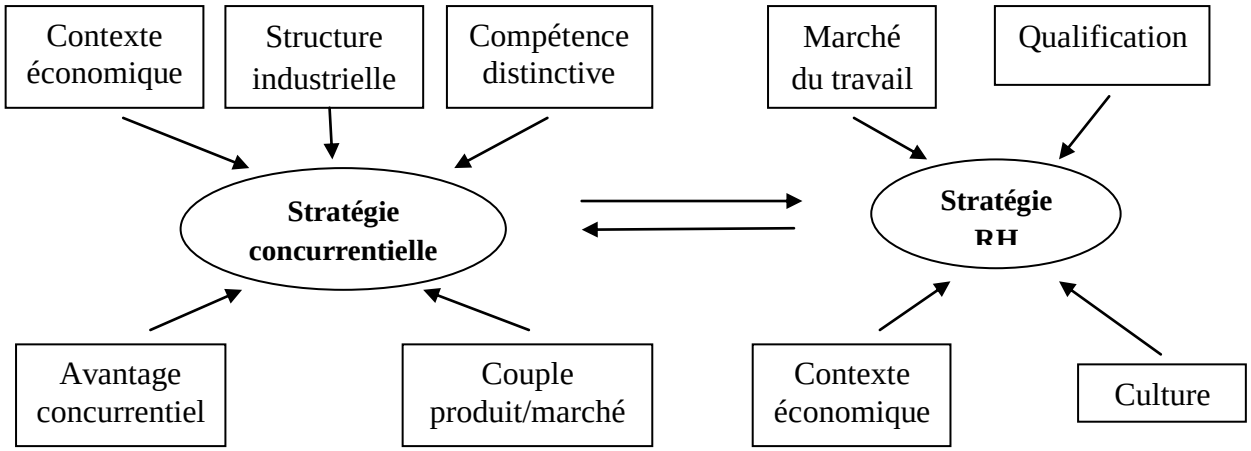
Dans la lignée des théories de la configuration, les deux auteurs proposent une approche interactive de la relation entre la stratégie de compétitivité et la stratégie RH (voir la figure 02) qui repose sur trois hypothèses[16] :

- Les choix stratégiques ne sont pas prédéterminés ;

[16]Armand Dayan, Manuel de gestion, Idem, P : 344.

- La GRH contribue directement à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie ;
- La transformation des conditions environnementales conduit, de manière simultanée, à de nouvelles questions stratégiques et à de nouveaux choix RH.

Figure 02 : Modèle d'interdépendance entre stratégie d'activités et stratégie RH (adaptée de Lengnick-Hall&Lengnick-Hall) :



La source : Armand Dayan, Manuel de gestion, vol 2, édition : Ellipses, P : 344.

La stratégie RH et la stratégie d'activités doivent être vues comme des réponses composites puisque pour chacune d'elles, plusieurs facteurs, évènements, et relations fortes influencent les résultats de l'organisation.L'interaction cruciale est celle qui met en relation une demande multidimensionnelle et une capacité organisationnelle multivariée. Cette interaction permet de faire apparaitre quatre configurations stratégiques (expansion, développement, productivité,

repositionnement) où le processus d'interdépendance incrémentale, entre la stratégie concurrentielle et la stratégie RH, est indispensable au maintien d'un haut niveau de performance de l'organisation[17].

3.3.2. L'approche de la compétitivité des RH par le changement organisationnel :

Dans le cadre du modèle de la compétitivité des RH, la survie de l'organisation dépend fortement de son aptitude au changement face aux pressions de l'environnement.La théorie de la contingence postule que la performance de l'organisation du « *fit* » entre sa structure et les caractéristiques de l'environnement. La structure « *organique* » est adaptée aux environnements instables et incertains, alors que la structure « *mécanique* » est préférable dans des environnements stables et prévisibles. La théorie de la contingence considère que le changement relève d'un problème d'adaptation, à un moment donné, de la structure et de la culture à la stratégie de l'organisation. Le management du changement, entendu comme processus d'alignement de la structure et de la culture, est alors possible, programmable, et ses résultats prévisibles. De ce point de vue, le développement organisationnel est « une réponse au changement, une stratégie complexe conçue pour changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations pour quelles puissent mieux s'adapter aux technologies, marchés et défis nouveaux»[18].

[17]Armand Dayan, Manuel de gestion, Idem, P : 345.
[18]Armand Dayan, Manuel de gestion, Idem, P : 345.

En fait, l'organisation est une action collective où les l'individu agissent, créent du sens et construisent le changement. Ce dernier un élément central du jeu, de l'incertitude et du pouvoir des acteurs de toute organisation sociale. La différence entre un changement réussi ou un échec réside dans la manière dont se développe la stratégie RH et son degré d'adaptation, en dehors du département RH, par l'ensemble des acteurs de l'organisation (voir la figure 03).

Rapport-Gratuit.com

<u>Figure 03</u> : <u>GRH et changement organisationnel (Stace et Dunphy)</u>

Caractéristique duStyle de gestion du changement

Changement	*Participatif*	*Consultatif*	*Directif*	*Coercitif*
Changement radical global			GRH reconfigurée (centrée sur la restructuration)	
Changement radical local				
Changement incrémentiel		*GRH opérationnelle (centrée sur la définition des tâches)*		
Changement mineur		GRH Intégrative (centrée sur le développement personnel)		
		GRH paternaliste (centrée sur les tâches administratives)		

<u>La source</u> : Armand Dayan, Manuel de gestion, vol 2, édition : Ellipses, P : 345.

Selon la figure 03, la stratégie RH « *intégrative* », qui est centrée sur le développement du personnel, est très proche des hypothèses de base de la GSRH (implication, participation, autonomie, etc.).

On remarque que trois autres stratégies RH y sont décrites ; il s'agit de la GRH « *paternaliste* » (centrée sur les tâches administratives), de la

GRH « opérationnelle » (centrée sur la définition des rôles, des savoirs techniques et la formation de l'organisation du travail), de la GRH «*reconfigurée* » (centrée sur la rotation des effectifs, les restructurations, le downsizing et le reengineering). Deux dimensions servent au positionnement des stratégies RH ; les caractéristiques du changement allant d'un changement mineur à un changement radical global, et les styles de gestion du changement allant du participatif au coercitif.

3.3.3. L'approche de la compétitivité des RH par la négociation collective :

Le modèle de la planification stratégique des RH suppose que les intérêts des individus sont identiques et que l'implication de tout le personnel aux objectifs de l'organisation est un fait acquis. Plus particulièrement, le syndicalisme ne se justifie pas comme forme d'expression collective. La négociation n'a pas lieu d'être étant donné que les stratégies RH ont pour but de répondre aux besoins de chaque individu et qu'elles donnent à chacun un pouvoir égal. Les employeurs disposent de trois manières pour réduire l'expression syndicale ; en développant de nouvelles formes de communication, en proposant un management participatif, et en mettant en place des actions RH centrées sur l'individu[19].

Les théories institutionnelles tendent à suggérer que la relation d'emploi n'est pas une simple transaction d'échange (accords formels),

[19]Armand Dayan, Manuel de gestion, Idem, P : 346.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

mais qu'elle relève dans une large mesure du fait organisationnel (accords informels). Cette prise en compte de l'organisation, et plus particulièrement de sa GRH, ouvre la voie à une approche du marché interne du travail fondée sur un possible équilibre coopératif.sur ce point, on remarque que les relations entre syndicats et dirigeants ont passées d'une logique de la «*réactivité*» à une logique de «*l'interactivité*»[20].

3.4. Le modèle de la compétence des RH :

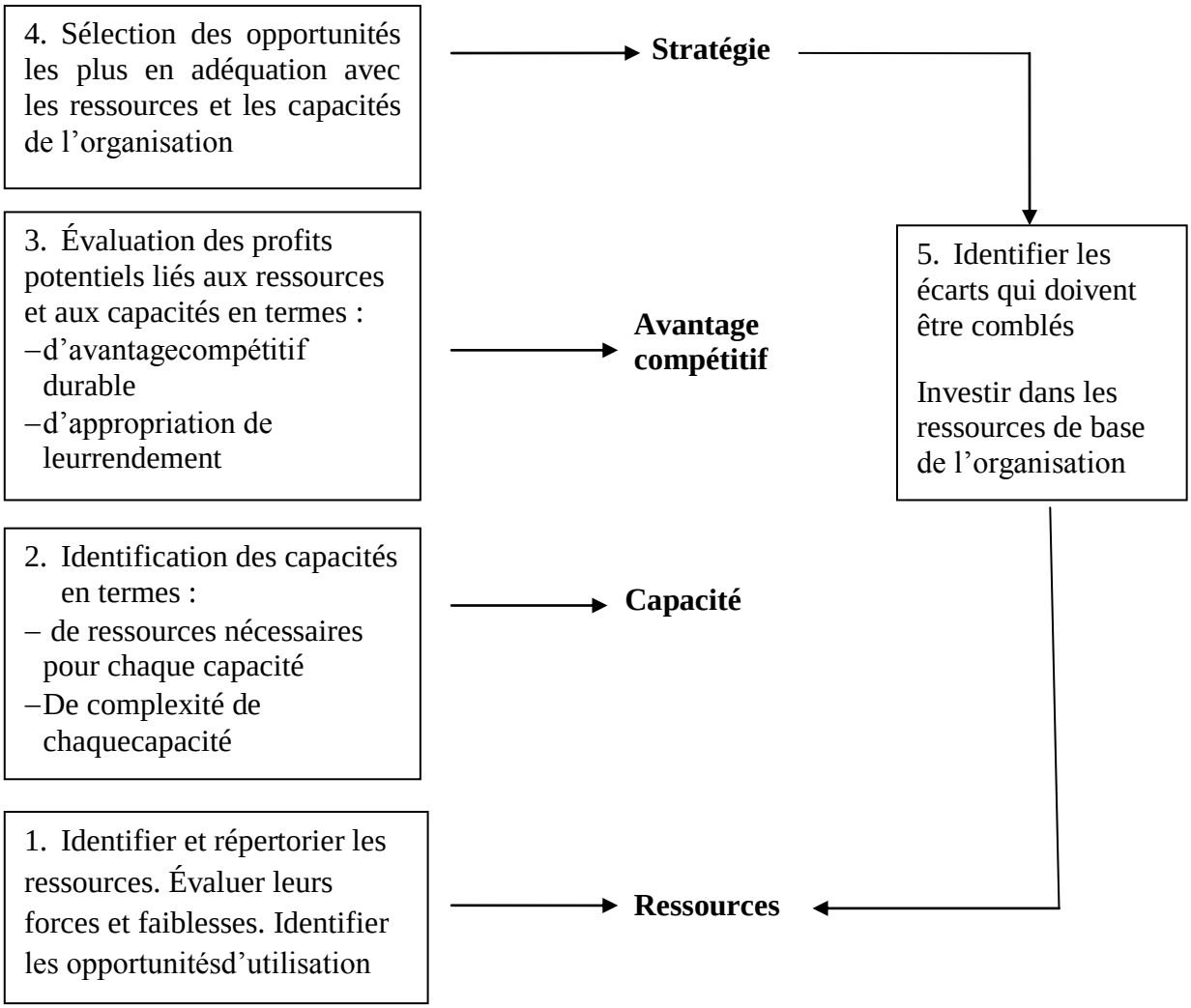
Les développements récents en management stratégique offrent une place importante aux RH.L'approche par les « *Ressources* » se penche à l'intérieur de l'organisation pour expliquer sa compétitivité, et non plus sur son positionnement face à la concurrence. Cette introspection suggère que les ressources ou capacités internes sont les actifs stratégiques de l'organisation.ces actifs sont à la base de la compétence distinctive de l'organisation. Cette compétence distinctive permet à l'organisation de construire un avantage compétitif durable par rapport à ses concurrents[21].

L'avantage compétitif ne peut être pertinent que si les ressources de l'organisation sont évaluables, rares ou peu substituables, difficiles à transférer ou à imiter. Ces ressources peuvent être matérielles ou immatérielles. La culture organisationnelle, les apprentissages, le savoir-faire, par exemple, font partie de ces ressources immatérielles rares, difficilement transférables et de grande valeur pour l'organisation. Les

[20]Ibid, P: 347.
[21]Ibid, P: 347.

ressources concernent donc tous les moyens dont dispose l'organisation pour créer, selon les différentes qualifications en usage, sa capacité spécifique, son capital stratégique, son cœur de compétence ou encore sa compétence distinctive[22].

Figure04 : Modélisation de l'approche «Ressources»(adapté de Grant)



La source : Armand Dayan, Manuel de gestion, vol 2, édition : Ellipses, P : 348.

[22]Ibid, P: 347-348.

Pour l'approche Ressources, l'idée d'immobilisation est centrale dans la constitution des actifs stratégiques. L'immobilité des compétences provient de la difficulté de transférer des ressources comme la culture, la capitale image ou encore la réputation de l'organisation.

Le modèle de la compétence des RH fait de la stratégie RH un moyen de contribution approprié à la création de ressources et d'actifs stratégiques pour l'organisation.

CONCLUSION

L'objectif de ce chapitre consistait à monter une représentation des connaissances en GSRH. Pour ce faire, nous avons illustré en premier lieu, l'évolution de la GRH permettant d'exposerles quatre périodes qui ont influencé la fonction RH, ainsi que les différentes missions d'un service RH. Il s'agit d'illustrer le caractère contingent des pratiques en RH et les modes d'organisation de la fonction.

Ensuite, les nombreuses définitions proposées démontrent bien le caractère complexe de la GSRH. Sa complexité se traduit par les différents modèles théoriques qui ont marqué l'évolution du développement de la recherche en matière de GSRH.

En effet, Cette typologie des modèles de GSRH permet de situer les réponses apportées à la question centrale en GSRH sur la nature de la relation (intégration stratégique) entre la stratégie de l'organisation et la stratégie RH ainsi que des effets sur la performance de l'organisation. Chaque extrémité de l'axe peut être comprise comme un pôle d'attraction exerçant un effet significatif sur la manière dont l'organisation traite la relation entre sa stratégie de développement et sa stratégie RH.

Dans le prochain chapitre, nous aborderons le deuxième champ de littérature essentiel à notre cadre conceptuel, la performance organisationnelle.

Chapitre deuxième :
La performance organisationnelle et PME

Introduction

Section 1 : Conceptions et dimensions de la performance organisationnelle

Section 2 : définitions et typologies de la PME

Section 3 : Etat des lieux des PME Algériennes

Conclusion

INTRODUCTION

Le concept de performance constitue depuis bientôt quelques décennies, un thème central dansle domaine des sciences de la gestion, un sujet qui rassemble à la fois consultants, chercheurset chefs d'entreprises. Évoquée de façon interchangeable, la problématique de la performanceest une question qui est longtemps demeurée au cœur de la littérature économique etmanagériale ces dernières années. La définition de la performance est par conséquent un exercice difficile car c'est une notionqui recouvre plusieurs acceptions, ce qui laisse présumer qu'une définition opérationnelle dela performance serait donc encore plus ardue.

Aujourd'hui, les PME sont source de compétitivité. Leurs développements ainsi que la modification deleurs statuts juridiques, permet de répondre aux besoins de différents secteurs.

L'objectif de cet chapitre,en premier lieu vise essentiellement à examiner les diverses approches de la performance organisationnelle qui ont cours dans la littérature administrative. En second nous voulons aborder la définition et les typologies de la PME et également nous essayons de démontrer la réalité des PME algériennes.

SECTION 01 : CONCEPTIONS ET DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Le mot « performance» peut être employé pour signifier différentes notions. Chaque discipline définit, selon son point de vue, le terme «performance». Selon le cas, nous parlerons parfois d'efficience, de rentabilité, de productivité ou d'indicateurs de performance. Dans l'entreprise, la performance peut être abordée autant du point de vue du marketing, de la production que des ressources humaines.

Dans les recherches ayant cours dans le domaine du comportement organisationnel, la mesure de la performance est encore décrite comme étant problématique et nous pouvons étendre ce fait au domaine de la GRH. Le rendement, la productivité, l'efficience, la sante, le succès, la réussite et l'excellence organisationnelle sont tous des synonymes couramment utilises pour designer la performance organisationnelle[23].Cependant, c'est le terme « performance organisationnelle » qui prévaut majoritairement dans les écritsscientifiques, et cela, depuis la fin des années 1980[24].

Bien que plusieurs termes soient utilises pour discuter de la performance organisationnelle, il demeure que ce concept est loin de faire un consensus au niveau de sa signification.

[23]Luc, D., Rondeau, A. et Jacob, R., Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement. Montréal: Gestion, Revue internationale de gestion, 2002.
[24]Hirsch, P. M. et Levin, D. Z., Umbrellaadvocates versus validity police: A lifecycle model. Organization Science, Vol 10, N°2, P : 199, 1999.

1.1.Concept de la performance organisationnelle :

Avant définir la performance organisationnelle, nous voulons en premier lieu donne une notion significative de la performance. En second nous voulons décrite le concept de la performance organisationnelle.

1.1.1. La notion de la performance :

La performance est une notion qui possède de nombreuses significations. Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture naïve de la performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action. Elle comprend alors deux composantes[25] :

- ***Une mesure des résultats obtenus rapportés aux utilités pour l'obtenir :*** la rentabilité financière constitue ainsi une mesure typique, en rapportant le résultat net aux capitaux propres ;
- ***Une relativisation de la mesure en fonction du contexte et/ou du niveau de risque pris :*** Pour pouvoir apprécier la « performance mesurée», il faut disposer d'un référentiel de comparaison afin de savoir si la performance obtenue est dans la norme, en deçà ou au-delà de la norme. La relativisation de la mesure peut ainsi passer par une comparaison avec

[25]Baranel Michel, Meier Olivier, Op.cit., P : 346.

Rapport-Gratuit.com

un référentiel : la norme du secteur, la comparaison avec un concurrent en particulier, la norme de l'entreprise, l'objectif fixé a priori par la hiérarchie.

La notion de performance apparaît ainsi comme polysémique dans ses acceptions. Elle renvoie indifféremment à plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Les performances de l'entreprise se mêlent, se recouvrent. Les acteurs de l'entreprise interprètent la performance de manière plurielle du fait de la diversité de leurs intérêts vis-à-vis de l'organisation : Investisseurs, actionnaires, créanciers, fournisseurs, clients vont attacher à la notion de performance des contenus différents[26]. Autrement dit,la mesure de la performance est en effet une composante essentielle du management d'une entreprise. Elle permet de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprisela satisfaction des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires..)Ainsi quede définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions. Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction[27].

La performance devient ainsi une mesure davantage subjective qui dépend des objectifs de ceux qui la mesurent. La reconnaissance de la

[26]Robert le DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management EGM, Edition : DALLOZ, 1999, P : 898.
[27]Baranel Michel, Meier Olivier, Op.cit., P : 347.

pluralité des partenaires de l'entreprise (stakeholders) et de la pluralité de leurs objectifs plaide alors pour une approche multidimensionnelle de la performance.

Dans une perspective managériale, une entreprise performante est une entreprise qui est capable d'atteindre les objectifs que lui donne la coalition dirigeante. Dans le domaine du management comme dans les définitions présentes dans lesdictionnaires, l'usage courant de la notion de performance reflète le résultat d'actions passées[28].

En tant que résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ou dans le cours d'une action ou stratégie, la performance est multidimensionnelle et plurielle. Elle suppose l'atteinte par l'organisation, de certains objectifs qu'elle s'est donnés, dans le but ultime de créer de la valeur et de capturer celle-ci[29].

L'une des critiques majeures auxquelles on fait face lorsqu'on essaie de définir la performance tient au fait que les acceptions proposées manquent d'opérationnalité[30]. Cohen (1994) présente pour sa part, une définition à la fois originale et synthétique de la notion de performance qui pour l'auteur, se doit d'être multidimensionnelle. Les différentes approches proposées par l'auteur sont décrites dans le tableau N°3.

---

[28]Lebas, M, Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe, in, Cazamian, P., Hubault, F. &Noulin, M. (dir), Traité d'ergonomie, Éditions : Octares, Toulouse, 1996.
[29]Bourguignon, A., Peut-on définir la performance?, P : 61.
[30]Lebas, M., Oui, il faut définir la performance, Op.cit., P : 67.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau N°3: Différentes approches de la performance selon Cohen (1994)

Approche	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	• Orientation globales de l'entreprise. • Adéquation des structures aux orientations.	• Dirigeants • Concurrents
Organisationnelle	• Adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise.	• Dirigeants • Concurrents
Sociale	• Appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. • Evaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes.	• Dirigeants • Salariés et représentants des salariés • Pouvoirs publics.
Technico-économique	• Efficacité des processusproductifs • Appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies.	• Dirigeants
Marketing	• Appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. • Appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions commerciales.	• Dirigeants

Financière	• Appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. • Appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition.	• Dirigeants • Bailleurs de fonds • Propriétaires, actionnaires et prêteurs.

La source : Cohen, E. Analyse Financière, Edition : Économica, 3ème édition, 1994.

1.1.2. Définition de la performance organisationnelle :

Selon Pfeffer et Salancik (1978), l'efficacité (ou performance) est[31]:

« …La capacité de l'organisation d'engendrer des actions et des résultats acceptablespour tous les individus, groupes ou organisations dont elle dépend et l'évaluation decette efficacité organisationnelle suppose un jugement de valeurs sur les activités etsur les résultats à savoir les produits ou les effets de l'organisation dans sonenvironnement».

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

Kalika définie la performance organisationnelle comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas

[31]PfefferJ. and Salancik G.R. 1978: « The external control of organizations»,New York, Herper&Row.

sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »[32].

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle[33] :

- ***Le respect de la structure formelle*** : Le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- ***Les relations entre les services*** : La recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- ***La qualité de la circulation de l'information*** : L'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- ***La flexibilité de la structure*** : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

[32]Cherif Lahlou, Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances, XIème symposium international de MDI-Business school, Hôtel Hilton Alger ,20-21 Mai 2012 ; fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf, P : 16.
[33]Ibid, P : 16.

1.1.3. La performance, élément de multidimensionnalié:

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

Morin et coll.(1994), affirment qu'elle est un jugement que porte un individu ou un groupe d'individus sur l'organisation, sur ses activités, ses produits, ses résultats que cet individu ou ce groupe d'individus attend d'elle.Mais comme le jugement est une prise de position qui repose sur des valeurs,elle n'aura pas la même définition d'une personne à une autre.Donc, sa définition variera selon la personne qui portera le jugement et son interprétation comportera toujours une part d'arbitraire.

Par exemple, les spécialistes en finance l'établir ont selon des mesures comptables,les spécialistes en gestion des ressources humaines la définiron en tenant compte des besoins des employés et de leur épanouissement ou bien les experts en management seront enclins à la définir selon les structures organisationnelles. Les résultats différeron selon qui regarde l'organisation.

De leur côté, Galambaud et Léon(2008) [34]mentionnent que laperformance est une notion équivoque aux facettes multiples.Elle n'est

[34]Galambaud et Léon Le sens de la mesure, le cas de la performance en gestion des ressources humaines, Revue Gestion, vol33, N° 2, 2008, P : 10.

