



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de  
Gestion

**THÈSE**

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences Commerciales

**Spécialité : Management des ressources humaines**

**Le rapport entre la gestion des ressources humaines et la rentabilité  
des entreprises publiques algériennes  
Cas de l'entreprise SEOR**

Présentée et soutenue publiquement par :

**BELDJELALIA Nabil**

Devant le jury composé de :

- CHENNOUF Sadak	Professeur	à l'Université d'Oran 2	Président
- BENBAYER Habib	Professeur	à l'Université d'Oran 2	Rapporteur
- GOUDIH Djamel Turki	Professeur	à l'Université de Mostaganem	Examineur
- CHACHOUA Abdelkrim	MCA	à l'Université d'Oran 2	Examineur
- MANSOURI Kheira Mounia	MCA	à l'Université de Mostaganem	Examineur
- KATTEB Karim	MCA	à l'Université de la Formation Continue	Examineur

**Année 2023**

*Il faut vivre avec le courage d'essayer  
et non avec la peur de ne pas y arriver.*

*Sandrine FILLASSIER*

## Remerciements

Ce travail de recherche est le fruit du soutien de plusieurs personnes, qui m'ont encouragé, m'ont soutenu durant tout mon parcours doctoral, grâce à leurs conseils et leurs orientations pour atteindre mon objectif intellectuel d'avoir des nouvelles connaissances, afin d'achever le chemin d'apprentissage envers un nouveau chemin que mon Dieu trace pour moi.

Ici ; je tiens de remercier mon directeur de thèse, le *Professeur HABIB Ben Bayer*, premièrement d'accepter m'encadrer au départ, puis sur sa patience devant mes faiblesses à un moment donné, sur ses conseils et directives qui m'ont donné l'envie de continuer et de garder ma position dans la bonne voie.

Aussi ; je suis infiniment reconnaissant aux efforts estimables du *Monsieur KARIM Katteb*, qui m'a sauvé au moment où j'étais perdu, il ne m'a jamais laissé affaibli, malgré ses préoccupations, jusqu'au jour de soutenance.

J'insiste aussi de présenter le grand respect et mes remerciements les plus distingués au *Professeur SADAK Chennouf*, qui a présidé la commission de jury avec un professionnalisme remarqué.

Mes remerciements vont au *Professeur DJAMEL TURKI Goudih*, de l'université de Mostaganem et le **vice doyen** de la faculté des Sciences Économiques, Commerciales et sciences de Gestion, *Monsieur ABDELKRIM Chachoua*, que je les dois un grand respect.

Ce travail de recherche est achevé grâce à l'aide et les facilités des cadres de l'entreprise SEOR, qui m'ont ouvert les portes de l'entreprise sans aucun complexe, afin de réaliser l'étape pratique de ce travail.

Je remercie les personnes qui m'ont réveillé la volonté à réaliser ce travail de recherche, que ce soit leur intention.

## Dédicace :

Je dédie ce travail à :

- À mon Grand Dieu, qui nous protège de tout le mal, sur la santé et sur tout ce qu'il nous a donné ;
- À la mémoire de mes très chers parents : **BELDJELALIA ABDELKADER** et **BELDJELALIA FETTOUME** ; paix à leurs âmes.

قال تعالى: ﴿وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾  
صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ [الإسراء: 24]

- À *ma femme* qui m'a accompagné tout au long de mon cursus, je salue sa patience sur mon indisponibilité pendant des moments où elle a été besoin de ma présence, et à son inquiétude sur ma réussite et sur mes échecs ;
- À mes très chers enfants, *Adjiad* et *Mohammed Anes* qui m'offrirent de l'ambiance aux moments difficiles ;
- À ma princesse fillette **CHAHINEZ**, la fleur de ma vie qui m'entoure et ne me laisse jamais tout seul ;
- À *mes frères* et *mes sœurs* qui pensent à mon bonheur et mon progrès.