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

Finalement, Giraud, Saulpic, Naulleau, Delmond et Bescoc (2004)[35]précisent que[…]*la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre.[…]*Parailleurs, ils apportent un élément non négligeable en regard à la performance organisationnelle en soulignant que pour mesurer la performance organisationnelle ou globale, les mesures doivent être préalablement complétées par des mesures de performance au niveau des entités ou dites «locales» remplissant des fonctions distinctes.Cette importance relève principalement par le fait que les différentes fonctions doivent se

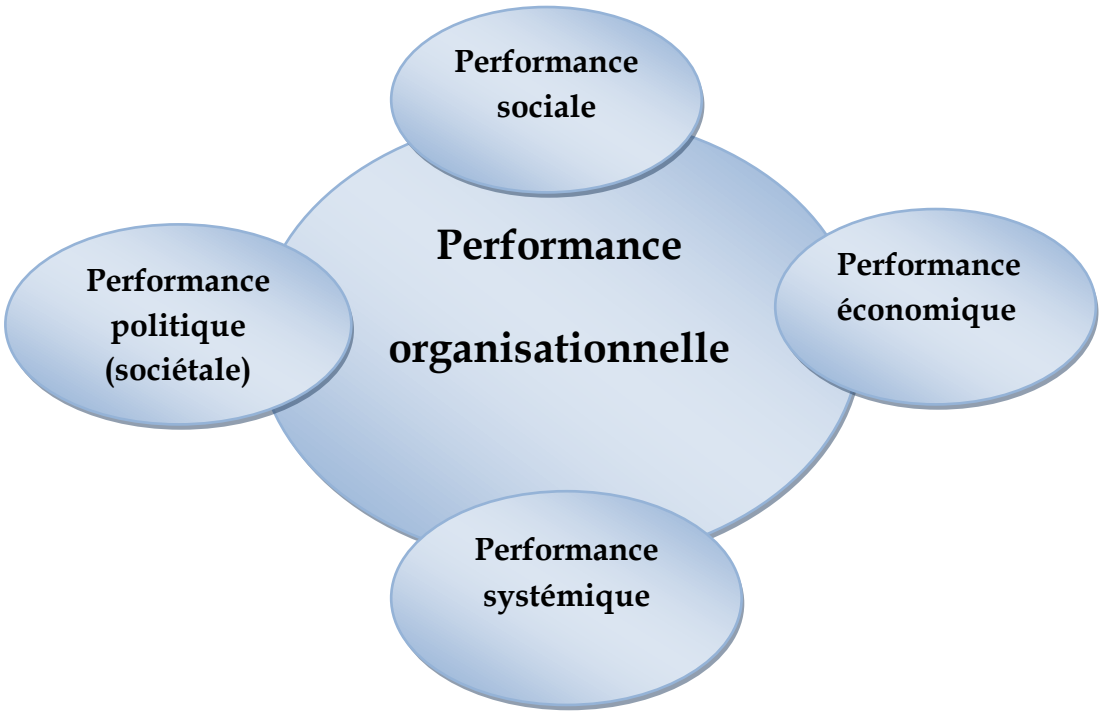
[35]Giraud, F., Saulpic O., Naulleau G., DelmondM-H., Bescos P-L. Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2e édition, Collection Business, Gualino éditeur, Paris, 2004, P : 23.

distinguer,car elles n'induisent ni le même périmètre,les mêmes principes de mesure.Par exemple,dans certains secteurs,un objectif de rentabilité économique peut se trouver relativisé par une mission des ervice public ou pardes contraintes environnementales.

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

Dans ses travaux, Morin et coll.(1994) apportent un élément fort intéressant qui rejoint la pensée de ces auteurs.Ils'agit de l'élément de multidimensionnalité, c'est-à-dire un construit multidimensionnel regroupant différentes dimensions et différents groupes qui ont des intérêts à faire valoir dans une organisation.Selon leur connaissance, ce construit constitue le seul inventaire exhaustif des théories découlant de la performance organisationnelle et connu depuis le début du 20e siècle.Morin et al(1994) ont développé un modèle incluant les dimensions suivantes :économique, politique, systémique et sociale(ou appelée valeur des ressources humaines).La figure N°5 illustre bien cette structure multidimensionnelle.

Figure N°5 : La performance organisationnelle selon Morinet al. (1994)



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

1.2. Dimensions et critères de la performance organisationnelle :

Il existe de nombreux modèles d'évaluation et de mesure de la performance organisationnelle. Ces modèles cherchent à identifier des dimensions clés de la performance globale de l'entreprise. Ces dimensions sont censées appréhender la capacité de l'entreprise à assurer sa propre pérennité et à satisfaire les multiples exigences de ses parties prenantes. Il ne s'agit pas ici d'identifier l'ensemble des objectifs des parties prenantes

et de mesurer le degré de réponse apporté par l'entreprise mais de concevoir des indicateurs dont l'évolution représente la capacité et la volonté de la firme à répondre à leurs exigences[36].

Dans cette perspective, et selon le modèle élaboré par Morin et al.(1994), la performance organisationnelle est un construit qui peut se refléter à travers quatre différentes dimensions : la valeur des ressources humaines, l'efficience économique, la légitimité et la pérennité de l'organisation. Sur cette base, une évaluation complète de la performance organisationnelle doit englober quatre dimensions qui se déclinent ensuite sur plusieurs critères qui sont décrite dans le tableau N°4.

Tableau N°4: Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle selon Morin (1994)

VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	EFFICIENCE ECONOMIQUE
Mobilisation du personnel **Moral du personnel** **Rendement du personnel** Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe **Développement du personnel** Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation	**Economie des ressources** Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout enassurant le bon fonctionnement du système **Productivité** Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée

[36]Baranel Michel, Meier Olivier, Op.cit., P : 359.

Rapport-Gratuit.com

LEGITIMITE DE L'ORGANISATION AUPRES DES GROUPES EXTERNES	PERENNITE DE L'ORGANISATION
Satisfaction des bailleurs de fonds Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale **Satisfaction de la clientèle** Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins **Satisfaction des organismes régulateurs** Degré auquel l'organisation respecte les lois et règlements qui régissent ses activités **Satisfaction de la communauté** Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation	**Qualité de produit** Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle **Rentabilité financière** Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemples, la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé **Compétitivité** Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents

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

1.2.1. La valeur des RH:

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

RH »: le moral des employés, le rendement des employés, le développement des employés, la mobilisation des employés. »

1.2.1. L'efficience économique :

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

1.2.3. La légitimité de l'entreprise auprès des groupes externes:

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

1.2.4. La pérennité de l'organisation:

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

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

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

La performance d'une entreprise se mesure par la manière dont l'entreprise réalise certainsrésultats économiques et sociaux, par la manière dont fonctionnent ses processus deplanification et d'animation, et par sa contributionsociale et sociétale, en tenant compte de lasituation de l'environnement et du poids de l'État[37].

Le processus de réalisation des résultats s'apprécie en évaluant d'une part le niveau deproductivité et de croissance atteint par l'entreprise et d'autre part, le niveau de satisfactiondes employés. Le bon fonctionnement du processus de planification consiste à pouvoir disposer des meilleures informations possibles pour prendre les décisions qui permettront d'atteindre les objectifs fixés et d'assurer un fonctionnement régulier au processus de production et de vente[38].

Le fonctionnement du processus d'animation consiste à assurer une bonne motivation des employés, notamment en leur fournissant des informations de qualité et en entre tenant lameilleure confiance entre les

[37]Hachimi Sanni Yaya, la problématique de la performance Organisationnelle, ses déterminants et les Moyens de sa mesure : une perspective Holistique et multicritérielle, document de travail 2003-036, Edition : Faculté des sciences de l'administration Université Laval Québec, Canada, sur le site : *www.fsa.ulaval.ca/rd*, consulté le *29/03/2015*, P : 16.
[38]Ibid, P : 16.

différents départements de l'entreprise. La contribution socialeconsiste essentiellement à offrir un niveau de salaire correct, tandis que la valeur sociétale de l'entreprise repose particulièrement sur sa capacité à préserver l'environnement[39].

À la suite de leurs travaux, ces auteurs ont développé en 2000 une nouvelle version de leur modèle d'évaluation de la performance organisationnelle. Plus abouti, ce modèle intègre une cinquième dimension liée à la nature politique de la performance organisationnelle. Les quatre premières dimensions restent inchangées. En revanche, les critères intermédiaires sont révisés et intègrent notamment les apports récents liés à la responsabilité sociale des entreprises et aux questions relatives au développement durable[40].

Le modèle révisé comprend ainsi les critères suivant[41] :

- **Pérennité de l'organisation :**
  - la qualité des produits et des services,
  - la compétitivité,
  - la satisfaction des partenaires d'affaires (clientèle, fournisseurs, actionnaires, créanciers...).

[39]Hachimi Sanni Yaya, la problématique de la performance Organisationnelle, ses déterminants et les Moyens de sa mesure : une perspective Holistique et multicritérielle, Idem, P : 16.
[40]Baranel Michel, Meier Olivier, Op.cit. P: 360.
[41]Ibid, P: 360.

- **Efficience économique :**
  - la productivité,
  - l'économie des ressources.
- **Valeur des ressourceshumaines :**
  - l'engagement des employés,
  - le climat de travail,
  - le rendement des employés,
  - la compétence des employés.
- **légitimité de l'organisation :**
  - le respect de la réglementation,
  - la responsabilitésociale,
  - la responsabilitéenvironnementale.
- **L'arène politique :**
  - La satisfaction de la coalition dominante,
  - La satisfaction des constituants selon leur pouvoir relatif,
  - La minimisation des préjudices,
  - L'adéquationorganisation/environnement.

1.3. Le tableau de bord prospectif :

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

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

firme. Pour Norton et Kaplan, un tableau de bord prospectif doit donc a minima suivre ces quatre dimensions[42].

Le modèle original de Norton et Kaplan(1996) comprend quatre axes principaux de création de valeur (voir la figure N°7)[43] :

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

- **L'axe clientèle:** est indissociable de la démarche de Norton et Kaplan. Pour les auteurs, il est possible d'ajouter des dimensions complémentaires et notamment des axes dédiés à telle ou telle autre partie

[42]Baranel Michel, Meier Olivier, Idem., P : 361.
[43]Ibid, P : 361-364.

prenante, il n'est pas possible de construire un tableau de bord prospectif sans expliciter un axe spécifiquement dédié aux clients. La mesure de la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle est ainsi étroitement liée à sa capacité à créer de la valeur. Deux points doiventcependantêtredistingués :

– La capacité à satisfaire les clients actuels avec les produits ou services actuels ;

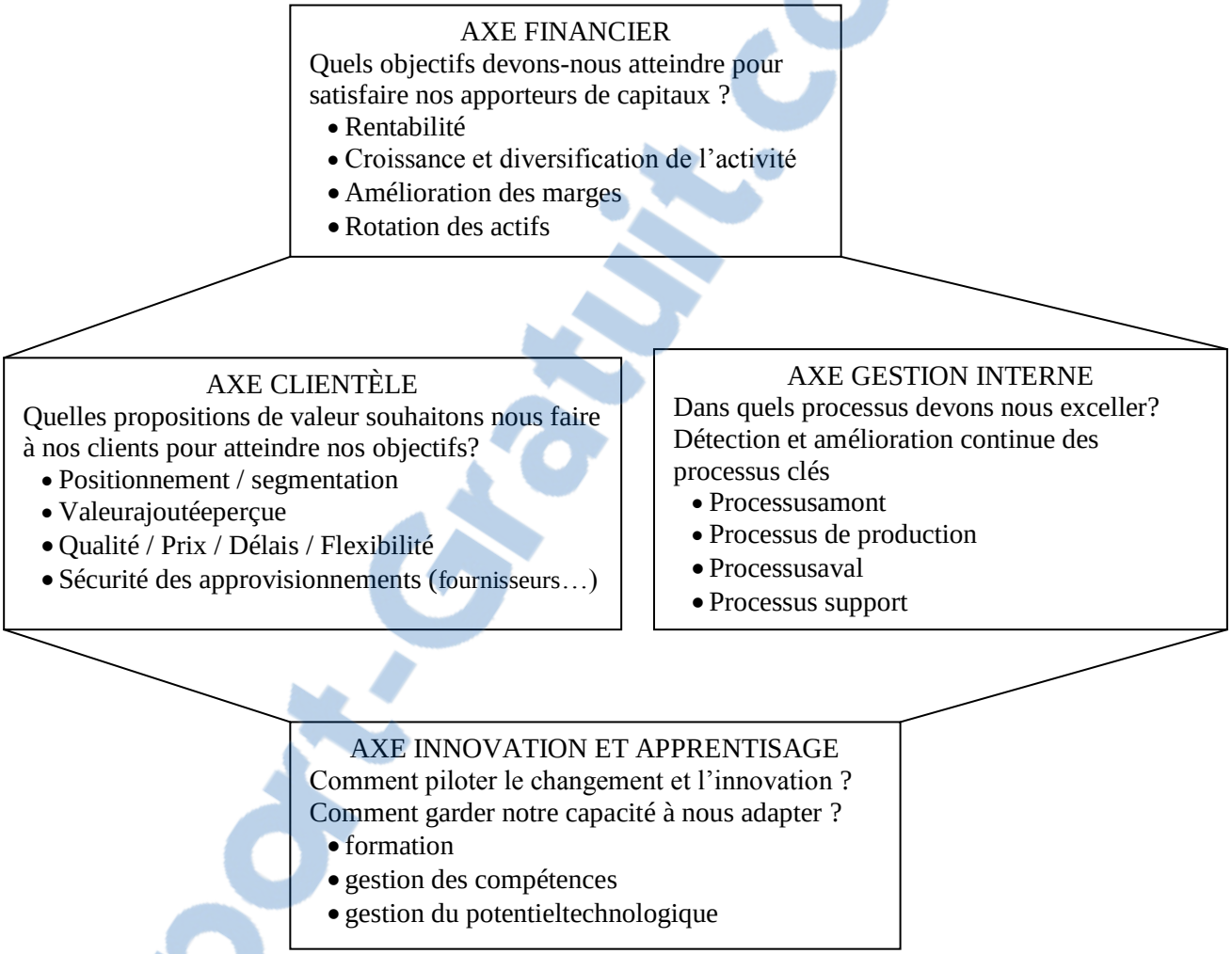
– La comptabilité entre les objectifs financiers et les choix réalisés dans le domaine commercial et marketing.

- **L'axe de gestion interne :** permet de relier explicitement les objectifs de la firme avec les déterminants de sa performance. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les processus clés de création de valeur, c'est-à-dire les processus dans lesquels la firme se doit d'exceller si elle veut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés en termes financiers et commerciaux. La démarche consiste ensuite en la recherche des déterminants (des indicateurs de performance) sur lesquels il faut agir pour augmenter la performance de la firme (les relations de cause à effet). L'idée sous-jacente consiste à penser qu'une fois ces relations de cause à effet explicitées il suffit d'agir sur les causes pour obtenir les effets désirés (les différentes dimensions de la performance financière et commerciale). Par ailleurs, le tableau de bord prospectif a pour vocation de servir pilotage opérationnel de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas uniquement de

constater la performance (ou la non performance) mais aussi de suivre l'évolution des déterminants de la performance, de proposer des actions correctrices et de suivre leurs effets au fur à mesure, processus par processus, sans avoir à attendre leurs effets finaux sur la performance financière et commerciale.

- **L'axe innovation et apprentissage:**est un point important de la démarche de Norton et Kaplan dans le sens où il s'intéresse non pas aux déterminants actuels de la performance mais aux déterminants futurs. Pour les auteurs il s'agit d'être capable aux nouvelles conditions de marché et d'autre part que de nouveaux processus créateurs de valeur peuvent être développés (et de suivre la mise en œuvre par l'organisation de nouveaux processus). Il s'agit des déterminants ultimes de la performance future de l'entreprise. Pour les auteurs, le suivi de cet axe permet de piloter la performance de l'entreprise à plus ou moins long terme.

Figure 06: les quatre axes du tableau de bord stratégique (d'après Norton et Kaplan 1992)



La source : Michel BARABEL & Olivier MEIER, Manageor : les meilleurs pratiques du management, édition : Dunod, 2007, P : 363.

En résumé, la performance d'une entreprise se mesure par la manière dont fonctionne son processus de réalisation des résultats, ses processus de planification, d'adaptation, d'intégration et d'animation, par sa flexibilité externe et son orientation sociale (Ged, 1982 ; Anderson, 1988).

Rapport-Gratuit.com

SECTION 2 : DEFINITIONS ET TEYPOLOGIES DE LA PME

2.1.Définitions de la PME :

Dans cette partie nous voulons aborder la définition de la PME selon deux manières, la manière européenne et la manière algérienne.

2.1.1. La définition de la PME en Europe :

La commission a adopté une nouvelle définition des PME (recommandation 2003/361/CE du 6 Mai 2003) qui a remplacé la précédente définition (recommandation 96/280/CE) du le 1 janvier 2005. Cette définition communautaire des micros, petites et moyennes entreprises (PME) est destinée à déterminer l'éligibilité aux régimes nationaux de soutien aux PME et aux programmes communautaires destinés au PME. Trois catégories de PME sont distinguées dans le tableau N°5[44].

[44]Hadjar Assia, Gouvernance et performance des pme dans les pays en transition, Thèse de doctorat, université de Tlemcen, Algérie, 2017, P : 53

Tableau N°5 : les types de PME en Europe

catégorie d'entreprise	Effectif (inchangé)	Chiffre d'affaire (euro)		Total du bilan (euro)
Moyenne	<250	≤50 millions (en 1996 : 40 millions)	Où	≤43 millions (en 1996 : 27 millions)
Petite	<50	≤10 millions (en 1996 :7 millions)		≤10 millions (en 1996 : 5 millions)
Micro	<10	≤2 millions (précédemment non défini)		≤2 millions (précédemment non défini)

La source : HadjarAssia, Gouvernance et performance des PME dans les pays en transition, Thèse de doctorat, université de Tlemcen, Algérie, 2017, P : 54

2.1.2. La définition de la PME en Algérie :

Après l'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne dans la Charte de Bologne. En janvier 2017 l'Algérie redéfinir la PME algérienne. En effet cette définition est fondée sur trois critères : les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise). Elle stipule:

« la PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

un (1) milliard de dinars algériens qui respecte le critère d'indépendance. La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires et compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan est compris entre deux cent (200) et un (1) milliard de dinars algériens. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens ou dont le total du bilan n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens. La très petite entreprise «TPE», est définie comme une entreprise employant de un (1)à neuf (9) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens , ou dont le total du bilan n'excède pas vint (20) millions de dinars algériens »[45].

Une entreprise indépendante est celle dont le capital ou les droits de vote ne sont pas détenus à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs autres entreprises ne correspondant pas elles même à la définition de la PME.

En fonction des critères, trois types de PME sont à distinguer :

[45]Journal officiel de la république algérienne N°2, 11 janvier 2017, P : 5

Tableau N°6 : les types de PME en Algérie

Catégorie d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires	Bilan annuel
Moyenne	50 à 250	200 millions à 2milliardsDA	100 à 500 millions DA
Petite	10 à 49	Inférieur à 200 millions DA	Inférieur à 100 millions DA
Très petite (TPE) **Où** **Micro entreprise**	1 à 10	Inférieur à 20 millions DA	Inférieur à 10 millions DA

La source : Hadjar Assia, Gouvernance et performance des PME dans les pays en transition, Thèse de doctorat, université de Tlemcen, Algérie, 2017, P : 54

2.2. Les typologies de la PME :

2.2.1. La classification suivant la nature des produits :

Ce mode de classement éclate les produits de l'industrie en trois catégories ; l'importance relative et absolue de chaque catégorie semble à la fois dépendre du modèle d'industrialisation adopté et du niveau de développement de la formation économique et sociale. Dans tous les cas, un développement harmonieux doit sécréter un processus d'intégration de ces catégories de biens industriels.

Ce mode de classement éclate les PME en troiscatégories[46] :

2.2.1.1.Les PME produisant des biens de consommation :

Dans cette catégorie on trouve les produits alimentaires, vestimentaires, textiles, les produits du bois, du liège, du cuir, les boissons alcoolisées ou pas, les tabacs, certains produits chimiques,….etc, la production de ces biens recouvre les activités suivantes :

a) Industrie alimentaire.

b) Industrie de transformation agricole.

c) Industrie des textiles et cuir.

d) Industrie du papier et divers.

2.2.1.2.Les PME produisant des biens intermédiaires :

Cette seconde catégorie englobe toutes les entreprises de petites et moyennes dimension produisant des biens tels que : brouettes, composant électriques, pièces détachées, sous-ensembles de machines,……etc. La production de ces biens concerne en générale les industries :

a) De transformation des métaux.

b) Mines et carrières.

c) Mécaniques et électriques.

d) De la chimie et plastique.

[46]Hadjar Assia, Op.cit, P: 55-56.

2.2.1.3. Les PME produisant des biens d'équipement :

La marge de pondération technologie de la main-d'œuvre est encore plus restreinte. Ce sont généralement des équipements simples qui, dans le cas de pays en développement, consistent en un processus qui, partant de répartitions (véhicules, remorques, engins agricoles,…etc.) conduit à la reconstruction d'ensembles simples.

La gamme de biens d'équipement offerts par ces entreprises semble moins étendue que les précédentes.

2.2.3. La classification suivant l'orientation de l'entreprise :

Ce mode de classement éclate les PME en deux grandes parties distinctes[47] :

2.2.3.1. Les métiers artisanaux et traditionnels :

Ce premier groupe couvre les PME orientées vers la vie quotidienne et vers l'agriculture comme c'est le cas de l'artisanat individuel. A un certain stade de leur développement, elles annoncent le déclin, au départ à vocation villageoise ou locale, elles se modernisent en se mécanisant sous l'effet des exigences croissantes du commerce et l'élargissement des marchés. Elles se distinguent des autres PME par leur production qui couvre généralement l'intégralité des biens de consommation qui ont un caractère traditionnel : soie, huile végétale,

[47] Assia HADJAR, Idem, P: 56-57.

papier, porcelaine, objet en cuir …, soit tous les objets de consommation liés à la vie courante. Les raisons de leur surveillance sont nombreuses en raison de leur importance dans la vie quotidienne :Les articles étant nombreux et différenciés, il est difficile de les standardiser, transformation lente du mode de vie en est un autre trait distinctif : leurs équipements sont généralement anciens, leurs méthodes aussi et elles sont dans la plupart des cas à vocation locale.

2.2.3.2. Les PME de la production moderne :

Cette catégorie est celle dont les activités sont liées à l'industrie moderne et aux exigences de son organisation.

Elle se subdivise en deux genres distincts :

a) Les PME sous-traitantes *:*

Leurs activités sont entièrement orientées vers les besoins de la grande entreprise. Elles se développent suivant des relations d'interdépendance avec les grandes entreprises industrielles auxquelles elles fournissent nombre de leurs consommations intermédiaires sur la base de liens variables, une typologie de la sous-traitance peut être établie suivant les modes de relations entre partenaires :

- La sous-traitance concurrente ou de capacité.
- La sous-traitance complémentaire ou de spécialité.
- La sous-traitance permanente ou structurelle.
- La sous-traitance occasionnelle ou conjoncturelle.

Entièrement orientées vers les besoins de la grande entreprise, les PME sous-traitantes apparaissent comme un sous-produit de pratique industrielle dont les fondements se situent au niveau du rôle que la grande entreprise fait jouer à la sous-traitance : Au-delà des nécessités techniques, elles demeurent une protection contre les crises.

b) Les PME auxiliaires :

Alors que la catégorie précédente traduit une certaine division du travail entre les grandes entreprises et les PME connexes dans la production de biens relevant de la grande industrie, les PME auxiliaires correspondent soit à une situation de concurrence, soit à une situation de complémentarité avec la grande industrie.

Dans le premier cas, il s'agit de PME qui, avec parfois des technologies plus simples produisent des biens concurrents en tout genre à ceux de la grande industrie. Dans le second cas, il s'agit de PME transformatrices des produits issus de la grande industrie. Elles se situent en grande partie en bout de chaîne de la division technologique et leurs produits sont destinés à la consommation finale.

SECTION 3: ETATS DES LIEUX DES PME ALGERIENNES

3.1. Évolution du tissue économique :

Conjointement aux réformes macroéconomiques mises en œuvre sous l'égide des institutions financières internationales notamment FMI, l'Algérie s'est engagée depuis 1992 dans un processus complexe mais néanmoins chaotique de réformes institutionnelles dont l'issue demeure incertaine. En effet, les nécessaires restructurations économiques entamées au début des années 90 exigent une matrice institutionnelle efficiente, elle-même conditionnée par une stabilité des règles formelles qui est d'autant plus importante qu'elle permet de limiter les comportements opportunistes des acteurs économiques et l'enclenchement de processus d'incitation suffisamment forts pour que l'action des agents économiques aille dans le sens des réformes économiques et se traduise par une amélioration des performances macro et micro-économiques[48].

Les réformes institutionnelles impliquent l'émergence de nouvelles gouvernances fondées sur les paradigmes fondamentaux qui sont l'existence d'un Etat de droit, la démocratie en tant que mode de gouvernement indissociable de l'Etat de droit, une gestion participative

[48]ADLI Zoheir, « Le processus des réformes économiques en Algérie. Impact sur les performances économiques des entreprises publiques de transformation de la filière « blés » : cas de l'ERIAD d'Alger (1983-2000), Thèse de Doctorat d'Etat en science économiques, université d'Alger, septembre 2002, P : 158.

sous-tendue par l'existence d'un système décentralisé de la décision et un cadre macro-économique sain incitatif favorable à la libre entreprise et à l'économie de marché.[49]

3.1.1. Les réformes politiques :

Faisant suite à la crise politique aigue survenue en 1991 et succédant à près de trois années de troubles et d'instabilité politiques (1992-1994), une nouvelle phase de réformes politiques est entamée avec l'élection d'un nouveau président en 1995, la révision de la constitution en 1996, les élections législatives et locales en 1997 ainsi que l'installation de sénat en 1998.

A l'instar des réformes de 1988, les nouvelles transformations envisagées s'intègrent dans le processus de transition vers l'économie de marché qui englobe autant les aspects politiques, sociaux qu'économiques. Plus particulièrement des transformations importantes du régime politique ont été envisagées et consacrées à travers la révision constitutionnelle de 1996.

3.1.2. Révisions constitutionnelles et réformes administratives :

La révision constitutionnelle opérée en 1996 reconduit les principes de la séparation des pouvoirs et du pluralisme démocratique énoncés dans la précédente Constitution de 1989. En effet, la nouvelle Constitution

[49] ADLI Zoheir, Idem, P: 158.

Rapport-Gratuit.com

reconduit les orientations relatives aux libertés fondamentales et aux droits de l'Homme et garantit, défait, l'exercice des droits économiques, sociaux et culturels. C'est dans le fonctionnement du régime politique qu'une innovation est introduite. La nouvelle Constitution introduit un régime bicaméral, par la mise en place d'un système parlementaire composé d'une assemblée populaire nationale (parlement) et d'un conseil de la nation élu au suffrage indirect. Outre les deux chambres du parlement, la loi fondamentale algérienne a prévu la création d'un Conseil d'Etat en tant qu'institution chargée de réguler l'activité des juridictions administratives.[50]

3.1.3. Vers un nouveau type d'entreprise et une nouvelle stratégie d'entreprise :

Les changements de la dynamique du marché international offrent aux entreprises des pays développés l'opportunité de nouvelles formes de déploiement international, formes qui concernent autant l'amplification du capital financier que la croissance du capital productif. La déréglementation des marchés financiers permet alors l'expansion incommensurabledes concentrations à travers les fusions et absorptions. Le but recherché par les entreprises concernées est d'acquérir une taille suffisamment grande pour pouvoir affronter la concurrence internationale et s'imposer sur le marché mondial. Les grandes entreprises deviennent

[50]ADLI Zoheir, Idem, P: 160.

ainsi « globales » en développant des réseaux de filiales reparties à travers le monde. Dans un premier temps, le système industriel des pays développés s'est restructuré en s'étendant à des pays à bas salaires.[51]Les entreprises réseaux ont mis en œuvre des stratégies « verticales » pour pénétrer le monde émergent. Ces stratégies se sont réalisées à travers l'implantation de simples «filiales ateliers », des lieux de productions décentralisés étroitement spécialisés dans la fabrication d'un produit ou un élément de produit fonctionnant selon des normes définies par les maisons mères. L'objectif recherché à travers ce type de stratégie était strictement limité à la minimisation des coûts de production ; les investissements directs étrangers ont alors concerné les produits standardises confrontés a une forte « compétitivité -prix »[52].

Cependant, vers la fin du vingtième siècle, les stratégies d'entreprises de type vertical s'estompent en faveur de stratégies « horizontales ». Profitant d'une ouverture plus grande des économies réceptrices et d'un assainissement de leurs cadres nationaux de fonctionnement, les entreprises dispersent alors non seulement leurs lieux de production mais aussi les fonctions commerciales et financières, créant ainsi de véritables entreprises locales autonomes fonctionnant en réseaux avec la maison mère qui garde les fonctions de design, de recherche et,

[51]Ministère des participations et de la promotion des investissements « stratégie et politiques de relance et de développement industriels ».2008, P : 46.
[52]Ministère des participations et de la promotion des investissements, Idem, P : 47.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

d'une façon générale, la responsabilité du développement stratégique. Leur localisation sera fonction des avantages compétitifs et de la garantie de la stabilité sociale et économique, de la flexibilité de la réglementation du travail, du coût de la main-d'œuvre, du développement du système financier, de la disponibilité de capacité de créativité locale et de qualité des ressources humaines dans le pays récepteur. L'investissement direct devient l'instrument privilégié de la conquête de ces nouveaux marchés par les entreprises transnationales.[53]

3.2. Les caractéristiques générales des PME algériennes :

La récession économique des années 80 due essentiellement à la chute des prix du pétrole1 et la montée de la contestation sociale, ont poussé les pouvoirs publics algériens à se lancer dans un long processus de réformes économiques, visant à libéraliser l'économie du pays, en se tournant davantage au secteur privé, jusque -là marginalisé au profit des grandes entreprises publiques. Des réformes amorcées en 1989 et qui ont donné à la PME et à l'initiative privée une place importante dans le développement et la modernisation économique. Une volonté qui s'est traduite par une augmentation importante du nombre des PME.

[53]Ibid, P : 47.

3.2.1. Population des PME algériennes :

Le secteur de la PME en Algérie est en plein essor, si l'on tient compte des chiffesétablis par le ministère des PME et d'artisanat, entre (2006/ 2015) 774944 PME (privée etpublique) ont été créées avec un taux d'évolution de 67.28%, alors que 2500 et 3 000entreprises disparaissent chaque année avec un taux entre 12% à 13%, cependant le ratiointernational oscille entre 22 et 25%.

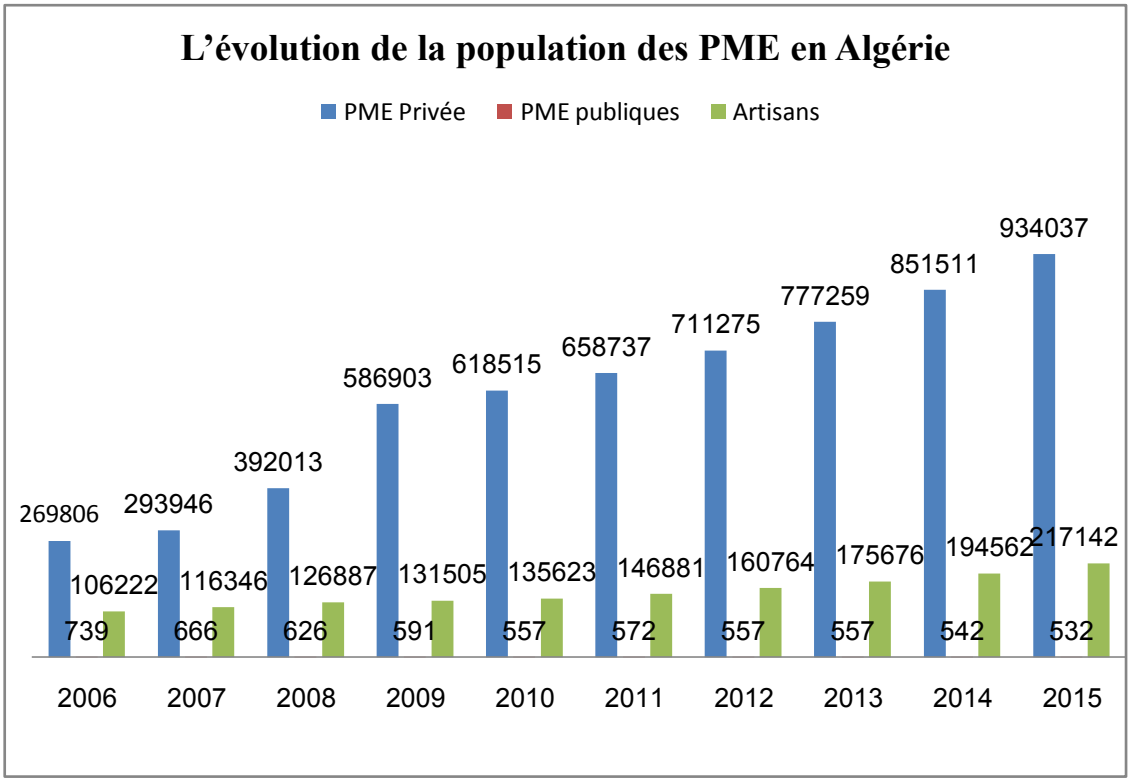
Concernant les PME publiques, leur nombre a diminué chaque année, entre (2006/ 2015) il passe de 739 à 532 PME, avec d'un taux diminution d'environ 28%. Il est clair que cette diminution ennombre, résulte d'un fait économique, marqué par la restructuration et la réorganisationdu secteur public dont la privatisation des entreprises est un élément majeur (voir tableau N°6).

Tableau N°7 : Population du secteur de la PME et l'artisanat 2006-2015

Année	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*	*2014*	*2015*
PME Privée	**269806**	**293946**	**392013**	**586903**	**618515**	**658737**	**711275**	**777259**	**851511**	**934037**
PME publiques	**739**	**666**	**626**	**591**	**557**	**572**	**557**	**557**	**542**	**532**
Artisans	**106222**	**116346**	**126887**	**131505**	**135623**	**146881**	**160764**	**175676**	**194562**	**217142**

La source : Etabli par le chercheur

Graphique N°1 : Evolution des PME selon leur nature (2006-2015)



La source : construit par le chercheur.

Le nombre de PME crée chaque année durant la période 2006-2015, a connu une croissance continue, surtout la PME privée avec un nombre de créations le plus important en passant de 269806 créations en 2006 à 716895 en 2015, soit une évolution de 62.36%. Contrairement au nombre des PME publiques qui a enregistré une diminution continue de 207en 10 années. Par contre le total des artisans durant la période 2006-2015, a connu une augmentation nette et a passé de 106222 entreprises artisanales en 2006 à 217142 entreprises à la fin de 2015.

La dynamique des nouvelles naissances sur ces dernières 10 années est le résultat des politiques d'encouragement à la création d'entreprises

privées, qui passent par trois principaux cadres de créations, à savoir : le fameux processus classique de création d'une entreprise privée, caractérisé par l'apport personnel (fonds propres) 70% : les micro-entreprises créées dans le cadre du dispositif d'aide initié par de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes chômeurs 29% et les PME créées dans le cadre des rachats par les employés des entreprises publiques en faillites avec des mesures d'aides à la reprise 1% (Crédits avantageux).

Aujourd'hui, et suite aux décisions successives de l'Etat algérien d'impliquer le privé dans le circuit économique national. Il est constaté sa prédominance dans la plus part des secteurs d'activités économiques. Malgré les difficultés et les obstacles que rencontrent les petits entrepreneurs depuis des années et la stigmatisation dont fait l'objet l'initiative privée, l'analyse des statistiques du ministère de la PME nous montre une forte croissance continue du parc des PME et des artisans.

3.2.2. Postes d'emploi crées :

En ce qui concerne la configuration de l'emploi, il faut relever la concentration deleurs sources dans le secteur privé : 2327293 emplois (employeurs + salaries) avec un taux d'évolution environ 32,23% entre 2010/2015 (voir tableau N°7).

Cependant le nombre d'emplois généré par les PME publiques ne cesse de régressersuite à la diminution de leur nombre 43727 emplois, soit

un taux de diminution d'environ 10,13% entre 2010/2015(voir tableau N°7).

Tableau N°8 : Evolution des emplois déclarés par type de la PME 2010-2015

Types de PME	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Nombre/	Parts(%)	Nombre/	Parts(%)	Nombre/	Parts(%)	Nombre/	Parts(%)	Nombre/	Parts(%)	Nombre/	Parts(%)
PME Privées												
Salariés	958515	58,96	1017374	58,99	1089467	58,95	1176377	58,76	1259154	58,37	1393256	58,75
Employeurs	618515	38,05	658737	38,20	711275	38,49	777259	38,83	851511	39,47	934037	39,40
S/Total	1577030	97,01	1676111	97,21	1800742	97,44	1953636	97,59	2110665	97,84	2327293	98,16
PME Publiques	48656	2,99	48086	2,97	47375	2,56	48256	2,41	46567	2,16	43727	1,84
Total	1625686	100	1724197	100	1848117	100	2001892	100	2157232	100	2371020	100

La source : Etabli par le chercheur

3.2.3. Les PME et les secteurs d'activité :

Les statistiques affichées (voir tableau N°8) indiquent que parmi plus de 934000 PME privées actives sur le territoire national, il y en a 277379 spécialisées dans les services (51.57%), et 168557 dans BTPH (31.34%) soit 82.91% dans la totalité, ce qui montre que le tissu des PME en Algérie est constitué essentiellement de ces deux secteurs, et que l'industrie avec un taux de 15.56% attire relativement peu d'investissement, et l'agriculture a enregistré une croissance très faible avec un taux de 1.05% et aussi le service de l'hydrocarbures, Mines et

services liés connait entre 2010-2015 une baisse avec un taux de 0.49%.(voir tableau N°8)

Tableau N°9 : Répartition des PME par groupe de branches d'activité 2010-2015

Groupes de branches	PME Privées 2010	%	PME Privées 2011	%	PME Privées 2012	%	PME Privées 2013	%	PME Privées 2014	%	PME Privées 2015	%
Agriculture	3806	1,03	4006	1,02	4277	1,02	4616	1,00	5038	1,01	5625	1,05
Hydrocarbures, Mines et services liés	1870	0,51	1956	0,50	2052	0,49	2259	0,49	2439	0,49	2639	0,49
B.T.P.H	129762	35,14	135752	34,65	142222	33 ,85	150910	32,85	159775	32,15	168557	31,34
Industries manufacturières	61228	16,58	63890	16,31	67517	16,07	73037	15,90	78108	15 ,72	83701	15,56
Services	172653	46,75	186157	47,52	204049	48,57	228592	49,76	251629	50,63	277379	51,57
Total	369319	100	391761	100	420117	100	459414	100	496989	100	537901	100

La source : Etabli par le chercheur

3.2.4. Evolution de la valeur ajoutée par statut juridique et par principaux secteurs d'activités :

L'évolution de 2009 à 2014 de la valeur ajoutée indique que les PME privées ont enregistrées une croissance positive et significative avec un taux très élevé dans tous secteurs (Ex : Agriculture 99,25%, Bâtiments et Travaux Public 92,09%, etc.). Par contre les PME public ont enregistrées une croissancetrès faible dans tous les secteurs d'activités (Ex : Agriculture 0,82%, Bâtiments et Travaux Public 18,67%, etc.), ceci signifié que les PME privées sont dominantes dans l'économie algérienne. (Voir tableau N°9).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau N°10 : Evolution de la valeur ajoutée (2009-2014) en Mds DA

Secteurs juridiques	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	Valeur ajoutée/ Parts(%)		Valeur ajoutée/ Parts(%)		Valeur ajoutée/ Parts(%)		Valeur ajoutée/ Parts(%)		Valeur ajoutée/ Parts(%)		Valeur ajoutée/ Parts(%)	
Agriculture												
Privé	924,99	99,85	1012,11	99,70	1165,91	99,34	1411,76	99,3	1612,94	99,10	1758,18	99,25
Public	1,38	0,15	3,08	0,30	7,80	0,66	9,93	0,7	14,81	0,91	13,31	0,82
Total	926,37	100	1015,19	100	1173,71	100	1421,69	100	1627,67	100	1771,49	100
Bâtiments et Travaux Public												
Privé	871,08	87,1	1058,16	98,73	1091,04	86,41	1232,67	87,35	1344,4	86,06	1438,51	92,09
Public	128,97	12,9	13,59	1,27	171,53	13,59	178,48	12,65	217,71	13,94	291,68	18,67
Total	1000,05	100	1071,75	100	1262,57	100	1411,15	100	1562,1	100	1562,1	100
Transport et communication												
Privé	744,42	87,1	1058,16	98,73	1091,04	86,41	1232,67	87,35	1344,4	86,06	1438,51	92,09
Public	169,95	18,59	182,02	18,42	189,23	18,03	214,21	19,56	233,8	16,20	256,5	17,77
Total	914,36	100	988,03	100	1049,77	100	1095,27	100	1443,12	100	1443,12	100
Services fournis aux entreprises												
Privé	77,66	78,78	96,86	79,15	109,50	79,58	123,05	79,71	139,1	80,65	142,07	82,37
Public	20,92	21,22	25,51	20,85	28,09	20,42	31,32	20,29	33,37	19,35	53,7	31,14
Total	98,58	100	122,37	100	137,59	100	154,37	100	172,47	100	172,47	100
Hôtellerie et restauration												
Privé	94,8	89,9	101,36	88,61	107,60	88 ,61	114 ,9	82,7	146,27	84,015	155,49	89,311
Public	10,65	10,01	13,03	11,39	13,83	11,39	24,04	17,3	27,82	15,979	33,5	19,242
Total	105,45	100	114,39	100	121,43	100	138,94	100	174,1	100	174,1	100
Industries Agro-alimentaires												
Privé	161,55	86,14	169,95	86,03	199,79	86,17	232,2	87,25	249,17	87,28	288,98	87,39

Public	26	13,86	27,58	1,96	32,06	13,83	33,93	12,75	36,3	12,72	41,71	12,61
Total	187,55	100	197,53	100	231,85	100	266,13	100	285,48	100	330,69	100
Industries des Cuirs et chaussures												
Privé	2,25	88,33	2,29	88,42	2,34	90,04	2,38	89,47	2,37	89,43	2,53	96,23
Public	0,3	11,67	0,3	11,58	0,26	9,96	0,28	10,53	0,27	10,19	0,31	11,70
Total	2,55	100	2,59	100	2,60	100	2,66	100	2,65	100	2,65	100
Commerce et distribution												
Privé	1077,8	93,58	1204,02	94,10	1358,92	94,07	1555,29	94,17	1759,6	94,07	1956,31	93,92
Public	73,88	6,42	75,45	5,90	85,71	5,93	96,25	5,83	110,98	5,93	113,76	6,08
Total	1151,6	100	1279,47	100	1444,63	100	1651,55	100	1870,58	100	2070,07	100

La source : Bulletin d'information statistique N°28

Rapport-Gratuit.com

CONCLUSION

De façon générale la performance est définie dans une optique d'efficacité, c'est-à-dire comme une organisation est donnée le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des plans ou programmes, du point de vue strictement économique et même managérial, les indicateurs de la performance sont en général quantitatifs et se rapportent souvent aux ratios de rentabilité, d'efficacité et d'efficience, et de la productivité.

En conclusion, nous dirons que l'évaluation de la performance d'une organisation estimportante et s'impose à plus d'un titre : elle permet d'assurer le succès, la survie et lapérennité de l'entreprise qu'elle que soit son champ d'action ou son domaine d'activité.

Concernant les PME, on peut considérer que les PME Algériennes ont contribuées àréaliser certains objectifs de façon partielle : création d'emplois, répondre aux besoins descertains secteurs (***ex :*** BTP), mais elles sont loin d'arriver aux objectifs dits stratégiques ***ex*** : maintenir un certain niveau de compétitivité face à la concurrence interactionnelle, assurer desrevenus aux balances de payement hors hydrocarbures, ce qui nécessite plus d'efforts et desoutien à ce niveau.

Chapitre troisième :
La culture nationale

Section 1 : Conceptions de la culture d'entreprise et culture nationale
Section 2 : Les dimensions culturelles
Section 3 : L'apparition de style de management africain
Conclusion

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

INTRODUCTION

La culture nationale est programmée dans l'esprit des individus dès le jour de leursnaissances et développée à travers leur vie quotidienne (Hofstede, 1989). La culture en tantqu'ensemble de croyances, comportements et règles auxquels une société croit renvoie niveaude programmation mentale la plus profonde caractérisée par les "valeurs". Bien que lesvaleurs constituent souvent le point de divergence entre les cultures nationales, ces dernièressont inséparables de certaines valeurs morales telles l'équité, la transparence, l'honnêteté…..(Hofstede, 1989).

L'objectif de ce chapitre est de présenter en premier lieu les définitions et les éléments de la culture et la culture nationale. En second nous voulons aborder les différentes modèles théoriques de la culture nationale, et finalement nous voulons décrire l'apparition de style de management africain.

SECTION 1 : CONCEPTIONS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE ET CULTURE NATIONALE

Avant définir la culture nationale, nous voulons en premier lieu donne une notion significative de la culture d'entreprise, ainsi ses caractéristiques. En second nous voulons décrite le concept de la culture nationale.

1.1. Concept, caractéristiques et composantes de la culture d'entreprise :

La notion de culture est relativement récente, elle remonte à la fin du XIXe siècle.Nombreuxspécialistes des sciences humaines, notamment des sociologues et des ethnologues, ont tenté de construire, eux aussi, leur propre définition du concept de culture.

Dès 1952, deux anthropologues américains, Kroeber et Kluckhohn, recensaient 164définitions du terme culture. Ainsi les années quatre-vingt marquent l'émergence du concept de culture dans le champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise.

1.1.1. Concept de la culture d'entreprise :

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisé qui

sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Bournois, 1996). Parmi les définitions existantes, nous retiendrons celles d'Edgar Schein (1986) pour qui « la culture organisationnelle est l'ensemble de postulats fondamentaux qu'un groupe donné s'est inventé, a découvert ou a développé en apprenant à affronter les problèmes afférents à l'adaptation externe t à l'intégration interne, ensemble qui a fonctionné de façon assez satisfaisante pour être considéré comme valable et en tant que tel, pour être enseigné aux nouveaux membres, à qui il sera présenté comme étant la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir vis-à-vis des dits problèmes ».Les problèmes d'adaptation externe correspondent à la capacité de l'entreprise à faire évoluer son organisation en fonction des caractéristiques de l'environnement, dans un souci essentiellement de survie.les problèmes d'intégration interne concernent pour leur part de solutions qu'entendent élaborer les membres de l'entreprise afin de pouvoir continuer à exister en tant que groupe cohérent et homogène. L'une des solutions les plus visibles est généralement la création d'un langage commun spécifique qui facilitera la communication interne et l'insertion des nouveaux arrivants. La culture d'entreprise englobe ainsi les valeurs, les croyances, les attitudes et normes, les langages et connaissances communs à tous ceux qui travaillent et collaborent au sein de la société, qui doivent permettre au groupe de faire face durablement

aux exigences de sécurité, de compétitivité et de légitimité auxquelles est quotidiennement confrontée leur entreprise[54].

Cette définition rejoint celle d'E.Morin : la culture est un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué. Le savoir est enregistré et codé, assimilable seulement pour les détenteurs du code et lié à des configurations permettant d'organiser et de structurer les relations existentielles, pratiques et imaginaires[55].

1.1.2. Les composantes de la culture d'entreprise :

Dans les années quatre-vingt, un grand nombre de travaux ont porté sur les différents aspects de la culture d'entreprise :

- Les croyances, valeurs et normes prévalant dans les groupes ;
- Les mythes et histoires sur l'organisation :
- Les rites collectifs ;
- Les tabous, les zones d'ombre.

1.1.2.1. Les croyances, valeurs, normes de comportement :

Dans les années soixante, l'étude Hawthorne de E.Mayo et F.Roethlisberger mis l'accent sur le fait que chaque groupe de travail se constituait en quelque sorte une conception du monde permettant à ses membres de comprendre et d'interpréter ce qui se passe à tout moment.

[54]Michel BARABEL & Olivier MEIER, Idem, P : 121-122.
[55]Département stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC, STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise, Edition : Dunod, Paris, 2000, P : 677.

Cette vision du monde comporte d'abord des croyances, c'est-à-dire des propositions générales sur le fonctionnement du milieu pertinent au groupe (l'idée que, à partir du moment où un groupe est soudé, il se tirera de toute situation où il est mis à mal). Elle comporte ensuite des valeurs, c'est-à-dire des préférences collectives qui s'imposent au groupe (par exemple tout membre démontrant un excès de zèle au travail sera rejeté)[56].

La frontière entre croyances, valeurs et normes n'est toujours très aisée à tracer. Chaque groupe humain se construit une culture informelle ; cette culture est apprise par les membres du groupe qui doivent s'y soumettre au risque d'encourir des sanctions. Elle constitue donc un puissant mécanisme d'intégration de l'individu. Ce mécanisme culturel est également bien connu en anthropologie, où l'on peut s'attacher à décrire une société par l'ensemble de règles de comportements qui, si vous les suivez, font de vous un indigène au comportement approprié[57].

R.Kilman livre une étude complète de la culture informelle d'une division de Westinghouse. Il y montre l'écart existant entre les normes, les différents groupes de travail et les conduites qui seraient fonctionnelles pour l'organisation, qu'il appelle le culture gap. Il distingue quatre sortes d'écarts, correspondant à quatre familles de normes différentes[58] :

---

[56]Département stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC, STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise, Idem, P : 677.
[57]Ibid., P : 677-678.
[58]Département stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC, STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise, Idem, P : 677-679.

- Les normes concernant le travail avec d'autres groupes (refaire systématiquement ce que d'autres groupes ont fait/s'appuyer sur le travail des autres) ;
- Les normes concernant l'innovation (essayer toujours d'améliorer le produit/pas de zèle) :
- Les normes concernant les relations humaines à l'intérieur du groupe (essayer de connaitre les autres en dehors du travail/ne se soucier de personne) ;
- Les normes concernant la liberté de chacun.

1.1.2.2. Les mythes, légendes, héros, idéologies :

Parmi les formations symboliques importantes, on peut citer les mythes. Ces mythes font référence à l'histoire de l'entreprise, à ses succès, à ses époques héroïques. Le mythe a pour objet de créer, ou de conforter, une image idéale de l'organisation et produit un système de valeurs. Les mythes se rencontrent plus souvent dans les organisations où la stratégie résulte d'analyses rigoureuses. Pour beaucoup, le mythe fait partie de l'irréel, ou du moins de la fable. En fait, dans l'entreprise, comme dans toute société, le mythe raconte une histoire idéalisée à partir de faits réels. On comprend mieux l'importance de parler (et de reparler) ensemble de l'époque du créateur, de l'époque des machines à vapeur : on retrouve là

l'origine des choses, les choses extraordinaires grâce auxquelles l'entreprise, l'institution existe[59].

Si l'on examine les différentes fonctions du mythe, on comprend également son importance, et combien il peut être dangereux de ne pas intégrer les mythes dans un diagnostic de l'identité. Tout d'abord, le mythe a une fonction explicative qui, très souvent, permet de reconstruire et d'expliquer tout phénomène et de résoudre toute contradiction. Les différentes pratiques trouvent souvent leur sens à travers le mythe. A partir de là, on peut comprendre la fonction sociologique du mythe. Dans l'entreprise, il permet d'unifier les croyances de tous et d'être un gage de consensus social. Parallèlement à l'expression d'une cohérence, le mythe décrit aussi un ordre du monde. Par cette fonction psychologique, il exprime les conflits plus ou moins conscients et joue par son évocation répétée un rôle de régulation sociale. Le mythe du créateur parti de rien rappelle le plus souvent qu'il y a les compagnons de la création, qui doivent être distingués des autres. La connaissance des mythes n'est jamais uniforme. Si tout le monde en a entendu parler, certains peuvent bénéficier d'un statut particulier dans la mesure où ils pourront dire : « J'y étais », ou à la rigueur : « J'ai connu quelqu'un qui y était ». Le mythe, en

[59]Département stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC, STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise, Idem, P : 679.

soi, classe la population-de façons ici consensuelle-entre ceux qui savent et ceux qui croient savoir[60].

Enfin, le mythe a une fonction que G.Durand a appelée ontologique : le mythe rassure. Si l'entreprise a toujours existé, c'est qu'elle existera toujours, quelles que soient les vicissitudes de la vie et de la concurrence. On comprend alors l'importance qu'il y a à gérer ou du moins à canaliser les mythes. Derrière le consensus qu'ils incarnent, ils sont également un élément du contrôle social, et les différents partenaires en concurrence vont dés lors chercher à gérer ce discours social. Le jeu des mythes et contre-mythes est significatif des jeux et enjeux de pouvoir. R.Girad a montré que le mythe impose une certaine violence en la légitimant. Il est donc manipulatoire de parler de mythes, et plus globalement d'identité, sous le seul aspect de consensus, en occultant tout jeu de pouvoir. Les deux notions sont indissociables[61].

1.1.2.3.Les rites collectifs :

Ils sont liés aux mythes, dont ils permettent l'expression réitérée. Il s'agit d'actes qui se répètent, et dont l'efficacité est, du moins en partie, d'ordre extra-empirique. Ils permettent, eux aussi, de manifester un consensus, tout en sécurisant. On se retrouve ensemble par le rite, et le

[60]Département stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC, STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise, Idem, P : 679.
[61]Ibid., P : 679-680.

Rapport-Gratuit.com

respect strict du rite correspond à une volonté de se rassurer, en manifestant son appartenance à un groupe[62].

1.1.2.4. Les tabous :

Ils renvoient directement à la peur de l'organisation. La diversification, l'argent (ou le non-argent), les femmes, le pouvoir, l'échec, sont autant de manifestations d'une peur collective. Pour se défendre contre cette peur, on préfère oublier ce à quoi elle a trait. I.Mitroff et R.Kilmann ont écrit un texte sur une catégorie particulière de tabous qu'ils appellent « l'impensable ». Il s'agit d'événement catastrophes pouvant affecter les produits de l'entreprise et que les dirigeants sont incapables de prévoir parce qu'un tel exercice est pour eux trop anxiogène[63].

1.1.3. Caractéristiques de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associé des individus au sein d'un même groupe social (organisation), en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc un univers, où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs. La culture d'entreprise procède d'une activité symbolique omniprésente, qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de

[62]Département stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC, STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise, Idem, P : 681.
[63]Ibid., P : 682.

représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation. La production de symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un logo, d'emblèmes, de couleurs spécifiques, de localisations qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idées spontanées avec des éléments caractéristiques d'une entreprise (processus d'identification). La production de ces symboles revêt, dans la formation d'une culture d'entreprise, un rôle essentiel pour les salariés, en exerçant une influence sur leur équilibre social et émotionnel (identification sociale, stabilité sécurité). Ceci explique que la manipulation de certains symboles soit en générale perçue, comme des signes avant-coureurs de changements forts en matière de style et de systèmes de management. En effet, préserver ou remettre en cause un symbole es rarement un acte neutre. Il traduit la plupart du temps une orientation sur le rôle accordé à la culture d'une entreprise, en venant, en fonction de l'option retenue, confirmer ou modifier les valeurs et normes culturelles de l'entreprise en question[64].

La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission par la répétition et l'interaction. C'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de

[64]Michel BARABEL & Olivier MEIER, Idem, P : 122.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes[65].

La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohérence interne, en se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structuré. Mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos et immuable[66].

Elle est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps qui résulte d'un processus de décisions et de réactions à des événements et actions menées par la firme durant son histoire. La culture d'une entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance (réussite/échec ; adaptation, réorientation/rupture) et les conséquences qui en ont résulté en termes d'attitude et de comportements. Ainsi, les préférences en termes de politique de croissance peuvent aussi porter l'empreinte de situations ou expériences passées qui ont profondément marqué les esprits et ainsi orienté les décisions ou actions de l'entreprise[67].

Enfin, la culture d'entreprise constitue un «dedans» par rapport à un «dehors», en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de les distinguer des autres salariés.

[65]Michel BARABEL & Olivier MEIER, Idem, P : 123.
[66]Ibid., P : 123.
[67]Ibid., P : 123.

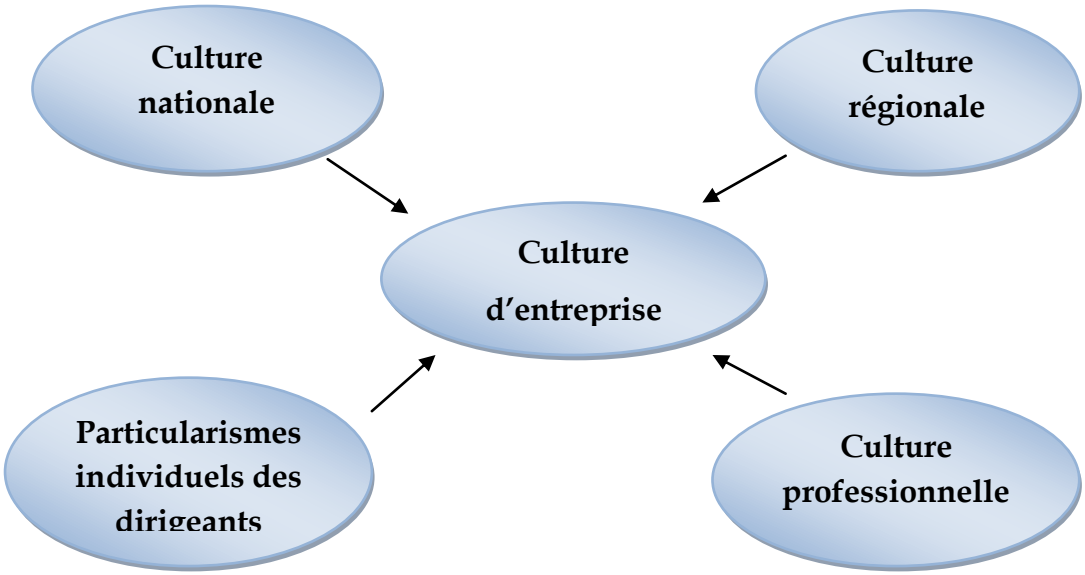
Naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméables. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui va conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur[68].

1.2.4. Les influences de la culture d'entreprise :

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture personnelle. Ces différentes cultures sont à l'origine de la formation et de l'évolution de la culture d'une entreprise et vont influencer le comportement des membres de l'organisation. Chaque culture apporte par conséquent des influences spécifiques qui peuvent évoluer en fonction du contexte, il est proposé le recencement des principales cultures qui interférent dans la formation et dévelopement d'une culture d'entreprise (voir la figure 07)[69].

[68]Michel BARABEL & Olivier MEIER, Idem, P : 123.
[69]Olivier Meier, management interculturel, édition : Dunod, 2007, P : 22.

Figure 07: les influences de la culture d'entreprise



La source : Olivier Meier, management interculturel, édition : Dunod, 2007, P : 22.

1.2.Concept de la culture nationale :

Le concept de culture nous conduit inévitablement au concept de culture nationale. Cedernier est un croisement entre le concept de culture et de celui, plus juridique, d'État-nation. Or bien souvent, comme nous le rappelle Usunier (1992), les cultures necorrespondent pas à des États-nations, mais à des entités ethniques, linguistiques, religieuses ou encore organisationnelles. De son côté, Hofstede (1983) mentionne que le concept de culture nationale est très important puisque les citoyensde chaque pays réagissent différemment en raison[70] :

- Des entitéspolitiquesdistinctes

[70]Hofstede, G., Culture'sconsequences : International differences in workrelated values. London: Sage, 1984, P : 75-76.

- De la valeur accordée au principe de citoyenneté
- Des expériences vécues dans ce pays

C'est parce qu'un des modes d'organisation le plus fréquent des individus au seind'une société a été celui de l'État-nation que le concept de culture nationale a puémerger (Usunier, 1992).

Les sociétés, ou nations, sont les groupes les plus complets que nous pouvons trouver. Ainsi donc, il devient pertinent de s'intéresser à elles. Comme le mentionnentBollinger et Hofstede (1987)[71] : « une société est un système social caractérisé parle plus haut niveau d'autosuffisance par rapport à son environnement». Il estimportant à ce stade de mentionner que tout sous-groupe à l'intérieur d'une société (familles, entreprises, professions) est appelé subculture par opposition à culture (sociétés, groupes régionaux, groupes ethniques) afin de limiter la confusion. Lessous-groupes demeurent des membres de la société et par le fait même, ont des traitsen commun. Les sous-groupes à l'intérieur d'une société ont tendance à être plusinterdépendants les uns par rapport aux autres. La plupart des subcultures dans unesociété donnée ont des traits communs avec d'autres subcultures de la même société ; leurs membres peuvent se reconnaître entre eux face à des personnes étrangères (Bollinger et Hofstede, 1987).

[71]Bollinger, D., and Hofstede, G., Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?, éditions : d'organisation, paris, 1987, P : 28.

Cela veut dire que dans chaque culture, certains comportements seront privilégiés et d'autres le seront moins. La norme devient donc l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements les plus répandus et les plus généralement acceptés et défendus (Adler, 1994). Ainsi, la société se dote de règles formelles (lois) ou informelles (coutumes, habitudes) afin de faire respecter les normes. L'orientation culturelle d'une société est donc définie par les attitudes que la majorité des gens adoptent la plupart du temps (Adler, 1994) suite aux normes édictées au préalable.

Il est donc utile pour nous, dans le cadre de notre étude, de considérer l'aspect culturel dans l'application des pratiques de GRH, puisque ces individus auront tendance à réagir selon leur culture nationale.

1.3. Concept de la culture régionale :

Les cultures régionales désignent la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exixter entre des zones géographiques apartenantjuridiquement à plusieurs pays[72].

La culture régionale constitue une sphére d'influence particuliére dont la force des liens qui unit ses membres, peut parfois créer des

[72]Olivier Meier, Op.cit, P: 24.

situations problématiques à l'interieur d'un même pays. On peut en effet assister à des oppositions culturelles entre une culture régionale qui souhaite affirmer saspécificité et une culture nationale dont légitimité réside dans la minimisation des différences[73].

L'existence de cultures régionales fortes, fondées sur des historiques, géographiques, politiques, économiques ou culturels (langue, religion, contumes) n'est pas sans conséquence sur la conduite des entreprises. L'influence exercée est naturellement variable, selon les régions et les entreprises. Elle peut néamoins constituer un facteur explicatif non négligeable dans la formation et le développement d'une culture d'entreprise, en créant des différences dans les comportements (nature des relations interpersonnelles, attitudes, codes vestimentaires) et les modes de relations avec l'environnement (partenariats)[74].

1.4.Concept de la culture professionnelle:

Une culture n'est pas uniquement le résultat de caractéristiques natioales et géographiques ou des histoires des organisations. Elle est également le reflet d'un passé professionnel en commun qui unit les individus dans une communauté de métiers bassée sur des formations et expériences équivalentes. La culture professionnelle se présente par conséquent comme une culture spécifique acquise au travail[75].

[73]Olivier Meier, Idem, P: 24.
[74]Ibid, P: 25.
[75]Ibid, P: 27.

En effet, le rapport au travail comme principe de socialisation et d'identité est constitutif d'un mode culturel particulier. Les traveaux de R.Sainsaulieu ont montré que l'individu forge une partie de son identité par le biais de son travail. L'identité professionnelle se définit comme la «façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes» (Sainsaulieu, 1977). La construction d'une identité professionnelle est bassée sur ce que Peter Berger et Thomas Luckmann (1966) nomment la socialisation secondaire, à savoir l'incorporation de savoirs spécialisés construits en référence à un champ d'activités donné (savoirs professionnels), vecteurs d'un langage spécifique (expressions, formules, propositions, procédures) et d'un univers symbolique (valeurs, références, modéles) à part. Trois dimensions construisent l'identité au travail: la situation au travail, les relations de groupe liées aux rapports hiérarchiques et la perception que les acteurs ont de l'avenir[76].

L'activité profesionnelle peut s'avérer une source d'identité profonde, en fournisant un statut et une reconnaissance sociale. Elle peut également etre à l'origine de certaines façons de penser et d'agir. La pratique d'un métier induit une certaine appréhension des choses et de l'univers technique. La proximité avec un milieu physique et humain particulier confére donc une sensibilité aux dimensions de ce milieu et la

[76]Olivier Meier, Idem, P : 27.

capacité de discerner des nuances inaccessibles au novice. L'exercice d'une profession exige aussi des modes d'expression précis, souvent un laugage particulier, rendus nécessaires par les particularités du travail technique, l'originalité des situations de communications et la spécificité du vécu[77].

1.5. Les particularismes individuels des dirigeants:

La culture d'entreprise peut également etre influencée par la personnalité de ses dirigeants successifs qui peuvent servir de repére, de référence ou de symbole pour les collaborateurs de l'entreprise. En particulier, le role du fondateur est souvent d'une imporatnce cruciale, en raison des croyances et des valeurs qu'il véhicule (Schein, 1983). Chaque entrepreneur a en effet en lui des valeurs spécifiques qu'il entend défendre dans le cadre de son action professionnelle. L'entreprise peut dès lors apparaitre comme un moyen de réaliser ces aspirations. Les successeurs peuvent également influencer une culture d'entreprise. Cette influence peut etre liée à une personnalité particuliére venant modifier les habitudes de l'organisation. Elle peut également etre associée à des qualités professionnelles qui correspondent au besoin de l'entreprise à un moment donné de son histoire. Très souvent, une entreprise nait d'une vision ou d'une idée originale inspirée de l'histoire et des qualités personnelles d'un homme (ou d'une équipe). Le premier défi à relever consiste donc à transformer l'idée en un projet d'entreprise réaliste d'un point de vue

[77]Olivier Meier, Idem, P : 27-28.

Rapport-Gratuit.com

économique. Mais très vite, la réussite du projet conduit à des changements importants en termes d'organisations et de gestion des activités. Les évolutions de l'environnement, l'émergence de nouveaux concurrents, l'arrivée de nouvelles innovations imposent de revoir le modèle économique existant, en l'adaptant ou le remodelant aux nouvelles contraintes du marché. Dans ce type de situations, il arrive fréquemment que l'entreprise ait besoin pour sa survie de revoir certains postulats de base de son organisation et de son développement. L'arrivée d'un nouveau dirigeant, ayant d'autres qualités, peut fortement contribuer à redynamiser l'entreprise, en lui insufflant de nouveaux principes[78].

[78]Olivier Meier, Idem, P : 29.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

SECTION 2 : LES DIMENSIONS CULTURELES

Nous pouvons distinguer ces approches de la faconsuivant. Les approches culturalistes ont fait l'objet de développements de deux gars : Hofstede (1980, 1991) raisonne en expressions déprogrammation psychologique par les valeurs et Trompenaars (1993,1995) identifie la manière par laquelle un groupe d'individus résout les problèmes.

2.1. Le modèle fondateur d'Hofstede :

G.Hofstede (1982) a décrit les différences de cultures nationales de plus de cinquante pays, situés sur les cinq continents. Il a notamment mis en évidence, non seulement leurs différences, mais aussi leurs similitudes. La culture d'un pays se trouve ainsi définie selon quatre dimensions bipolaires, indépendantes les unes des autres, et pouvant servir à décrire les styles de management propres à chaque culture nationale. Ces dimansions sont considéréesavoir une influence sur le style de direction des entreprises, la motivation des salariés, les structures, ainsi que sur la maniére d'appréhender et de gérer l'incertitude au sein des organisations[79].

2.1.1. L'importance de la distance hiérarchique :

G.Hofstede (1982) évoque comme élément de différenciation culturelle nationale au sein des enterprises, l'existence ou non de distance hiérarchique entre un supordonné et son supérieur. La distance

[79]Olivier Meier, Idem, P : 32.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef et à ses consequences en termes de comportement. Cette dimension correspond au degree d'inégalité attend et accepté par les collaborateurs dans le cadre de relations hiérarchiques. Les enterprises des pays caractérisés par une distance hiérarchique elevée (faible) semblent privilégier une politique de centralization (décentralisation), organisée autour d'une structure pyramidale (aplatie) avec un encadrement imposant (limité)[80] (voir le tableau N°11).

Tableau N°11 : La dimension de la distance hiérarchique

Faible distance hiérarchique	Forte distance hiérarchique
Les inégalités doivent être réduites	Les inégalités sont attendues et souhaitées
Le patron idéal est un démocrate capable	Le patron idéal est autocrate bienveillant et paternaliste
La décentralisation est de règle	La centralisation est de règle
L'échelle des salaires est resserrée	L'échelle salariale est très étendue
Les subordonnés s'attendent à être consultés	Les subordonnés s'attendent à être consultés
L'attachement aux valeurs d'autorité décroit avec le niveau d'instruction	La hiérarchie des organisations reflète une inégalité existentielle entre le haut et le bas de l'échelle

La source: Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises: Une approche appliquée au Vietnam, thèse de doctorat de l'Université de NANCY 2, 2010, P: 66.

[80]Olivier Meier, Idem, P: 32.

Le tableau N°12 ci-dessous identifie des exemples de pratiques RH que l'on retrouve dans des contextes de distance hiérarchique (élevé et faible).

Tableau N°12: La dimension de la distance hiérarchique et la gestion

Pratique de gestion dans un contexte où l'indice de la distance hiérarchique est élevé	Pratique de gestion dans un contexte où l'indice de la distance hiérarchique est faible
Structure organisationnelle comprenant de nombreux niveaux hiérarchiques.	Structure organisationnelle comprenant peu de niveaux hiérarchiques
Gestion axée sur la supervision et le contrôle	Gestion axée sur l'autonomie et une certaine latitude pour les employés
Pratiques de feedback quasi inexistantes	Pratiques de feedback existantes
Des programmes de rémunération non monétaires	Peu de programmes de rémunération non monétaires
Peu de maintien d'un programme d'équité salariale	Maintien d'un programme d'équité salariale

La source : Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : Une approche appliquée au Vietnam, thèse de doctorat de l'Université de NANCY 2, 2010, P : 67.

2.1.2. L'orientation individualiste ou communautaire:

SelonG.Hofstede, il est possible de distinguer les entreprises nationales, en fonction des relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité. D'une facon générale, on peut dire que les

sociétés communautaires favorisent le temps passé en groupe, tandis que les sociétés individualistes valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle[81].

D'après les resultats de l'etude, il exixteraitun lien entre le niveau de dévellopement économique d'une nation et la culture individaliste ; les pays les lus riches adoptent les comportements les plus individualistes, alors que les pays les plus pauvres semblent conserver une vie communautaire[82].

Les cultures communautaires et individualistes exercent une influence sur différents aspects du management. Dans une culture de type individualiste, les employés de l'entreprise éprouvent un besoin de trouver du temps libre pour leur vie personnelle et recherchent des moyens pour augmenter leur liberté d'action et relever des défis personnels. Autant d'aspects qui accentuent l'indépendance de l'individu vis-à-vis de son organisation. Inversement, une culture communautaire se manifeste par la recherche d'un role social au sein de l'entreprise et un besoin de soutien et d'assistance via l'encadrement et les actions de formation. Ce type d'aspiration contribue par conséquent à renforcer la dépendance de l'indvidus envers l'organisation[83].

[81]Ibid, P: 32.
[82]Olivier Meier, Idem, P: 33.
[83]Ibid. P: 33-34.

Le degré d'individualisme existant dans un pays entraine un certain nombre de conséquences pour l'activité des entreprises. En particulier, dans les cultures individualistes, les relations entre employeur et employé se nouent sur la base d'un calcul personnel (relation d'interets), alors qu'elles vont se faire sur une base morale dans les pays communautaires (relations de confiance). En effet, dans une culture individualiste, employés et employeurs entretiennent essentiellement des relations de travail bassées sur le postulat d'un avantage mutuel et appréciées selon des critéres économiques. Au contraire, dans une culture communautaire, les relations entre l'employé et son supérieur hiérarchique vont ressembler aux rapports entre un enfant et un membre de sa famille, à travers le dévelopement d'obligations mutuelles (protections vs loyauté)[84].

Le mode de traitement des conflits est également différent, selon qu'il s'agit d'une culture individualiste ou communautaire. Dans les cultures individualistes, un conflit qui débouche sur un affrontement est considéré comme salutaire par tous ses membres. Dans les cultures communautaires, il aura toutes les chances de faire perdre la face à l'un des deux protagonistes, situation jugée inacceptable. Les cultures

[84]Olivier Meier, Idem, P: 34.

attachent en effet une grande importance au maintien d'unr harmonie au moins formelle dans les relations intra ou intergroupes[85].

Enfin, l'opposition entre cultures individualistes et cultures communautaires se trouve aussi au niveau de la gestion des carriéres. Alors que la culture communautaire privilégie la loyauté et l'encienneté, la culture individualiste mise avant tout sur la performance individuelle et la séléction naturelle (voir le tableau N°13).

Tableau N°13 : La dimension de l'individualisme/Collective

L'individualisme	Le collectivisme
Les liens entre les personnes sont lâches ;	Les personnes sont intégrées dès leur naissance dans des groupes forts et soudés.
Chacun doit se prendre en main ainsi que ses parents les plus proches ;	La formation pour avoir la possibilité de se perfectionner ;
L'intérêt individuel passe avant l'intérêt général ;	Avoir la possibilité d'utiliser pleinement ses aptitudes et ses capacités ;

La source : Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : Une approche appliquée au Vietnam, thèse de doctorat de l'Université de NANCY 2, 2010, P : 68.

En gestion, on constate également d'importantes différences dans un contexte d'individualisme par opposition à un contexte collectiviste. Par exemple, les organisations qui se trouvent dans un contexte

[85]Ibid, P: 34.

individualiste utiliseront plutôt des pratiques portant sur l'intérêt du salarié. Il sera donc question de performance individuelle où les incitations et les primes y sont étroitement liées. Le contrat liant l'employé à l'employeur devra coïncider avec les objectifs de chaque partie. Finalement, les sociétés collectivistes prioriseront la relation personnelle afin de traiter ses affaires (voir le tableau N°14).

Tableau N°14 : La dimension de l'individualisme/Collective) en gestion

Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de l'individualisme est élevé	Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de l'individualisme est faible
On mise sur des objectifs de travail individuels	On mise sur des objectifs de travail collectifs
Pratiques de recrutement externe	Pratiques de recrutement interne
Programme de promotion basée sur la compétence	Programme de promotion basée sur l'ancienneté
Pratiques de recrutement basées sur l'expertise individuelle	Pratiques de recrutement basées sur l'appartenance à un groupe

La source : Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : Une approche appliquée au Vietnam, thèse de doctorat de l'Université de NANCY 2, 2010, P : 68.

2.1.3. La relation à l'incertitude et à l'ambiguité :

Cette dimension renvoie aux relations entre l'entreprise et son environnement, et sa capacité à faire face à l'imprévisibilité des événements. Elle fait par consequent référence à la maniére dont les

membres d'une société abordent le risque. Elle permet d'expliquer certains comportements d'entreprise en vue de mieux controler l'incertitude enviromentale. Elle mesure notamment ledegrédetolérence qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Ce contrôle de l'incertitude peut se traduire par le recours à des plans et des outils de prevision, la mise en place de procedures standardisées, la recherché de stabilité ainsi que par un besoin de discipline et d'ordre.[86]

On conclure que le concept de « contrôle de l'incertitude » peut donc revêtir différence différences formes, selon les pays concernés. Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autes son évitement ou sa maitrise. Cette variable culturelle a peu de relations avec le niveau de développement économique. Les origines de ce déterminant sont moins évidentes que pour la distance hiérarchique. Dans les sociétés à faible contrôle de l'incertitude, leurs membres ont une tendance naturelle à se sentir en sécurité relative. En revranche, dans Dans les sociétés à forte contrôle de l'incertitude, les individus sont amenées à chercher des dispositifs pour faire face aux événements à venir (voir le tableau N°15).

[86]Olivier Meier, Idem, P : 35.

Tableau N°15 : La dimension de contrôle de l'incertitude

Haut degré du contrôle de l'incertitude	Faible degré du contrôle de l'incertitude
– degré anxiété haute – personnes expressives, émotives, agressives – énoncé de règles et directives formelles – importance de la ponctualité	– personnes expressives, émotives, agressives – personnes calmes, retenues et indolentes – peu énoncé de règles et de directives – la ponctualité n'est pas importance

La source : Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : Une approche appliquée au Vietnam, thèse de doctorat de l'Université de NANCY 2, 2010, P : 71.

Quant aux pratiques de gestion applicables en contexte de contrôle de l'incertitude, on retrouve celle-ci :

Rapport-Gratuit.com

Tableau N°16 : La dimension de contrôle de l'incertitude en gestion

Contrôle de l'incertitude élevé	Contrôle de l'incertitude bas
Mise en place de règles formelles	Les règles formelles sont nécessaires en cas d'absolue nécessité
Règles de ponctualité et d'assiduité	Un environnement de travail agréable et décontracté
Encadrement rigoureux du travail	Encourager les employés aux idées innovatrices
Sécurité d'emploi	Pratiques de gestion motivantes

La source : Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : Une approche appliquée au Vietnam, thèse de doctorat de l'Université de NANCY 2, 2010, P : 71.

2.1.4. L'orientation masculine ou féminine des valeurs :

Les valeurs masculine et féminine représentent les deux extremes d'un continuum, allant de l'importance accordée aux valeurs de reussite et de possession (valeurs masculines) à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines).

Cette variable culturelle joue encore un role important dans certains choix fondamentaux de la firme. Un de ces choix concerne la croissance économique de l'entreprise, opposée à la protection de l'environnement (dimension sociétale) et à la défense des intérêts des salariés (dimension sociale). Les valeurs féminines mettent l'accent sur l'environnement

(qualité de vie) et la cohésion sociale (solidarité/justice), tandis que les valeurs masculines insistent sur la réussite économique (performance et efficacité). Cet element culturel va avoir également des conséquences en matiére d'organisation du travail, notamment sur la qualité de l'emploi. Dans les cultures masculines, un travail de qualité élevée sera celui qui permet d'atteindre ses objectifs en termes de contribution et de valeur ajoutée (logique de réalisation). En effet, l'indice de masculinité se fond avec des critéres comme la prédominance de la vie professionnelle (sur la vie privée), le rôle de l'ambition, la préférence pour les décisions individuelles ou encore la valorisation par le salaire. En revanche, dans les cultures féminines, le travail qui sera apprécié aura comme caractéristique d'avoir su créer une réelle coopération entre les salaiés et des conditions de travail satisfaisantes (climat social, stabilité, réduction de l'anxiété, entente entre salariés).[87]

La résolution des conflits constitue également une différence entre les cultures masculines et celles à dominante féminine. En effet, dans les cultures masculines, les conflits seront souvent frontaux, ouverts et durs (logique d'affrontement). A l'inverse, dans les cultures féminines, les conflits ne devront pas s'officialiser, et seront réglés par l'écoute et l'empathie dans un souci de cohésion sociale[88].

[87]Olivier Meier, Idem, P : 36.
[88]Ibid, P: 37.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Le tableau N°17décrit les principales caractéristiques attribuables à cette dimension.

Tableau N°17 : La dimension de Masculinité/Féminité

Masculinité	**Féminité**
L'importance d'avoir un salaire élevé	Avoir une bonne relation avec son patron
Etre reconnu par ses mérites	Travailler dans un climat de coopération
Avoir la possibilité d'avancement à des postes élevés	Vivre dans un environnement agréable pour soi-même et sa famille
Avoir un travail stimulant	Avoir la sécurité d'emploi

La source : Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : Une approche appliquée au Vietnam, thèse de doctorat de l'Université de NANCY 2, 2010, P : 69.

Afin de bien illustrer la différenciation entre la dimension masculinité et féminité, nous présentons au tableau suivant les pratiques de gestion attribuables à cette dimension culturelle.

Tableau N°18 : La dimension de Masculinité/Féminité en gestion

Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de masculinité est élevé	Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de masculinité est faible
Gestion axée sur les résultats	Gestion axée sur la qualité de vie au travail
L'importance d'avoir une gestion de carrière au sein des organisations	Gestion de conflits par le compromis et la négociation
Programme d'enrichissement de tâches	Gestion participative plus prononcée
Prise de décision plutôt sur cartésienne basée sur des faits	Prise de décision plutôt intuitive

La source : Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : Une approche appliquée au Vietnam, thèse de doctorat de l'Université de NANCY 2, 2010, P : 70.

Enfin, comme nous l'avons constaté, la théorie d'Hofstede est, depuis ces 25 dernières années, considérée comme une référence dans les recherches empiriques. Ces travaux sont utilisés pour identifier le lien entre les dimensions culturelles avec les pratiques de gestion et également le marketing, la gouvernance, la perception des clients, l'étique, etc. Cependant, des études postérieures viennent corroborer ses conclusions en distinguant les mêmes dimensions et préférences de profils d'organisations (Schuler et Rogovsky, 1998 ; Arcand, 2004 ; Arcand, 2006).

2.2. Le modèle de F.Trompenaars :

On présente dans cette partie, les premiers traveaux réalisés par F.Trompenaars (1993). Ces traveaux analysent l'influence des différentes cultures nationales sur les styles de management des organisations.

F.Trompenaars (1993) met en avant sept dimensions sur lesquelles il est possible d'établir des différences de cultures entre pays. Ces dimensions sont considérées avoir une influence sur le style de management des entreprises, l'aspiration des salariés, ainsi que l'organisation et le fonctionnement.

2.2.1. Individualisme ou collectivisme :

L'individualisme se définit comme une orientation fondamentale vers soi-même (égocetrisme). Le collectivisme correspond, à l'inverse, à une orientation fondamantale vers la réalisation de buts et objectifs en commun.il intégre par conséquent la recherche de valeurs partagées (recherche du consensus)[89].

2.2.2. Objectivité ou subjectivité :

Dans certains pays, il est naturel d'exposer ses états d'âme dans l'entreprise tandis que pour d'autres nationalités une telle attitude sera mal perçue par les acteurs de l'organisation. Les cultures « objectives » privilégient en effet les attitudes neutres, rationnelles, dépassionnées. Elles

[89]Olivier Meier, Idem, P: 39.

préfèrent éviter d'exprimer leurs sentiments surtout sur le lien de travail. Au contraire, les cultures « subjectives » font appel aux attitudes et émotions et n'hésitent pas à exposer leurs sentiments dans le cadre de relations professionnelles. En affaires, chaque type de culture va donc réagir de façon différente face à des situations à forte dimension affective. Pour F.Trompenaars, il est important de prendre conscience de ces différences pour ne pas les interpréter hâtivement, en commettant des erreurs d'interprétations[90].

2.2.3. Universalisme ou particularisme :

Les cultures « universalistes » considèrent qu'une décision peut s'appliquer à tout problème quelle que soit la situation ou le contexte. Elles sont par conséquent à la recherche de normes ou règles communes à l'ensemble des composantes de l'organisation.A l'inverse, les cultures « particularistes » accordent une attention soutenue aux contraintes relationnelles et aux circonstances conjoncturelles. Confrontée à un problème donné, la culture particulariste cherche avant tout une solution adaptée à la situation. A l'inverse, les cultures universalistes considèrent qu'une solution qui a permis de résoudre un problème peut toujours être appliquée[91].

[90]Ibid, P: 40.
[91] Olivier Meier, Idem, P: 40.

2.2.4. Culture diffuse ou limitée :

La part d'intimité dévoilée aux autres dans le cadre professionnel peut varier selon les cultures. On peut ainsi distinguer les cultures « limitées » et les cultures « diffuses ». Les individus appartenant à une culture limitée effectueront un clivage entre leur vie privée et leur vie professionnelle. A l'inverse, les représentants de cultures plus diffuses auront tendance à lier la vie privée à la vie professionnelle[92].

2.2.5. Statut attribué ou statut acquis :

La question de la position sociale se révèle être différente selon les cultures en présence. Dans certaines cultures, le statut social être attribué en fonction de l'âge, de l'origine, de la profession ou du niveau des diplômes. Dans d'autres cultures, on l'acquiert par ses réalisations et actions personnelles. Le statut attribué correspond au premier cas de figure et est conféré par un état de fait. Le statut acquis est quant à lui le résultat d'une action ou d'un travail. On peut sur cette dimension prendre comme élément de comparaison les politiques d'ascension sociale dans les entreprises françaises et allemandes[93].

2.2.6. Volonté ou refus de contrôler la nature :

Un autre facteur de différenciation culturelle concerne le rapport à l'environnement. Certaines cultures considèrent qu'elles peuvent influer

[92]Ibid, P: 41.
[93]Olivier Meier, Idem, P: 41.

sur la nature, en la contrôlant. D'autres, plus orientées vers l'extérieur, pensent que l'homme doit accepter les lois de l'environnement et souhaitent vivre en harmonie avec la nature[94].

2.2.7. Temps sequential vs synchrone :

F.Trompenaars distingue les cultures séquentielles et les cultures synchones que l'on peut rapprocher de la distinction entre temps monochronique et polychronique, développée par E.T.Hall. Dans les cultures séquentielles, on préfère aborder les tâches les unes après les autres, tandis que dans les cultures synchroniques, on admet plus volontiers de gérer en parallèle plusieurs tâches[95].

Tableau N°19 : Les dimensions de la culture de Trompenaars (1996)

1. Universalisme : - Une solution permettant de résoudre un problème une seule fois doit toujours être appliquée - La solution a une portée générale quels que soient les cas particuliers (les nord-américains)	**1. Particularisme :** - Elle accorde une attention aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles. - Les solutions seront adaptées selon la situation particulière (Indonésie, Russie, Venezuela et Corée du Sud)
2. Individualisme : - Pays protestant - Une orientation fondamentale vers soi-même - Seule la décision doit être prise par un	**2. Collectivisme :** - Pays catholique latin, pays asiatiques - Une orientation fondamentale vers des buts et objectifs communs - Un consensus existe entre les membres

[94] Ibid, P: 42.
[95] Olivier Meier, Idem, P: 42.

seul responsable. - Responsabilité de l'individu - L'organisation est un outil de service des intérêts de chacun.	du groupe. - Responsabilité de l'équipe - L'organisation est un ensemble social ou les membres contribuent au développement de l'ensemble
3. <u>Objectivité</u> : - Attitude objectives, rationnelle, dépassionnées. On évite d'exprimer ses sentiments. - Part visible de l'émotion qui est contrôlée. - Style de communication verbale contrôlée.	**3. <u>Subjectivité</u> :** - Le refoulement des sentiments altère le jugement. - Exagération des émotions - Style de communication verbale plus expressive
4. <u>Degré d'engagement</u> : - Peu de frontière entre les différents aspects de la vie (pays asiatiques) - La vie privée est liée à la vie professionnelle - Une critique professionnelle est une attaque personnelle - Le contact personnel a une importance en affaire. Recherche à connaitre avec qui on traite (Suède, Argentine) - Les relations commerciales plus souples face au changement.	**4. <u>Degré d'engagement</u> :** - Frontière limitée entre les différents aspects de la vie (pays Europe du nord ouest) - Clivage entre vie professionnelle et personnelle dans le milieu professionnel. - Limite du sujet en affaire et ne s'intéresse pas à la personne. - Importance au contrat (cœur de la relation commerciale) - Critiques plus faciles de contraindre par l'affectif les individus dans de tels contextes.
5. <u>Statut attribué</u> : - La position sociale est attribués selon	**5. <u>Statut acquis</u> :** - La position sociale est acquise grâce aux

l'âge, l'origine, la profession, les diplômes. - Il résulte par un état (Japon, Turquie)	réalisations. - Il résulte par une action (Hollande, Etats-Unis). - un statut qui accroît le pouvoir.
6. <u>Séquentiels</u> : - Attitude de s'organisation de façon séquentielle (pays anglo-saxons). - Trouvent que les synchrones sont désorganisés, leur manque de ponctualité, leur façon d'ignorer les files d'attente. - Utilisent beaucoup la planification. - Permet d'organiser de façon plus simple une réunion, notamment lors de la prise de décision.	**6. <u>Synchrones</u>** : - Attitude de s'organiser selon les circonstances plutôt que de suivre un calendrier (pays du Moyen-Orient) - Trouvent que les séquentiels manquent de souplesse. - Les relations durables sont importantes. - Tiennent compte des tendances et aléas et planifient moins. - Permet de réaliser plusieurs choses en même temps.
7. <u>Attitude vis-à-vis de l'environnement</u> - Contrôler la nature (se réfère au noyau dur de la culture) - Les membres de cette culture sont orientés vers eux-mêmes, ils conçoivent l'organisation comme obéissant à ceux qui la conduisent (Etats-Unis). - Ont tendance à pousser sur le marché ses dernières avancées technologiques.	**7. <u>Attitude vis-à-vis de l'environnement</u>** - Laisser suivre son cours. - L'homme doit accepter les lois de l'environnement et se laisser guider par ses lois, et veux vivre en harmonie avec la nature (pays asiatiques) - Cherchent d'abord à développer le produit demandé par les clients. Il s'agit de s'adapter à la demande du marché.

<u>La source</u> : Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : Une approche appliquée au Vietnam, thèse de doctorat de l'Université de NANCY 2, 2010, P : 73-74.

Rapport-Gratuit.com

La particularité de ce modèle porte sur des écarts culturels et va au-delà de la description des différences culturelles et examine les conséquences découlant de ces différences. De part son approche et de la particularité de ce modèle, les travaux de Trompenaars (2006) ont permis de fournir un intéressant outil de référence en gestion interculturelle.

SECTION 3 : L'APPARITION DE STYLE DE MANAGEMENT AFRICAIN[96]

Le management africain est fondé sur une conception familiale de l'entreprise et résulte de relations sociales de type patriarcal (EtoungaManguelle, 1991). Il se caractérise par une orientation communautaire, avec une forte distance hiérarchique et un fort contrôle d'incertitude. Ce systéme managérial est particuliérement présent dans les pays, où la famille, la tradition et la religion passent avant la performance économique. Dans ce type de configuration, les relations sont structurées et organisées autour du chef de famille ou du clan, qui contrôle les positions clés de l'entreprise et centralise les décisions (Henry, 1991).

Ce modèle d'organisation repose par conséquent sur des liens hiérarchiques forts marqués par des comportements de type paternaliste et protecteur à l'égard des collaborateurs de l'entreprise (Hernandez,2000).

Ce modèle d'entreprise tend par conséquent à favoriser la cohésion et à donner à ses membres une impression de sécurité et de force. L'utilisation des croyances, des mythes et histoires de l'organisation, des symboles et des rites collectifs sont d'ailleurs au centre de ce type de management. Il s'agit en effet de créerr et perpétuer un imaginaire idéalisé dans lequel les membres ont un sentiment de toute puissance et de fierté exacerbée.

[96]Olivier Meier, Idem, P : 59-60.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Les dimensions associées à ce systéme managérial sont notamment le respect de la tradition, la loyauté à l'égard du chef, l'esprit de solidarité (Hernandez, 1997 ; Davidson, 1971).

Le risque de ce type d'organisation réside dans le culte du chef (subjectivité) et des relations de dépendance trop fortes qui empéchent l'épanouissement individuel, l'initiative et la régénération des activités. Un autre écueil réside dans la tentation au repli sur soi, l'intolérance à l'égard de l'autre (centration sur des ses valeurs culturelles) et une difficulté à se remettre en question compte tenu de l'emprise culturelle sur laquelle se fonde ce type d'organisation (Balandier, 1962).

Il est d'ailleurs difficile pour un individu de s'extraire aisément de ces entreprises (familiales ou claniques), en raison des pressions psychologiques et de la dépendance relationnelle qui entoure ce type d'organisation.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons vu les définitions de la culture nationale du différent auteur et les modèles théoriques liés à la culture nationale.

A l'instar du modèle fondadateur d'Hofstede, plusieurs traveaux attestent de l'impact des cultures nationales sur la gestion et le styles de management des entreprises. L'objectif de ces traveaux est de décrire les principales dimensions culturelles qui différencient les groupes humain, et de montrer les conséquences qui en découlent dans les domaines du management des hommes, c'est-à-dire essentiellement dans la maniére de les diriger, de les motiver et d'organiser leurs activités.

Chapitre quatrième :
Analyse des résultats et discussions

Introduction

Section 1 : Méthodologie de recherche

Section 2 : Présentation des entreprises sélectionnées

Section 3 : Résultats de recherche et discutions

Conclusion

INTRODUCTION

Dans le cas théorique, on a présenté les conceptions et les modéles théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines, la performance organisationnelle et la culture nationale, ainsi qu'on a essayé d'exposer létats des PME Algériennes.

Les pratiques des RH, afin d'être conséquentes avec les besoins de performance organisationnelle, doivent s'intégrer aux objectifs spécifiques de l'entreprise afin d'accroitre la performance organisationnelle.

C'est pour cette raison qu'on a appliqué ce qu'on a abordé théoriquement sur deux entreprises agroalimentaires qui sont GAO ORAVIO Unité d'Aliment de Bétail Mostaganem et RAM SUCRE Mostaganem pour savoir plus sur le terrain comment les pratiques de GRH sont devenu une exigence pour atteindre la performance organisationnelle.

Nous allons commencer cette étude par identifier les deux entreprises, présenter leurs domaines d'activité, leurs produits commercialisés, et leurs ressources humaines.

En dernier lieu, nous présentons un aperçu sur les pratiques de GRH implantées dans les deux entreprises et leurs relations avec leurs performances organisationnelles en harmonie avec les dimensions culturelles.

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette section propose de présenter le déroulement de l'enquête sur le terrain dont les résultats seront présentés dans les sections deux et trois.

La réalisation de cette enquête a eu lieu au titre d'un processus en trois actions :

1- Visites les entreprises sélectionnées et contacts avec leurs responsables;

2- Etude de différents documents disponibles en relation avec le thème de la recherche ;

3- Réalisation des entretiens ;

4- Administration du questionnaire.

1.1.Les outils de déroulement de l'enquête :

Nous avons eu recours à deux outils d'investigation qui sont :

1.1.1. Le guide d'entretien :

En tant que procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé, le guide d'entretien nous a servi à orienter les interviews directes sur le terrain avec la population cible.

Le guide d'entretien que nous avons conçu a été le résultat d'un ensemble de questions quenous nous sommes posées dés le début de ce travail couplées avec les hypothèses émanant de la problématique supposée. Ces questions ont été enrichies d'une part par l'exploration documentaire et d'autre part par des constats, des observations et d'autre hypothèses que nous avons pu dégager à l'issu de notre étude préliminaire et des premiers contacts avec les dirigeants et directeurs des ressources humaines.

Le guide d'entretien a été également affiné et orienté par les résultats que nous avons pudégager de l'analyse. Il s'articule autour d'un ensemble de thèmes quieux-mêmes se basent sur un ensemble de concepts clefs de la gestion des ressources humaines.

1.1.2. Le questionnaire :

Il vient en complément du guide d'entretien, le questionnaire nous a permis une couverture beaucoup plus large ; nous avons voulu recueillir les opinions des dirigeants et directeurs des ressources humaines au sein des entreprises enquêtées et, à l'occasion, de vérifier les conclusions tirées à travers les entretiens. C'est ainsi que, pour chaque thème d'investigation, nous avons élaborés des questions directes et faciles.

1.2. Présentation du questionnaire :

L'outil élaboré pour apporter une réponse à notre questionnement et valider notre modèle de recherche est une enquête regroupant l'ensemble des variables de recherche.

Chaque thème Comprenait une poignée de catégories composées d'interrogations s'enregistrant en son sein de chacune. Comportant 57 questions, il est, alors, axé selon quatre parties distinctes :

Phase 1 : Information générale de l'entreprise

Phase 2 : Culture nationale

Phase 3 : Pratiques de gestion des ressources humaines

Phase 4 : Performance organisationnelle

Compte tenu de l'importance du questionnaire en tant qu'outil de mesure conditionnant la qualité des résultats obtenus, nous détaillerons le contenu des différentes parties à travers les principales thématiques abordées.

1.2.1. Information générale de l'entreprise :

Tout d'abord, des questions relatives au contexte général de l'entreprise ont été prévues. Cette partie a pour objectif de savoir les informations générale de l'entreprise tels que : l'année de création, le secteur d'activité, l'effectif de l'entreprise. Outre de savoir si la création s'était faite à plusieurs ou pas, s'il y avait une influence de l'entourage,

connaître aussi les caractéristiques personnelles de l'initiateur, son expérience antérieure, son parcours professionnel…

1.2.2. Culture nationale :

Conception des questions sur les valeurs cultuelles nationales était une phase importante de cette recherche. Nous avons opéré les principales dimensions retenues dans le modèle de recherche tant au niveau individuel qu'au niveau sociétal-collectif.

A cette fin, nous nous sommes inspirés des dimensions proposées par Ivanaj et Géhin (1997) sur les dirigeants des PME que nous avons reformulées et adaptées aux objectifs de notre étude. Par ailleurs, n'ayant pas à disposition l'outil d'investigation des travaux d'Hofstede sur les dimensions culturelles nationales, nous avons construit nos propres formulations, spécialement en ce qui concerne les dimensions de masculinité-féminité, individualisme-collectivisme, certitude-incertitude.

1.2.3. Pratiques de gestion des ressources humaines :

Concernant les pratiques de gestion des ressources humaines, nous avons élaboré des questions concernant les éléments essentiels de gestion des ressources humaines.

Les questions posées ne couvèrent pas toutes les pratiques de gestion des ressources humaines mais elles consistent à des aspects essentiels de ces pratiques. Il s'agit :

1- Rémunération Incitative ;

Rapport-Gratuit.com

2- Formation ;

3- Recrutement ;

4- Sélection ;

5- Évaluation du rendement ;

6- Organisation du travail ;

7- Communication ;

8- Sécurité d'emploi.

1.2.4. Performance organisationnelle :

Les dernières séries de questions porte sur la mesure de la performance de l'entreprise. Cette dernière est composée en trois dimensions :

1- Performance sociale ;

2- Performance économique ;

3- Performance financière.

SECTION 2 : PRESENTATION DES ENTREPRISES SELECTIONNEES

Dans cette section nous avons essayons de présenter les entreprises enquêtées en quelques chiffres.

2.1. Le choix des entreprises sélectionnés :

Le choix du terrain d'expérimentation représente, à notre avis, un des éléments clés de cette recherche. Pour nous permettre de tester, le caractère encastré des pratiques, il nous semblé incontournable de mener une investigation à partir des entreprises Algériennes et plus précisément celles du secteur agroalimentaire.

En effet, le développement du secteur agro-alimentaire en Algérie constitue un axe décisif de la croissance économique future du pays et de la création d'emploi.

L'économie algérienne est dominée par les entreprises d'Etat, dont les résultats en création d'emploi sont insuffisants. Le secteur privé, composé à 90% de petites et moyennes entreprises (PME), est le principal moteur du développement économique Algérien.

Afin de traiter notre thème de recherche, nous avons choisi deux petites et moyennes entreprises en types différents. La première est une entreprise publique nommée « la société GAO ORAVIO Unité d'Aliment de Bétail Mostaganem », et la deuxième est une entreprise privée nommée «la société RAM SUCRE Mostaganem».

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

L'objectif de ce choix est en premier lieu de faire la comparaison entre l'entreprise publique et l'entreprise privée concernant les pratiques de gestion des ressources humaines, la culture nationale et la performance. En second pour attirer les meilleurs résultats.

2.2. La société GAO ORAVIO Unité d'Aliment de Bétail Mostaganem

L'unité aliment de bétail (UAB) de Mostaganem appartient au Groupe Avicole Ouest (GAO ORAVIO)[97] au même titre que sept autres unités à savoir ; UAB Beni Yehi (W. Mostaganem), UAB Oued Tlelet (W. Oran), UAB Remchi (W. Tlemcen), UAB Sidi Brahim (W. Sidi Bel Abbés), UAB Rahouia (W ; Tiaret), UAB Bougtob (W. Bayadh) et UAB Abadla (W. Bechar).

Le Groupe Avicole ouest, lui-même filiale du Groupe ONAB[98], détient deux activités ; une activité industrielle (la fabrication d'aliment de bétail) représentée par ses unités d'aliment de bétail (les UAB) et une activité avicole (l'élevage et la production de poulets…) représentée par ses sociétés filiales à travers la région ouest du pays.

L'UAB Mostaganem en quelques chiffres [99]:

- Statut juridique : société par action (SPA)

[97] GAO ORAVIO, SPA au capital social de 2 703 000 000 DA, sis route du port la Salamandre 27000 Mostaganem.
[98] ONAB SPA au capital social de 4800 000 000 DA, sis quatre chemins de kouba, Gué de Constantine Alger.
[99] Département administration générale.

– L'unité à fait l'objet de deux extensions, la première en 1976 ou elle est passée d'une capacité de 1 tonne/heure à 5 tonne/heure, la deuxième extension était en 1986 pour atteindre une capacité de 10 tonne/heure. L'unité a subi en 2006 une mise à niveau des équipements notamment au niveau du dosage composant qui est passé du mode manuel à l'automatique.

– Actuellement l'unité atteint une capacité de 20 tonne/heure.

– Le nombre de personnel qui de 162 employés.

– Les capacités de stockage :

✓ Silos matières premières : 4100 tonnes (céréales ; 2100 tonne dans 6 silos de 350 tonnes farineux ; 2000 tonnes dans 8 silos de 250 tonnes).

✓ Silos produits finis : 160 tonnes vrac dans 8 silos de 20 tonnes.

✓ Hangars : 500 tonnes réparti en 450 tonne (matières premières) et 50 tonne (produits finis)

2.1. La société RAM SUCRE Mostaganem

L'entreprise « Une raffinerie de sucre Mostaganem » est à l'origine une unité de la Fondation nationale, et a commencé son activité depuis 1974, en 2008 est Acquise par le groupe Berrahal; a pour activité principale le raffinage du sucre. Ces principaux produits :

– Le Sucre blanc local raffiné (sac en 50KG);

– Mélasse (Liquide – matière première).

L'entreprise RAM SUCRE Mostaganem en quelque chiffre[100] :

- Statut juridique : société par action (SPA) ;
- Le chiffred'affaire : 164000000,00 DA ;
- Le nombre des actions : 164000 ;
- En 2015, l'entreprise a réalisée un résultat net d'environ 43943164,48DA avec une augmentation de 7,96% par rapport au l'année précédente 2014;
- Le nombre de personnel atteint 250 employés.

[100] Département ressources humaines.

SECTION 3 : RESULTATS DE RECHERCHE ET DISCUTIONS

La présente section est consacrée à la présentation et l'analyse des principales données concernant les thèmes sur les entreprises enquêtées telles que les informations générales et la culture nationale ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines et finalement la performance.

Nous avons abordez en premier lieu, l'approche prospective qualitative adoptée pour apprécier les composantes dynamique qualitatives (rémunération, recrutement, formation, communication…) de la gestion actuelle des ressources humaines ainsi que la culture nationale (les valeurs des dirigeants) dans les entreprises enquêtées. En second l'approche prospective qualitatives adoptée pour analyser le rôle de la culture nationale dans la relation entre la performance organisationnelle (sociale, économique, financière) et les pratiques de GRH dans les entreprises enquêtées.

3.1. Présentation et analyse des résultats :

Dans cette partie nous essayons de présenter les résultats obtenus pour les questions concernant les quatre principales phases à savoir : les informations générales, la culture nationale, les pratiques de GRH et la performance organisationnelle.

3.1.1. Les informations générales :

Cette partie est réservée pour les questions concernant les informations des entreprises enquêtées.

A. La société GAO ORAVIO Unité d'Aliment de Bétail :

- **Nom commerciale :** GAO ORAVIO Unité d'Aliment de Bétail
- **Statut juridique :** société par action (SPA), entreprise économique publique (EPE)
- **Année de création :** 1971
- **Secteur d'activité :**agroalimentaire
- **nombred'effectifs :** 69

B. La société RAM SUCRE :

- **Nom commerciale :** RAM SUCRE Mostaganem
- **Statut juridique :** société par action (SPA), elle est crée par plusieurs actionnaires qui se sont rencontrés par des connaissances familiales.
- **Année de création :** 2008
- **Secteur d'activité :** agroalimentaire par un monopole produit
- **Nombre d'effectifs :** 250

Selon les répondants de cette enquête, les entreprises sont des sociétés par actions, l'entreprise GAO ORAVIO est une unité publique et l'entreprise RAM SUCRE est une unité privée crée par plusieurs personnes (connaissances familiale), les deux sont crées en 1971 par la fondation

nationale, mais l'entreprise RAM SUCRE est acquise par le groupe Berrahal en 2008. Ces deux entreprises sont représentées dans le secteur agroalimentaire.

3.1.2. La culture nationale :

La culture nationale c'est traduite par quinze items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées- GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur les valeurs culturelles sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après :

Tableau N°20 : la culture nationale au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE

Culture nationale (démonstration en quinze questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)		Entreprise RAM SUCRE (Cas2)	
	PRATIQUE		PRATIQUE	
	Pas du tout	Tout à fait	Pas du tout	Tout à fait
1. Vous êtes satisfait de votre travail?		X		X
2. Vous êtes relativement fier (e) de votre travail?		X		X
3. Vous pensez que pour réussir l'entrepreneur doit s'adapter aux contraintes du système politique?		X		X
4. Vous êtes intéressé par la politique?	X			X

5. Vous vous considérez comme étant un libéral?		X		X
6. Vous pensez que le libéralisme est une condition nécessaire pour la réussite?		X		X
7. Vous avez un engagement politique?	X		X	
8. La religion occupe une place importante dans votre vie et dans votre pensée?		X		X
9. Les commandements religieux occupent une place importante dans vos choix (professionnels)?		X	X	
10. Vous avez tendance à faire confiance à autrui?		X		X
11. Vous pensez que la réussite est fondée sur le mérite?		X		X
12. Vous pensez que la réussite est une question de chance?	X		X	
13. Vous pensez que l'individualisme est	X		X	

une condition nécessaire pour la réussite d'un entrepreneur?				
14. Vous pensez que le travail des femmes est important pour la société?		X		X
15. Vous pensez que votre métier n'est pas un métier de femme ?	X			X

La source : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les quinzes questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE, ils renvoient aux valeurs du travail, l'individualisme et le rôle des femmes dans la société.

1) Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau) :

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée GAO ORAVIO s'accordent avec l'esprit des questions N°1, N° 2, N° 3, N°5, N°6, N°8, N°9, N°10, N°11, N°14.

Cette accordée montre que les croyances religieuses occupent une place importante dans leur vie et leur pensée, ainsi que les commandements religieux (choix professionnel).

Rapport-Gratuit.com

Ses dirigeants ayant un esprit libéral et ils ont pensé que le libéralisme est une condition nécessaire pour la réussite.

Ses dirigeants ont donné une importance au rôle des femmes dans leur entreprise.

Quant à les questions N°4 et N°7 portants sur les croyances politiques, les mêmes dirigeants estiment qu'ils ne sont pas intéressés par la politique, et ils n'ont pas un engagement politique.

Quant à la question N°15 portant sur l'individualisme, les mêmes dirigeants estiment que l'individualisme n'est pas une condition nécessaire pour la réussite d'un entrepreneur.

2) <u>Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau)</u> :

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée RAM SUCRE s'accordent avec l'esprit des questions N°1, N° 2, N° 3, N°4, N°5, N°6, N°8, N°10, N°11, N°14, N°15.

Cette accordée montre que les croyances religieuses occupent une place importante dans leur vie et leur pensée.

Ses dirigeants ayant un esprit libéral et ils ont pensé que le libéralisme est une condition nécessaire pour la réussite.

Ses dirigeants ont donné une importance au rôle des femmes dans leur entreprise mais les mêmes dirigeants pensent que vos métiers n'est pas un métier de femme.

Quant aux questions N°4 et N°7 portants sur les croyances politiques, les mêmes dirigeants estiment qu'ils sont intéressés par la politique, mais ils n'ont pas un engagement politique.

Quant à la question N°9 portant sur les commandements religieux, les mêmes dirigeants estiment que les commandements religieux n'occupent pas une place importante dans vos choix (professionnels).

Quant à la question N°15 portant sur l'individualisme, les mêmes dirigeants estiment que l'individualisme n'est pas une condition nécessaire pour la réussite d'un entrepreneur.

3) Pour les deux cas d'entreprises, on constate donc que les dirigeants des deux entreprises enquêtées ont de différentes valeurs culturelles, ceci se reflète sur la manière de gérer leur personnel.

3.1.3. Les pratiques de gestion des ressources humaines :

Afin d'étudier les différents facteurs liés aux pratiques de gestion des ressources humaines. Nous avons déployé 27 items répartis en 8 facteurs comme suit:

A. Rémunération incitative :

La rémunération incitative s'est traduite par huit items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées-GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur de la rémunération incitative sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après :

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau N°21 : La rémunération incitative au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE

Rémunération incitative (démonstration en huit questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)		Entreprise RAM SUCRE (Cas2)	
	PRATIQUE		PRATIQUE	
	Pas du tout implantée	Fortement implantée	Pas du tout implantée	Fortement implantée
1. Le partage des gains *(Gain Sharing)* de performance avec les employés		X		X
2. Le partage d'une partie des profits *(Profit Sharing)* avec les employés		X		X
3. L'octroi de primes individuelles aux employés performants		X		X
4. Le partage de l'actionnariat *(Stock-Based Plan)*	X		X	
5. Les pratiques d'achat d'option d'actions *(Stock Option Plan)*	X		X	
6. La rémunération basée sur les compétences individuelles *(Skilled-BasedPay System)*	X		X	
7. Les programmes d'avantages sociaux flexibles		X		X

8. La mise en place d'un régime de retraite collectif		**X**		**X**

<u>La source</u> : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les huits questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

1) <u>Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau)</u> :

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée GAO ORAVIO s'accordent avec l'esprit des questions N°1, N° 2, N° 3, N°7, N°8.

Cette accordée montre que l'entreprise publique GAO ORAVIO utilise les pratiques suivantes :

- Le partage des gains *(Gain Sharing)* de performance avec les employés;
- Le partage d'une partie des profits *(Profit Sharing)* avec les employés;
- L'octroi de primes individuelles aux employés performants;
- Les programmes d'avantages sociaux flexibles;
- La mise en place d'un régime de retraite collectif.

Quant aux questions N°4, N°5 et N°6, on constate que l'entreprise publique GAO ORAVIO n'emploie pas les pratiques suivantes :

- Le partage de l'actionnariat *(Stock-Based Plan);*
- Les pratiques d'achat d'option d'actions *(Stock Option Plan);*
- La rémunération basée sur les compétences individuelles *(Skilled-BasedPay System).*

2) <u>Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau)</u> :

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée RAM SUCRE s'accordent avec l'esprit des questions N°1, N° 2, N° 3, N°7, N°8.

Cette accordée montre que l'entreprise privée RAM SUCRE utilise les pratiques suivantes :

- Le partage des gains *(Gain Sharing)* de performance avec les employés;
- Le partage d'une partie des profits *(Profit Sharing)* avec les employés;
- L'octroi de primes individuelles aux employés performants;
- Les programmes d'avantages sociaux flexible;
- La mise en place d'un régime de retraite collectif.

Quant aux questions N°4, N°5 et N°6, on constate que l'entreprise privé RAM SUCRE n'emploie pas les pratiques suivantes :

- Le partage de l'actionnariat *(Stock-Based Plan);*
- Les pratiques d'achat d'option d'actions *(Stock Option Plan);*
- La rémunération basée sur les compétences individuelles *(Skilled-BasedPay System).*

3) Pour les deux cas entreprises, on constate donc que les dirigeants de deux entreprises enquêtées exercent les mêmes pratiques concernant la rémunération incitative, ceci montre qu'ils n'ya pas une différence entre l'entreprise publique et l'entreprise privée concernant le système de la rémunération.

Ses dirigeants suivent des accords communs qui sont partagés en catégories concernant le système de la rémunération. C'est-à-dire les primes de rendements; les programmes d'avantages sociaux et le régime de retraite sont fixés par des conventions et des accords.

On résulte qu'il y'a trois types de primes du rendement :

- La prime de rendement collective, tous les trois mois ;
- La prime de rendement individuelle, tous les mois ;
- Et aussi le partage des gains de performance qui se fait chaque année.

B. <u>Formation</u> :

La formation s'est traduite par deux items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées- GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur de la formation sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après :

Tableau N°22 : La formation au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE

Formation (démonstration en deux questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)		Entreprise RAM SUCRE (Cas2)	
	PRATIQUE		PRATIQUE	
	Pas du tout implantée	Fortement implantée	Pas du tout implantée	Fortement implantée
1. L'utilisation de programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex. cours d'informatique)		X		X
2. L'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex. cours de leadership ou communication)	X		X	

La source : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les deux questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

1) **<u>Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau)</u> :**

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée GAO ORAVIO s'accordent avec l'esprit de la question N°1.

Cette accordée montre que l'entreprise publique GAO ORAVIO utilise des programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex. cours d'informatique).

Quant à la question N°2, on constate que l'entreprise publique GAO ORAVIO n'emloyer pas des programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex. cours de leadership ou communication).

2) **<u>Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau)</u> :**

On constate que les dirigeants de l'entreprise privée RAM SUCRE s'accordent avec l'esprit de la question N°1.

Cette accordée montre que l'entreprise privée RAM SUCRE utilise des programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex. cours d'informatique).

Quant à la question N°2, on constate que l'entreprise privée RAM SUCRE n'emloyer pas des programmes généraux de formation permettant

de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex. cours de leadership ou communication).

3) Pour les deux cas entreprises, on constate donc que les dirigeants de deux entreprises enquêtées appliquent les mêmes types de formation.

C. Recrutement :

Le recrutement s'est traduit par deux items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées- GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur du recrutement sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après :

Tableau N°23 : Le recrutement au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE

Recrutement (démonstration en deux questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)		Entreprise RAM SUCRE (Cas2)	
	PRATIQUE		PRATIQUE	
	Pas du tout implantée	Fortement implantée	Pas du tout implantée	Fortement implantée
1. Le recours au recrutement externe		X		X
2. Le recours à l'impartition des ressources humaines (ex. agences de placement intérimaire à durée déterminée)		X		X

La source : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les deux questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

1) Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau) :

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée GAO ORAVIO s'accordent avec l'esprit de la question N°1 et N°2.

Cette accordée montre que l'entreprise publique GAO ORAVIO utilise le recours au recrutement externe et le recours à l'impartition des ressources humaines (ex. agences de placement intérimaire à durée déterminée).

2) Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau) :

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée RAM SUCRE s'accordent avec l'esprit de la question N°1 et N°2.

Cette accordée montre que l'entreprise privée RAM SUCRE utilise le recours au recrutement externe et le recours à l'impartition des ressources humaines (ex. agences de placement intérimaire à durée déterminée).

3) Pour les deux cas entreprises, on constate donc que les dirigeants de deux entreprises enquêtées appliquent les mêmes procédures et processus de recrutement.

En effet, le recrutement externe dans les deux entreprises enquêtées se réalise à l'aide de l'agence nationale de l'emploi (ANEM).

Rapport-Gratuit.com

D. Sélection :

La sélection s'est traduite par deux items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées- GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur de la selection sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après :

Tableau N°24 : La sélection au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE

Selection (démonstration en deux questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)		Entreprise RAM SUCRE (Cas2)	
	PRATIQUE		PRATIQUE	
	Pas du tout implantée	Fortement implantée	Pas du tout implantée	Fortement implantée
1. L'usage de tests structures afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité)		X	X	
2. L'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité)		X	X	

La source : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les deux questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

1) <u>Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau)</u> :

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée GAO ORAVIO s'accordent avec l'esprit de la question N°1 et N°2.

Cette accordée montre que l'entreprise publique GAO ORAVIO utilise les tests et les entrevues structurées pour evaluer correctement les candidats sélectionnés.

2) <u>Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau)</u> :

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée RAM SUCRE désapprouvés l'esprit de la question N°1 et N°2.

Ses dirigeants estiment donner une préférence à l'outil curriculum vitae (ensemble d'indications sur l'état civil, les diplômes et l'expérience d'un candidat à un poste) pour evaluer les candidats sélectionnés.

3) Pour les deux cas entreprises, on constate donc qu'il ya une différence entre les deux entreprises enquêtées concernant les procédures de sélection.

En fait, les dirigeants de l'entreprise publique GAO ORAVIO utilise les tests et les entrevues structurées pour évaluer correctement les candidats sélectionnés, en revanche l'entreprise privée RAM SUCRE favorise le curriculum vitae pour évaluer les candidats sélectionnés.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

E. <u>Evaluation du rendement</u> :

L'évaluation du rendement s'est traduite par trois items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées- GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur d'évaluation du rendement sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après :

<u>Tableau N°25</u> : <u>Evaluation du rendement au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE</u>

Evaluation du rendement (démonstration en trois questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)		Entreprise RAM SUCRE (Cas2)	
	PRATIQUE		PRATIQUE	
	Pas du tout implantée	Fortement implantée	Pas du tout implantée	Fortement implantée
1. L'évaluation du rendement des employés à l'aide d'une procédure à 360 degrés (i.e. réalisée à la fois par le supérieur, les clients et les collègues)		X		X
2. L'évaluation périodique du rendement des employés par les pairs (i.e. les collègues de travail seulement)	X		X	
3. L'évaluation du rendement des employés uniquement par le supérieur		X		X

La source : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les trois questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

1) Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau) :

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée GAO ORAVIO s'accordent avec l'esprit de la question N°1 et N°3.

Cette accordée montre que l'entreprise publique GAO ORAVIO utilise une procédure à 360 degrés (i.e. réalisée à la fois par le supérieur, les clients et les collègues) pour faire l'évaluation du rendement de ses employés, et cette évaluation se mettre uniquement par le supérieur.

Quant à la question N°2, on constate que les mêmes dirigeants ne favorisent pas l'évaluation périodique du rendement des employés par les pairs (i.e. les collègues de travail seulement).

2) Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau) :

On constate que les dirigeants de l'entreprise enquêtée RAM SUCRE s'accordent avec l'esprit de la question N°1 et N°3.

Cette accordée montre que l'entreprise privée RAM SUCRE utilise une procédure à 360 degrés (i.e. réalisée à la fois par le supérieur, les clients et les collègues) pour faire l'évaluation du rendement de ses employés, et cette évaluation se mettre uniquement par le supérieur.

Quant à la question N°2, on constate que les mêmes dirigeants ne favorisent pas l'évaluation périodique du rendement des employés par les pairs (i.e. les collègues de travail seulement).

3) Pour les deux cas entreprises, on constate donc que les dirigeants dans les deux entreprises enquêtées appliquent les mêmes procédures de l'évaluation du rendement, elles utilisent la fiche de notation comme outil d'évaluation, et cette évaluation se réalise uniquement par le supérieur à l'aide d'une procédure à 360 degrés (i.e. réalisée à la fois par le supérieur, les clients et les collègues).

F. Organisation du travail :

L'organisation du travail s'est traduite par cinq items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées- GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur d'organisation du travail sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après :

Tableau N°26 : L'organisation du travail au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE

Organisation du travail (démonstration en cinq questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)		Entreprise RAM SUCRE (Cas2)	
	PRATIQUE		PRATIQUE	
	Pas du tout implantée	Fortement implantée	Pas du tout implantée	Fortement implantée
1. L'implication des employés dans des équipes de travail		X		X
2. La consultation régulière des employés, par le biais de différents comités	X			X
3. La résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet pilotées par des employés		X		X
4. Appeler régulièrement les employés à œuvrer sur d'autres postes de niveaux similaires		X		X
5. Appeler régulièrement les employés à œuvrer sur d'autres postes de niveaux supérieurs		X		X

La source : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les cinq questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

1) **<u>Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau)</u> :**

Ses dirigeants font constater que l'organisation du travail dans les structures de leur entreprise s'accorde avec l'esprit des questions N°1, N°3, N°4 et N°5.

Quant à la question N°2 portant sur « la consultation régulière des employés par le bais de différents comités », les mêmes dirigeants estiment donner une préférence à la consultation directe avec les employés sans un biais ou intermidiaire syndical. Comme première alternative de règlement de différents dans la relation de travail, sinon, ils seraient face à un conflit de travail complexe, ils se serviraient d'une intermédiation syndicale devant aboutir à des solutions concertées équitables.

2) **<u>Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau)</u> :**

Quoique l'entreprise relève du statut privé, échappant à notre avis, à la perseverance dans la gestion des resssources humaines, ses dirigeants nous confirment, sans reticence, que les cinq questions trouvent leur application dans l'organisation du travail au sein de leur entreprise aux fins de meilleures performances.

3) Pour les deux cas entreprises, on constate donc que le schéma d'organisation du travail adopté par leurs dirigeants dans la gestion des ressources humaines de leurs entreprises est le même, ce qui fait remarquer l'importance qu'accordent ses dirigeants à leurs employés en

respect des règles et des lois de l'organisation de travail de leurs entreprises.

G. Communication :

La communication s'est traduite par quatre items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées- GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur de communication sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après :

Tableau N°27 : La communication au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE

Communication (démonstration en quatre questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)		Entreprise RAM SUCRE (Cas2)	
	PRATIQUE		PRATIQUE	
	Pas du tout implantée	Fortement implantée	Pas du tout implantée	Fortement implantée
1. Les informations concernant les décisions stratégiques (ex. plan de développement, introduction technologique, etc.)		X		X
2. Les informations financières (ex. rapports annuels, bilans périodiques, etc.) concernant l'entreprise		X		X
3. Les informations concernant les nouveaux produits et services offerts par l'entreprise		X		X

4. Les informations concernant la concurrence (ex. produits des compétiteurs, parts de marché, etc.)		X		X

<u>La source</u> : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les quatres questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

1) <u>Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau)</u> :

On constate que les dirigeants de l'entreprise puplique GAO ORAVIO s'accordent avec l'esprit des questions N°1, N°2, N°3 et N°4.

Cette accordée montre que l'entreprise publique GAO ORAVIO suivre tous les processus et les pratiques de communication.

2) <u>Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau)</u> :

On constate que les dirigeants de l'entreprise privée RAM SUCRE s'accordent avec l'esprit des questions N°1, N°2, N°3 et N°4.

Cette accordée montre que l'entreprise privée RAM SUCRE suivre tous les processus et les pratiques de communication.

3) Pour les deux cas entreprises, on constate donc que les deux entreprises enquêtées appliquent les mêmes procédures de communication.

En effet, les deux entreprises partagent plusieurs types d'informations avec leurs employés telle que : les informations concernant les décisions stratégiques (ex. plan de développement, introduction technologique, etc.), les informations financières (ex. rapports annuels, bilans périodiques, etc.) concernant l'entreprise, les informations concernant les nouveaux produits et services offerts par l'entreprise et finalement les informations concernant la concurrence (ex. produits des compétiteurs, parts de marché, etc.).

H. Sécurité d'emploi :

La sécurité d'emploi s'est traduite par un item.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées- GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur de sécurité d'emploi sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après:

Tableau N°28 : La sécurité d'emploi au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE

Securite d'emploi (démonstration par une question)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)		Entreprise RAM SUCRE (Cas2)	
	PRATIQUE		PRATIQUE	
	Pas du tout implantée	Fortement implantée	Pas du tout implantée	Fortement implantée
1. S'engager à protéger les emplois de ses travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles		X		X

La source : Etabli par le chercheur.

Rapport-Gratuit.com

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant la question contenue dans le tableau, proposée aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

1) <u>Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau)</u> :

On constate que les dirigeants de l'entreprise puplique GAO ORAVIO s'accordent avec l'esprit de la question N°1.

2) <u>Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau)</u> :

On constate que les dirigeants de l'entreprise privée RAM SUCRE s'accordent avec l'esprit de la question N°1.

3) Pour les deux cas entreprises, on constate donc que les deux entreprises enquêtées appliquent le même procédures de securité d'emploi.

En effet, les deux entreprises engagent à protéger les emplois de ses travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles.

3.1.4. <u>Performance de l'entreprise</u>:

Afin d'apprécier la performance des entreprises enquêtées, nous avons basé sur des différents critères.

Nous avons déployé dix items sont réparti en trois types de performance comme suit:

A. <u>Performance sociale</u> :

La Performance sociale s'est traduite par cing items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées- GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur de la performance sociale sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après:

Tableau N°29 : La performance sociale au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE

La performance sociale (démonstration en cinq questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)					Entreprise RAM SUCRE (Cas2)				
	PRATIQUE					PRATIQUE				
	Nettement Inférieure	Inférieure	Egale	Supérieure	Nettement supérieure	Nettement Inférieure	Inférieure	Egale	Supérieure	Nettement supérieure
1. Le niveau de satisfaction de votre personnel				X				X		
2. Le degré de mobilisation de votre personnel				X					X	
3. Le nombre de plaintes de vos employés (ou griefs)	X						X			
4. Le taux d'absentéisme de vos employés		X					X			

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

5. Le taux de roulement de vos employés		X					X			

<u>La source</u> : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les cinq questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

1) <u>Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau)</u> :

Quant à les questions N°1 et N°3 nous constatons que le niveau de satisfaction des employés de l'entreprise publique GAO ORAVIO est supérieur, et le nombre de plaintes des employés (ou griefs) est nettement inférieur. Les dirigeants de cette entreprise estiment que la majorité de leurs employés sont satisfaits par rapport à la rémunération, à l'organisation du travail et à la sécurité d'emploi ce qui explique un nombre très faible de plaintes des employés (ou griefs).

Quant à les questions N°2, N°4 et N°5 nous constatons que le degré de mobilisation des employés est supérieur. Les dirigeants de cette entreprise estiment que la majorité des employés sont mobilisés pour la

réalisation des objectifs de leur entreprise ce qui explique un taux d'absentéisme faible et un taux de roulement[101] faible.

2) <u>Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau)</u> :

Quant à les questions N°1 et N°3 nous constatons que le niveau de satisfaction des employés de l'entreprise privée RAM SUCRE est égale, et le nombre de plaintes des employés (ou griefs) est inférieur. Les dirigeants de cette entreprise estiment que la majorité de leurs employés sont satisfaits par rapport à la rémunération, à l'organisation du travail et à la sécurité d'emploi ce qui explique un nombre faible de plaintes des employés (ou griefs).

Quant à les questions N°2, N°4 et N°5 nous constatons que le degré de mobilisation des employés est supérieur. Les dirigeants de cette entreprise estiment que la majorité des employés sont mobilisés pour la réalisation des objectifs de leur entreprise ce qui explique un taux d'absentéisme faible et un taux de roulement faible.

3) Pour les deux cas entreprises, on constate donc que les deux entreprises enquêtées atteindre un niveau significatif de la performance sociale ce qui explique d'une part un enregistrement élevé des taux de satisfaction et mobilisation de leurs personnels, et d'autre part un

[101] Le taux de roulement est un rapport, exprimé en pourcentage, entre le nombre de travailleurs qui, au cours d'une période donnée, ont quitté une organisation et le nombre moyen de travailleurs que l'organisation a employés au cours de la même période (Saba, Dolan, Jackson, Schuler, 2008).

enregistrement faible des taux de plaintes, d'absentéisme et de roulement de leurs employés.

En effet, les deux entreprises engagent à mobilisés ses travailleurs pour atteindre leurs objectifs.

B. <u>Performance économique</u>:

La Performance économique s'est traduite par deux items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées- GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur de la performance économique sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après:

<u>Tableau N°30</u> : <u>La performance économique au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE</u>

La performance économique (démonstration en deux questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)					Entreprise RAM SUCRE (Cas2)				
	PRATIQUE					PRATIQUE				
	Nettement inférieure	Inférieure	Egale	Supérieure	Nettement supérieure	Nettement inférieure	Inférieure	Egale	Supérieure	Nettement Supérieure
1. La productivité de vos employés				X					X	
2. Le niveau de satisfaction de vos clients			X							X

<u>La source</u> : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les cinq questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

1) <u>Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau)</u> :

Quant à la question N°1 nous constatons que le niveau de productivité des employés de l'entreprise publique GAO ORAVIO est supérieur. Les dirigeants de cette entreprise estiment que la majorité de leurs employés être productifs par rapport aux pratiques de GRH (rémunération, organisation du travail, sécurité d'emploi, formation …etc.).

Quant à la question N°2 nous constatons que le niveau de satisfaction des clients de l'entreprise publique GAO ORAVIO est égal. Les dirigeants de cette entreprise estiment que l'offre satisfait moyennement la demande sur le marché.

2) <u>Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau)</u> :

Quant à la question N°1 nous constatons que le niveau de productivité des employés de l'entreprise privée RAM SUCRE est supérieur. Les dirigeants de cette entreprise estiment que la majorité de leurs employés être productifs par rapport aux pratiques de GRH (rémunération, organisation du travail, sécurité d'emploi, formation …etc.).

Quant à la question N°2 nous constatons que le niveau de satisfaction des clients de l'entreprise privée RAM SUCRE est nettement supérieur. Les dirigeants de cette entreprise estiment que l'offre satisfait supérieurement la demande sur le marché ce qui explique une part de marché importante.Ses dirigeants déclarent que les propriétaires de votre entreprise veulent installer prochainement une nouvelle unité de production de sucre situé à Oran. Ceci permet des satifactions très élevées des clients et une part de marché très importante.

Pour les deux cas entreprises, on constate donc que les deux entreprises enquêtées atteindre un niveau significatif de la performance économique.

En fait la performance économique de l'entreprise privée RAM SUCRE plus élevées que la performance économique de l'entreprise publique GAO ORAVIO. Cette différence explique que les employés de l'entreprise privée RAM SUCRE plus motivés et mobilisés par rapport aux employés de l'entreprise publique GAO ORAVIO.

C. <u>Performance financiére</u>:

La Performance financiére s'est traduite par trois items.

Les réponses obtenues des dirigeants des deux entreprises visitées-GAO ORAVIO publique et RAM SUCRE privée, interrogés sur le facteur de la performance économique sont indiquées suivant le tableau comparatif ci-après:

Tableau N°31 : La performance financière au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE

La performance financiére (démonstration en cinq questions)	Entreprise GAO ORAVIO (Cas1)					Entreprise RAM SUCRE (Cas2)				
	PRATIQUE					PRATIQUE				
	Nettement Inférieure	Inférieure	Egale	Supérieure	Nettement supérieure	Nettement Inférieure	Inférieure	Egale	Supérieure	Nettement supérieure
1. La rentabilité de votre entreprise		X							X	
2. Le niveau de profitabilité de votre entreprise		X							X	
3. Le rendement des actions de votre entreprise									X	

La source : Etabli par le chercheur.

L'interprétation des résultats (réponses obtenues) suivant les cinq questions contenues dans le tableau, proposées aux dirigeants des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE.

1) Pour l'entreprise GAO ORAVIO (Cas 1 dans le tableau) :

Quant à les questions N°1 et N°2 nous constatons que la rentabilité et le niveau de profitabilité de l'entreprise publique GAO ORAVIO est inférieure. Les dirigeants de cette entreprise estiment que cette diminution

de rentabilité et profitabilité par rapport à la puissance des concurrents ce qui explique une part de marché moyenne.

2) <u>Pour l'entreprise RAM SUCRE (Cas 2 dans le tableau)</u> :

Quant à les questions N°1 et N°2 nous constatons que la rentabilité et le niveau de profitabilité de l'entreprise privée RAM SUCRE est supérieur. Les dirigeants de cette entreprise estiment que cette évolution de rentabilité et profitabilité par rapport aux qualités de produits d'une part, et d'autre part par rapport aux motivations et mobilisation de leurs employés. Ceci explique une part de marché très élevée.

Quant à la question N°3 nous constatons que le rendement des actions de l'entreprise privée RAM SUCRE est supérieur. Les dirigeants de cette entreprise estiment que les actions de leur entreprise connaissait un rendement significatif ce qui explique une part élevée sur le marché financier.

3) Pour les deux cas entreprises, on constate donc la performance financière de l'entreprise privée RAM SUCRE plus élevées que la performance financière de l'entreprise publique GAO ORAVIO. Cette différence explique que l'entreprise privée RAM SUCRE améliore ses pratiques de GRH en l'occurrence la rémunération et la formation afin d'atteindre la performance requise.En revanche l'entreprise publique GAO ORAVIO doit s'améliorer ses pratiques de GRH pour atteindre la performance requise.

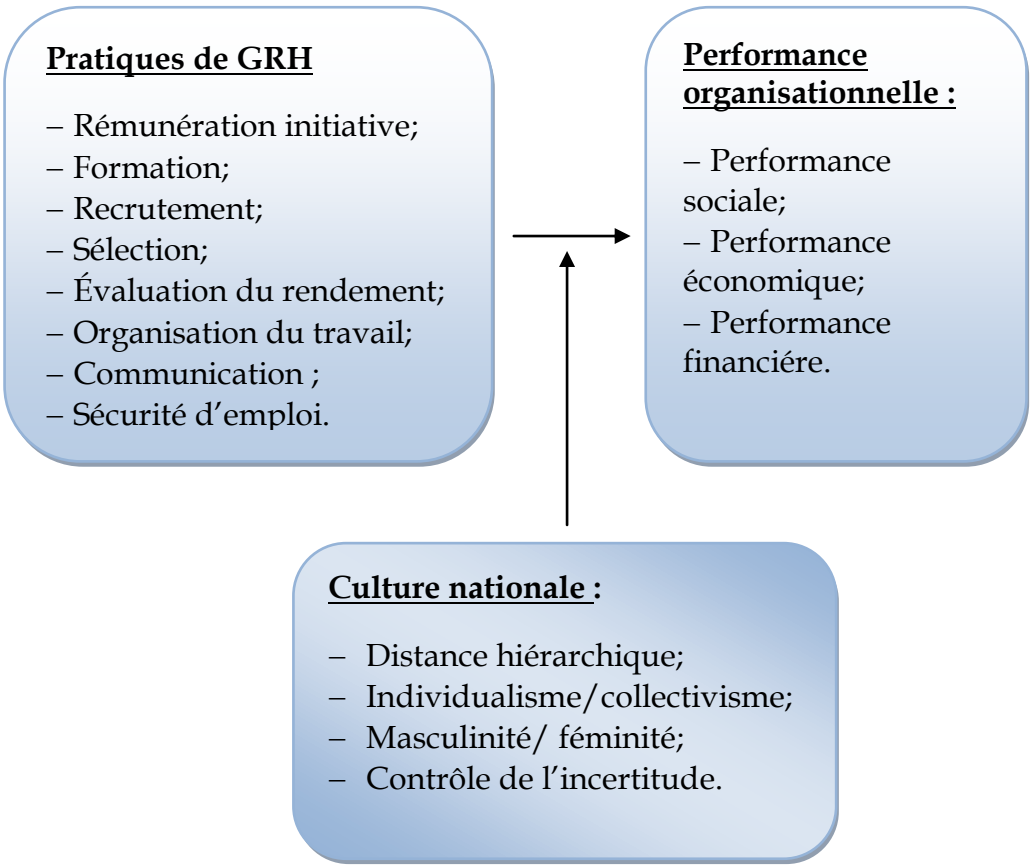
3.2.Discutions :

Comme nous pouvons le constater jusqu'à maintenant, il semble exister une relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. De plus, lorsque nous ajoutons à cela la culture nationale, la relation, à la lumière des quelques études que nous avons mentionnées, semble encore plus forte. Notre objectif est donc d'analyser la relation entre les pratiques de GRH, la culture nationale et la performance organisationnelle dans les entreprises visitées (voir la figure 08).

La culture nationale sera notre variable modératrice. Étant donné que nous utilisons les dimensions mesurées par Geert Hofstede, nous n'avons pas eu besoin de mesurer à l'aide du questionnaire cette variable modératrice. Nous employons, comme l'ont fait avant nous des auteurs comme Schuler et Rogovsky (1998) et Newman et Nollen (1996), les résultats de l'étude de Hofstede. Ces résultats ont été présentés en détails dans le troisiéme chapitre de cette thèse de doctorat.

Rapport-Gratuit.com

Figure 08: le modèle explicatif de la recherche



La source : Etabli par le chercheur.

Notre échantillon de mesure contenait deux PME ayant chacune sa nature de propriété et sa propre stratégie d'affaire et activant au sein du même contexte qui les met sous des pressions politiques et culturelles.

Les résultats obtenus lors de la collecte de données font ressortir des éléments qui ne sont pas à négliger dans la compréhension du lieu entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Les multiples analyses ont permis une lecture approfondie des entreprises visitées et de leurs pratiques.

Les deux entreprises disposent d'un bon potentiel humain notamment l'entreprise privée RAM SUCRE qui dispose d'un corps administratif à haut potentiel que ce soit du côté expérience ou qualification. Ce qui les pousse à être plus performantes et plus productives par rapport à l'entreprise publique GAO ORAVIO.

En ce qui concerne les pratiques de motivation en matière de rémunération sont beaucoup plus présentes dans les deux entreprises visitées. Cette rémunération accompagnée par des primes collectives et individuelles ainsi que les programmes d'avantages sociaux flexibles et la mise en place d'un régime de retraite collectif, ceci pour fidéliser leurs employés pour atteint et accroi la performance sociale acquise.

Nous pouvons donc résulte que dans les deux entreprises étudiées, une relation significative entre les pratiques de rémunération concernant le partage des gains de performance avec les employés et la performance organisationnelle. La relation est positive pour les deux cas.

À la lumière de nos résultats, l'utilisation de programmes de formation spécifique devrait augmenter la performance organisationnelle, donc la relation est positive pour les deux cas.

À partir des différences observées dans les réponses des dirigeants de ses différentes entreprises enquêtées, nous constatons que différentes pratiques de GRH (rémunération, formation, recrutement, s&l&ction, organisation du travail, communication, sécurité d'emploi.) exercent un

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

effet positif sur la performance organisationnelle des entreprises s'avère supportée par les résultats obtenus, plusieurs des pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration de la performance organisationnelle des entreprises participant à l'étude. Cette performance organisationnelle étant constituée de la performance sociale, économique et financière. En fait cette conclusion permet de valider notre premiére hypothése :

«Les pratiques de gestion des ressources humaines est en lien avec la performance organisationnelle des PME».

A travers les recherches précédentes de G.Hofstede (1994-2010), les dimensions culturelles de l'Algérie se caractérisent comme suit :

Tableau N°32 : Les dimensions culturelles en algérie 2012[102]

Dimensions culturelles	Indice
Distance hiérarchique élevée	**70**
Individualisme faible et communautarisme forte	**46**
Différenciation sexuelle équilibrée	**53**
Contrôle de l'incertitude élevé	**68**

La source : Etablie par le chercheur

Premièrement, en ce qui concerne la rémunération incluant une participation aux bénéfices sont composées du partage des gains de performance; du partage d'une partie des profits; du partage de

[102] https://www.chambreuil.com/public/2012/12/Dimensions_Culturelles.pdf

l'actionnariat et des pratiques d'achat d'option d'actions. Nous voulions savoir si la distance hiérarchique, le degré d'individualisme et le contrôle de l'incertitude avaient un impact sur la relation entre ce type de pratiques de rémunération et la performance organisationnelle.

Il a donc été démontré dans cette partie de la recherche que dépendamment de la culture nationale, mesurée à l'aide des dimensions de Hofstede (la distance hiérarchique, du degré d'individualisme et du contrôle de l'incertitude), l'utilisation de telles pratiques avaient une influence marquée sur la performance organisationnelle, principalement 0 l'entreprise privée RAM SUCRE et l'entreprise publique GAO ORAVIO.

Nous avons constaté que ces pratiques influencent la performance organisationnelle lorsqu'elles sont appliquées dans un pays ayant une distance hiérarchique élevée, un degré d'individualisme faible et un fort contrôle de l'incertitude.

Dans l'ensemble, il nous a été possible de constater qu'en ce qui concerne l'utilisation des pratiques de rémunération incitative, la prise en compte de la culture nationale devient un élément de la toute première importance. Selon les résultats obtenus, il y a relation entre l'utilisation de pratiques de rémunération incitative en harmonie avec la culture nationale et la performance organisationnelle.

Le deuxième groupe de pratiques de GRH traite des pratiques de formation que l'on retrouve dans les entreprises visitées. Selon la théorie,

le degré de masculinité ainsi que le contrôle de l'incertitude jouent un rôle important dans cette pratique de gestion des ressources humaines.

L'utilisation de programmes de formation spécifique à la tâche donnait de meilleurs résultats dans le pays où le niveau de masculinité est équilibré avec le niveau de féminité et où le contrôle de l'incertitude est élevé. Autremendit les programmes de formation spécifique devraient dans ce cas augmenter la performance organisationnelle.

Le recrutement portait sur le recrutement externe et le recours à l'impartition des ressources humaines. La théorie mentionne que dans les pays où le degré d'individualisme est élevé et le degré de communautarisme est faible, le recrutement portait sur le recrutement externe et le recours à l'impartition des ressources humaines a pour effet d'augmenter la performance de la firme (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003). Ici nous observons une relation négative, parce que nos pays contient un degré d'individualisme faible et un degré de communautarisme élevé.

Deux pratiques de sélection ont retenues notre attention soit l'usage de test structurés et l'usage d'entrevues structurées. Selon les résultats obtenus l'entreprise RAM SUCRE n'utilise pas ces pratiques de séléction. Inversement l'entreprise GAO ORAVIO implique ces pratiques. Selon la théorie, le recours à des pratiques de sélection structurées augmenterait la performance des organisations dans les pays où le degré d'individualisme

est élevé. Donc nous observons une relation négative, parce que nos pays contient un degré d'individualisme faible et un degré de communautarisme élevé.

Les pratiques d'évaluation du rendement qui ont cours dans les entreprises visitées et leurs répercussions sur la performance organisationnelle. Trois questions de notre sondage portent sur ce type de pratique de gestion des ressources humaines. La première question demande si au sein de leur organisation l'évaluation du rendement se fait à l'aide d'une procédure à 360 degrés. La deuxième porte sur l'évaluation par les pairs, alors que la dernière demande si l'évaluation du rendement se fait uniquement par le supérieur.

Selon la théorie, l'évaluation du rendement des employés se pratique dans les pays où le niveau de masculinité est élevé et où le contrôle de l'incertitude est également élevé. De plus, l'évaluation du rendement par les supérieurs uniquement devrait se pratiquer dans les pays où la distance hiérarchique est élevée. Donc ici existe une relation positive parce que l'algérie contient une distance hiérarchique élevée et un contrôle de l'incertitude est également élevé.

En effet, nous avons été en mesure de constater que dans l'Algérie, une telle pratique d'évaluation du rendement augmente significativement la performance organisationnelle soit : la performance sociale, la performance économique et la performance financière.

Concernant l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines se rapportant à l'organisation du travail. Nous avons donc posé cinq questions lors de notre sondage afin de connaître le niveau d'implantation de ces pratiques. Les questions portent sur l'implication des employés dans les équipes de travail, sur la consultation de ces derniers, sur la résolution de problème en équipe, sur la mobilité horizontale des travailleurs et sur leur mobilité verticale.

Selon la théorie, l'utilisation de pratiques d'organisation du travail innovantes serait plus fréquente lorsque le contrôle de l'incertitude est faible et lorsque la distance hiérarchique est également faible.

Les différentes pratiques de l'organiser du travail, telle que l'implication des employés dans des équipes de travail, la consultation des employés ainsi que le fait de faire oeuvrer les employés occasionnellement à des postes supérieurs, faire œuvrer des employés à des postes de niveau similaire et faire de la résolution de problèmes à l'aide d'équipe de projedémontrent des relations très significatives. Dans ce cas, Nous sommes donc voient la performance organisationnelle augmenter lorsque des pratiques innovatrices d'organisation du travail sont mises en place.

Dans notre sondage, nous avons élaboré quatre questions visant à connaître l'implantation des pratiques de communication dans les entreprises visitées. Nous avons voulu connaître le degré d'implantation des pratiques de communication portant sur les décisions stratégiques, les

informations financières, les informations sur les nouveaux produits et les informations concernant la concurrence.

Selon les différents auteurs, la communication est plus utilisée dans les pays où la distance hiérarchique est faible et où le contrôle de l'incertitude est élevé.

En ce qui concerne l'ensemble des questions portant sur la communication, nous observons une relation en lien avec la performance organisationnelle. Dans ce cas la relation est moins positive parce que l'Algérie contient un contrôle de l'incertitude élevé et une distance hiérarchique elevée.

Dans cette dernière partie, nous allons traiter de la sécurité d'emploi au sein des entreprises analysées. Selon la théorie, des mesures assurant la sécurité d'emploi seraient plus fréquentes dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé et où le niveau de masculinité est faible.

Dans notre sondage, nous avons élaboré une question visant à connaitre si le fait de protéger les emplois des travailleurs en dépit des changements prévisibles augmente la performance organisationnelle dans les entreprises visitées. Dans ce cas la relation est moins positive parce que l'Algérie contient un contrôle de l'incertitude élevé et un équilibre entre le niveau de masculinité et le niveau de féminité.

La plupart des analyses nous permettent d'aller dans le sens de nos hypothèses et ainsi confirmer ce que nous avons supposé au départ de

notre travail de recherche. Ces suppositions étaient basées sur les études théoriques et empiriques que nous avons recensées. À la lumière de nos résultats, que certaines pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les pratiques portant sur la rémunération incitative, ont plus d'impact que d'autres sur la performance organisationnelle, lorsqu'elles sont utilisées en harmonie avec la culture nationale. En fait cette conclusion permet de valider notre deuxiéme hypothése :

«La performance organisationnelle des PME augmente si les pratiques de gestion des ressources humaines sont cohérentes avec les dimensions culturells définies par Hofstede ».

CONCLUSION

Nous avons présenté dans ce chapitre 4 l'analyse de nos résultats de recherche. Nous constatons que les pratiques RH en lien avec une rémunération incitative semblent avoir une influence sur la performance organisationnelle des entreprises visitées.

Nous constatons également que les programmes de formation, les techniques de sélection des candidats et le type de recrutement utilisé par les entreprises visitées ainsi que les pratiques concernant l'évaluation du rendement, l'organisation du travail et la communication semblent avoir un impact sur la performance organisationnelle des PME.

Conclure que certaines pratiques de gestion des ressources humaines identifiées semblent avoir un effet positif sur plusieurs aspects de la performance organisationnelle en harmonie avec les dimensions culturelles définies par Hofstede.

Rapport-Gratuit.com

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

A l'occasion du cette recherche, nous avons réalisé conceptuelle et méthodologique pour contrôler les rapports entre les pratiques de GRH, et la performance organisationnelle des PME en prenant en compte les dimensions culturelles définies par Hofstede.

Le premier apport de cette étude a comme objectif de participer, d'un point de vue théorique, à la progression des connaissances à propos de GRH en s'intéressant au rôle des RH et leur apport à la performance organisationnelle dans les PME algériennes.

A présente recherche s'attache à apprécier de la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise dans un contexte de culture nationale.

Cette recherche nous a permis de revoir les auteurs s'intéressant à la gestion stratégique des ressources humaines dans son ensemble. Il est intéressant de constater que tous s'entendaient pour affirmer que la gestion stratégique des ressources humaines représente un phénomène qui est fort complexe (Arcand, 2000) et qui mérite que l'on s'y intéresse encore davantage. Plusieurs terrains d'études ont été explorés, mais il reste encore beaucoup à faire pour pouvoir généraliser les données actuelles en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et son impact sur la performance organisationnelle.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Dans ce travail, nous avons divisé les pratiques de gestion des ressources humaines en huit groupes distincts correspondant aux pratiques répertoriées dans diverses études (Betcherman, Leckie et Verma, 1994; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999; Arcand, 2000).

En ce qui concerne la rémunération incitative, les résultats que nous avons obtenus sont particulièrement intéressants. Nous avons divisé les pratiques de rémunération incitative en quatre blocs soit : la participation aux bénéfices; la rémunération sur la performance individuelle; les programmes d'avantages sociaux flexibles et la mise en place d'un régime de retraite collectif.

Premièrement, en ce qui concerne la rémunération incluant une participation aux bénéfices, nous voulions savoir si la distance hiérarchique, le degré d'individualisme et le contrôle de l'incertitude avaient un impact sur la relation entre ce type de pratiques de rémunération et la performance organisationnelle[80]. Pour les fins de notre recherche, les pratiques de rémunération incluant une participation aux bénéfices sont composées du partage des gains de performance; du partage d'une partie des profits; du partage de l'actionnariat et des pratiques d'achat d'option d'actions.

Il a donc été démontré que dépendamment de la culture nationale, mesurée à l'aide des dimensions de Hofstede, il s'agit de la distance

hiérarchique, du degré d'individualisme et du contrôle de l'incertitude, l'utilisation de telles pratiques avaient une influence marquée sur la performance organisationnelle.

Nous avons constaté que ces pratiques influencent la performance organisationnelle lorsqu'elles sont appliquées dans un pays ayant une distance hiérarchique élevé, un degré d'individualisme faible et un fort contrôle de l'incertitude.

Dans le cas des pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif, comme l'indiquaient Schuler et Rogovsky (1998) et Dupriez et Simons (2002), dans un pays où le niveau de masculinité est faible et où le contrôle de l'incertitude est élevé présentent des résultats montrant qu'une mise en place d'une telle pratique de rémunération augmente significativement la performance organisationnelle.

Dans l'ensemble, il nous a été possible de constater qu'en ce qui concerne l'utilisation des pratiques de rémunération incitative, la prise en compte de la culture nationale devient un élément de la toute première importance. Selon les résultats obtenus, il y a relation entre l'utilisation de pratiques de rémunération incitative en harmonie avec la culture nationale et la performance organisationnelle. Par contre, une mauvaise utilisation de ces mêmes pratiques peut provoquer une baisse importante des performances sociale, économique et financière.

En outre notre étude a démontré qu'il y a effectivement une relation significative entre le fait d'offrir de la formation spécifique dans notre pays qui répondant à nos critères culturels et l'obtention d'une bonne performance organisationnelle.

Les pratiques de recrutement que nous avons étudiées, conformément à ce que prétendent Hofstede (1994) et Schneider et Barsoux (2003), doivent tenir compte de la culture nationale afin de maximiser les chances d'obtenir une bonne performance organisationnelle.

Du côté de la sélection, notre pays est collectiviste et l'utilisation de telles pratiques de sélection a plutôt un effet négatif sur la performance organisationnelle.

Dans notre pays où le contrôle de l'incertitude est élevé et la distance hirarchique est forte, l'utilisation de pratiques d'évaluation du rendement pouvait avoir un impact positif sur la performance organisationnelle.

Lorsque nous abordons l'organisation du travail, nous observons que les pratiques innovatrices d'organisation du travail ont un impact sur la performance de l'entreprise compte tenu de la culture nationale. Évidemment, les différentes pratiques n'ont pas toutes le même impact, certaines ayant des relations très significatives, d'autres un peu moins significatives, mais dans l'ensemble, il ne fait aucun doute que certaines

formes d'organisation du travail sont plus adaptées à notre pays. Le contrôle de l'incertitude et la distance hiérarchique, comme le mentionne Hofstede (1994) et Newman et Nollen (1996), joue un rôle majeur dans la mise en place d'une organisation du travail non traditionnelle.

Finalement, les pratiques qui touchent la sécurité d'emploi devraient dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, augmenter la performance organisationnelle. À la lumière de nos résultats, nous pouvons affirmer qu'effectivement, les PME situées dans notre pays qui mettent en place des pratiques visant la sécurité d'emploi obtiennent de meilleures performances organisationnelles.

Validation des hypothèses

Donc les pratiques de GRH à un impact positive sur la performance organisationnelle des PME, notamment la compétitivité de ce type d'entreprise, qui nous permet de validé la première hypothèse ; que les pratiques de GRH à un lien avec la compétitivité des PME.

En outre certaines pratiques de GRH, à un impact sur la performance organisationnelle, lorsqu'elles sont utilisées en harmonie avec la culture nationale, qui nous permet de validé la deuxiéme hypothèse, que la performance organisationnelle des PME augmente si les pratiques de gestion des ressources humaines sont cohérentes avec les dimensions culturells définies par Hofstede.

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

.

BIBLIOGAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

– Armand Dayan, Manuel de gestion, vol 1, édition: Ellipses.

– Armand Dayan, Manuel de gestion, vol 2, édition: Ellipses.

– Besseyre des Horts. 1988, Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Édition : d'Organisation. Paris, 1988.

– Bollinger, D., and Hofstede, G., Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes? Éditions: d'organisation, Paris, 1987.

– Bruno Amann, « la théorie des droits de propriété » in Koenig G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle, édition Economica 1999.

– Cohen, E. Analyse Financière, Edition: Économica, 3ème édition, 1994.

– Coriat Benjamin, WEINSTEIN Olivier, « Les nouvelles théories de l'entreprise », édition livre de poche ; paris 1997.

– Courtois, A. « Gestion de production », Edition d'organisation, Paris, 2003.

– Département stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC STRATEGOR: Politique générale de l'entreprise, Edition: Dunod, Paris, 2000.

– Drucker, P. F., La nouvelle pratique de la gestion des entreprises; Édition : d'Organisation. Paris, 1975.

– Foucher, Gestion stratégique des ressources humaines, édition Gaétan, Morin, 1988.

– Galambaud, B., L'allocation des ressources au cœur de la stratégie de gestion des entreprises. In: Allouche J. Encyclopédie des ressources humaines. Édition : Vuibert, Paris, 2003.

– Gazier B., Les stratégies des ressources humaines, Edition : La découverte, 1993.

– Gervais Michel " stratégie de l'entreprise ", édition ECONOMICA 2003.

– Giraud, F., Saulpic O., Naulleau G., Delmond M-H., BescosP-L. Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2e édition, Collection Business, Gualino éditeur, Paris, 2004.

– Giraud, F., Saulpic O., Naulleau G., DelmondM-H., Bescos P-L. Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2e édition, Collection Business, Gualino éditeur, Paris, 2004.

– Guérin et Wils, Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Canada, Les Presses de l'Université de Montréal, 1992.

– Guérin, G. et Wils, T., La gestion stratégique des Ressources Humaines : la perspective nord américaine, in Encyclopédie des Ressources Humaines. In: Allouche J. Encyclopédie des ressources humaines. Édition : Vuibert, Paris, 2003.

– Hofstede G.J. et MinkovM. *Cultures and organizations: software of the mind*, 3édition, 2010.

– Hofstede, G., Culture's consequences: International differences in workrelated values. London: Sage, 1984.

– Lakhlef Brahim, « Qualité des institutions réformes et résultats économiques », Alger-Livres Editions 2013.

– Le Louarn, JY et Wils, T., L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Rueil- Malmaison, Édition : Liaisons. 2001.

– Lebas, M, Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe, in, Cazamian, P., Hubault, F. &Noulin, M. (dir), Traité d'ergonomie, Éditions : Octares, Toulouse, 1996.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

– Livian, Baret, « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines : Quelques Propositions », Chapitre 13, p : 289, in Huault I. (eds), La construction sociale de l'entreprise - Autour des travaux de Mark Granovetter, Editions EMS, Paris, 2002.

– Livian, Organisation : théories et pratiques, Éditions : Dunod, Paris. 2001.

– Maadani .M, Said.K, « Management et pilotage de la performance », Edition UNIGRAF 2009.

– Mackaay Ejan et Rousseau Stéphane, « Analyse économique du droit », édition Dalloz, Paris 2008.

– Mary Jo Hatch , « Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples », traduction de la première édition anglais par Christine Delhaye Revision scientifique de Michel De Coster et Annie Cornet, édition de boeck2005.

– Michel BARABEL & Olivier MEIER, Manageor : les meilleurs pratiques du management, édition : Dunod, 2007.

– Molho D., D .Fernandez-Poisson « Tableaux de bord outils de performance », édition Groupe Eyrolles, 2009.

– Morin, E. M., Savoie, A. et Beaudin, G., L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures. Boucherville, Québec: G. Morin, 1994.

– Olga Bouba.O «L'économie de l'entreprise», édition du Seuil, octobre 2003

– Olivier Meier, management interculturel, édition: Dunod, 2007.

– Onudi, Guide Méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne 2002.

– PfefferJ. And Salancik G.R.: « The external control of organizations», New York, Herper&Row, 1978.

– Pichault et Nizet, Les pratiques de gestion des ressources humaines, Edition : du seuil, Paris, 2000.

– Pichault, Ressources humaines et management stratégique, Bruxelles : De Boeck, 1993.

– Robert le DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management EGM, Edition : DALLOZ, 1999.

– Schuler, R. et al. La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles. Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., Montréal (Québec), 2002, P : 713.

– Soutenain J.F., Farcet P. « Organisation et gestion de l'entreprise », édition copyright BERTI, Alger, 2007.

– St-Onge, Audet, Haine et Petit, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2emme édition, édition : Gaetan Morin, 2004.

– Usunier J.C., Commerce entre cultures, Paris, PUF, Gestion, 1992.

– Voyer P. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, Québec, 2000.

Théses :

– ADLI Zoheir, « Le processus des réformes économiques en Algérie. Impact sur les performances économiques des entreprises publiques de transformation de la filière « blés »: Cas de l'ERIAD d'Alger (1983-2000), Thèse de Doctorat d'Etat en science économiques, université d'Alger, septembre 2002.

– Abdelwahab Aït Razouk, gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance, Thèse de doctorat en

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

sciences de gestion, 05 /12/ 2007, Université NANCY 2. Sur le site : https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748903/document.

– Hadjar Assia, Gouvernance et performance des pme dans les pays en transition, Thèse de doctorat, université de Tlemcen, Algérie, 2017.

- Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises: Une approche appliquée au Vietnam, Thèse de doctorat, université de NANCY 2, 2010. Sur le site : https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748903/document.

Revues et articles :

– Abdelhak Lamiri, « mise à niveau et GRH : expériences des PME/PMI Algériennes » colloque international le 03 et 04 mars 2009 : « l'entreprise et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des entreprises internationales ».

– Barillot Pascal, « pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de Bord prospectif » ; revue Gestion 2000, vol 18 N° 01, 2001.

– Bayad M., Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant des PME, Acte du 6° Congrès de l'AGRH, novembre, Poitiers, 1995.

– Bayle Emmanuel, « La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales », Revue Gestion 2000 Volume 17-Numéro 05 publication 2000.

– Bayle Emmanuel, « la mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales », revue Gestion 2000, vol 17 N° 05, 2000.

– Benoit Ferrando, « Panorama des théories de la firme », les nouvelles logiques de l'entreprise, Cahiers français, N° 309, entreprises et entrepreneurs.

– Bourguignon, A., Peut-on définir la performance? Revue Française de Comptabilité. N° 269, Juillet Août, 1995. Sur le site : https://hal.archives-ouvertes.fr

– Bulletin d'information statistique de la PME N° 16 –28 disponibles sur le site du Ministère de la PME et de l'Artisanat, http://www.pmeart-dz.org.

– Cherif Lahlou, Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances, XIème symposium international de MDI-Business school, Hôtel Hilton Alger ,20-21 Mai 2012 ; fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf.

– D'Amboise et Garand, Proposition de trois grilles d'analyse regroupant les difficultés et besoins de GRH en PME, Acte de la 39° Conférence Mondiale de l'ICSB, juin, Strasbourg, 1994.

– Daval, Deschamps et Geindre, Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, Actes du premier congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, 1999.

– Filion, Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique", dans J.J. OBRECHT et M, 1994.

– Galambaud et Léon Le sens de la mesure, le cas de la performance en gestion des ressources humaines, Revue Gestion, vol33, N° 2, 2008.

– Garand D.J., Les pratiques de GRH en PME : une synthèse conceptuelle et empirique, rapport de recherche, GREPME. 1993.

– Guest, D.E, human resource management-the workers verdict, Human Resource Management Journal, Vol.9 N°3, 1999.

– Hachimi Sanni Yaya, la problématique de la performance Organisationnelle, ses déterminants et les Moyens de sa mesure : une perspective Holistique et multicritérielle, document de travail 2003-036, Edition : Faculté des sciences de l'administration Université Laval Québec, Canada, sur le site : *www.fsa.ulaval.ca/rd*, consulté le *29/03/2015*

– Hirsch, P. M. et Levin, D. Z., Umbrella advocates versus validity police: A lifecycle model. Organization Science, Vol 10, N°2, 1999.

– Lamia AZOUAOU, « La compétitivité et la mise a niveau des PME maghrébines: analyse a partir d'une approche multidimensionnelle »; revue de l'économie et de management N°=09, octobre 2009.

– Lebas, M. « Oui, il faut définir la performance ». Revue Française de Comptabilité. N° 269, juillet-août, 1995.

– Luc, D., Rondeau, A. et Jacob, R., Transformer l'organisation: La gestion stratégique du changement. Montréal: Gestion, Revue Internationale de gestion, 2002.

– Miller, Strategic Human Resource Management: what is this and what it isn't, Personnel Management, Février 1989.

– Ministère des participations et de la promotion des investissements « stratégie et politiques de relance et de développement industriels ».2008.

– Ministère des participations et de la promotion des investissements « Mise à niveau des entreprises : Etat des lieux et perspectives ».2008.

– Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani (2004), Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, Vol 2 N°1.sur le site : *www. oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/*:consulté le *28/03/2015.*

– Schuler, R. S et Huber, V. L., Personnel and Human resource management, West Publishing Company, 1993.

Lois et décrets :

– Journal officiel de la république algérienne N°2, 11 janvier 2017.

Liste des abréviations :

- **RH : ressources humaines**
- **GRH : gestion des ressources humaines**
- **GRSH : gestion stratégiques des ressources humaines**
- **PME : petites et moyennes enterprises**
- **OMC : organization mondiale de commerce**
- **UAB : unité aliment de bétail**
- **GAO : groupe avicole ouest**
- **SPA : société par action**

Liste des figures :

Titre	Page
Figure 01 : Approche comportementale de la comptabilité des RH	34
Figure 02 : Modèle d'interdépendance entre stratégie d'activités et stratégie RH (adaptée de Lengnick-Hall&Lengnick-Hall) :	41
Figure 03 : GRH et changement organisationnel (Stace et Dunphy)	44
Figure04 : Modélisation de l'approche «Ressources»(adapté de Grant)	47
Figure N°5 : La performance organisationnelle selon Morinet al. (1994)	62
Figure 06: les quatre axes du tableau de bord stratégique (d'après Norton et Kaplan 1992)	73
Figure 07: les influences de la culture d'entreprise	108
Figure 08: le modèle explicatif de la recherche	184

Liste des tableaux :

Titre	Page
Tableau 01 : Les déterminations de la gestion stratégique des ressources humaines	**26**
Tableau 02 : D'une gestion administrative à une gestion globale	**29**
Tableau N°3 : Différentes approches de la performance selon Cohen (1994)	**56**
Tableau N°4: Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle selon Morin (1994)	**63**
Tableau N°5 : les types de PME en Europe	**75**
Tableau N°6 : les types de PME en Algérie	**77**
Tableau N°7 : Population du secteur de la PME et l'artisanat 2006-2015	**87**
Tableau N°8 : Evolution des emplois déclarés par type de la PME 2010	**88**
Tableau N°9 : Répartition des PME par groupe de branches d'activité 2010	**91**
Tableau N°10 : Evolution de la valeur ajoutée (2009-2014) en Mds **DA**	**92**
Tableau N°11 : La dimension de la distance hiérarchique	**116**
Tableau N°12: La dimension de la distance hiérarchique et la gestion	**117**
Tableau N°13 : La dimension de l'individualisme/Collective	**120**
Tableau N°14 : La dimension de l'individualisme/Collective) en gestion	**120**
Tableau N°15 : La dimension de contrôle de l'incertitude	**121**

Tableau N°16 : La dimension de contrôle de l'incertitude en gestion	124
Tableau N°17 : La dimension de Masculinité/Féminité	126
Tableau N°18 : La dimension de Masculinité/Féminité en gestion	127
Tableau N°19 : Les dimensions de la culture de Trompenaars (1996)	131
Tableau N°20 : la culture nationale au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	151
Tableau N°21 : La rémunération incitative au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	156
Tableau N°22 : La formation au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	160
Tableau N°23 : Le recrutement au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	162
Tableau N°24 : La sélection au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	164
Tableau N°25 : Evaluation du rendement au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	166
Tableau N°26 : L'organisation du travail au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	169
Tableau N°27 : La communication au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	171
Tableau N°28 : La sécurité d'emploi au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	173
Tableau N°29 : La performance sociale au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	175
Tableau N°30 : La performance économique au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	178
Tableau N°31 : La performance financière au sein des entreprises GAO ORAVIO et RAM SUCRE	181

Rapport-Gratuit.com

Tableau N°32 : Les dimensions culturelles en algérie 2012	**186**

Liste des graphiques :

Titre	Page
Graphique N°1 : Evolution des PME selon leur nature (2006-2015)	**88**

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

TABLE DES MATIERES

Remerciement

dédicaces

Résumé

Sommaire

Introduction générale……. **01**

Introduction ……. **13**

Chapitre premier : La gestion stratégique des ressources humaines

Introduction …….. **14**

Section 1 : Historique et missions de la fonction ressources humaines…… **15**

1.1. Historique de la fonction ressources humaines ……... **15**

1.2. Les objectifs de la fonctionnalité ressources humaines……..... **18**

Section 2 : Les définitions de la gestion stratégique des ressources humaines…… **24**

2.1. Articulation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie …… **24**

2.2. Survol chronologique des définitions de la gestion stratégique des ressourceshumaines ……. **25**

Section 3 : Les modèles en gestion stratégique des ressources humaines…… **31**

3.1. Le modèle de la comptabilité des RH …….. **31**

3.2. Le modèle de la planification stratégique des RH ……. **35**

3.3. Le modèle de la compétitivité des RH ……. **39**

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

3.4. Le modèle de la compétence des RH ……... 46
Conclusion…… 50
Chapitre deuxième : Performance organisationnelle et PME
Introduction …… 52
Section 01 : Conceptions et dimensions de la performance organisationnelle…… 53
1.1. Concept de la performance organisationnelle …….. 53
1.2. Dimensions et critères de la performance organisationnelle …….. 62
1.3. Le tableau de bord prospectif …….. 69
Section 2 : Définitions et typologies de la PME ……. 74
2.1. Définitions de la PME ……... 74
2.2. Les typologies de la PME …… 77
Section 3 : Etats des lieux des PME Algériennes…….. 82
3.1. Évolution du tissu économique ……... 82
3.2. Les caractéristiques générales des PME algériennes …. 86
Conclusion …… 94
Chapitre troisième : La culture nationale
Introduction …….. 96
Section 1 : Conceptions de la culture d'entreprise et culture nationale…… 97
1.1. Définition, caractéristiques et composantes de la culture d'entreprise ……. 97
1.2. Concept de la culture nationale …… 108
1.3. Concept de la culture régionale…… 110
1.4. Concept de la culture professionnelle …… 111
1.5. Les particularismes individuels des dirigeants…… 113
Section 2 : Les dimensions culturelles……. 115
2.1. Le modèle fondateur d'Hofstede…….. 115

2.2. Le modèle de Trompenaars …… 128
Section 3 : L'apparition de style de management africain….. 135
Conclusion…….. 137
Chapitre Quatrième : Analyse des résultats et discutions
Introduction…… 139
Section 1 : Méthodologie de recherche…….. 140
1.1. Les outils de déroulement de l'enquête……. 140
1.2. Présentation du questionnaire……. 141
Section 2 : Présentation des entreprises sélectionnées…….. 145
2.1. Le choix des entreprises sélectionnés……. 146
2.1. La société GAO ORAVIO Unité d'Aliment de Bétail Mostaganem…… 146
2.3. La société RAM SUCRE Mostaganem…… 147
Section 3 : Résultats de recherche et discutions…….. 149
3.1. Présentation et analyse des resultants…… 149
3.2. Discutions…… 183
Conclusion…….. 193
Conclusion générale……. 195
Bibliographie……. 202
Liste des abréviations……. 210
Liste des figures …… 211
Liste des tableaux …….. 212
Liste des graphes……. 214