<b>Introduction générale .</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre 1 : La performance des entreprises publiques</b>	<b>11</b>
<b>Introduction</b>	
Section 1 : La performance à travers l'efficacité et l'efficience dans l'entreprise	14
Section 2 : Les éléments affectant sur la performance individuelle et collective	31
Section 3 : La performance des entreprises à travers les l'objectifs et les ressources humaines	48
<b>Conclusion</b>	
<b>Chapitre II : La gestion des ressources humaines en Algérie</b>	<b>64</b>
<b>Introduction</b>	
Section I : Le contexte de la gestion des ressources humaines dans un système planifié	66
Section 2 : La gestion des ressources humaines dans une économie de marché	77
Section 3 : Le transfert vers une économie de marché et la rentabilité des ressources humaines	88
<b>Conclusion</b>	
<b>Chapitre III : La gestion des carrières dans les entreprises publiques</b>	<b>103</b>
Section 1 : L'accès à l'entreprise publique en Algérie	105
Section 2 : Les pratiques de développement de la carrière professionnelle dans l'entreprise publique	116
Section 3 : La cessation de la relation de travail avec l'entreprise publique	133
<b>Chapitre IV : Pratique de la GRH dans l'entreprise SEOR</b>	<b>148</b>
Introduction	
Section 01 : À propos de la SEOR	150
Section 02 : Analyse des données	162
Section 03 : Avis des employés et statistiques	195
<b>Conclusion</b>	
<b>Conclusion générale</b>	<b>205</b>
<b>Références Bibliographiques</b>	<b>211</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>218</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>218</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>220</b>
<b>Annexes</b>	<b>221</b>

# **Introduction générale**

L'entreprise est le modèle populaire du type d'organisation, d'où elle présente une certaine coordination entre les différentes fonctions qui travaillent ensemble pour créer une entité unique, grâce à leur bon fonctionnement. Ce type d'organisation exerce une ou plusieurs activités qui permettent d'atteindre les objectifs tracés par la politique ou la stratégie globale de l'entreprise.

En général la logique d'avoir une entreprise efficace, revient toujours au bon fonctionnement de ses compartiments, ce processus qui se traduit en plusieurs missions et tâches en charge par des employés de différentes positions hiérarchiques, chacun confié d'avoir des responsabilités de nature appropriée aux postes occupés, dans le but de les responsabiliser et à exercer leur mission dans un cadre déterminé pour éviter le chevauchement des pouvoirs et des missions.

Les entreprises sont toujours créées pour réaliser de la richesse et de la valeur ajoutée, qui est destinée au développement économique du pays dans une vision macroéconomique, en tenant compte de leurs contributions qui se résument sous forme des taxes et impôts payés tels que : l'IRG (l'Impôt sur le Revenu Général), la TVA (la Taxe sur la Valeur Ajoutée), l'IBS (l'Impôt sur le Bénéfice des Sociétés), la TAP (Taxe sur l'Activité Professionnelle) et autres. Ces taxes sont la contribution des entreprises - que ce soit leurs statuts juridiques -, pour le financement du trésor public.

Après l'indépendance, la gestion du personnel en Algérie était unifiée entre tous les secteurs, et après l'apparition de l'ordonnance n° 66-133 du 02 juin 1966, portant statut général de la fonction publique avait séparé les agents des entreprises publiques à caractère industriel et commercial propriétaires des capitaux sociaux de la majorité des entreprises existantes à cette époque.

La gestion socialiste des entreprises publiques, était un symbole clair sur l'orientation politique du pays, durant une période très sensible de la guerre froide entre deux puissances économiques, industrielles et même militaires. Ces événements entre les deux pôles étaient très sensibles, dans chaque conglomérat qui défendait ses principes et sa vision économique.

Dans ce contexte perturbé, une grande concurrence s'est installée sur l'extension du système capitaliste à l'ouest et en Europe par contre le système socialiste a été étendu dans les pays de l'Est, les pays du Moyen-Orient et les pays du Nord-Africain et autres. Chaque système veut s'étendre dans le monde par des politiques économiques à travers leur fiabilité par rapport à l'autre.

La gestion des ressources humaines était une fonction secondaire, qui n'avait pas la valeur qu'elle mérite, car les deux systèmes ont basé leurs principes sur la propriété du capital social, la méthode de travail appliquée, le type d'organisation adoptée dans les entreprises, tout ça pour garantir le maximum de profit sur l'intérêt des employés qui font le travail, et sur leurs droits qui sont absents dans la stratégie des deux systèmes.

L'être humain dans l'entreprise n'était considéré qu'une main-d'œuvre exerçant des tâches manuelles ou par une machine, n'ayant pas de droit que son salaire qui correspond à l'effort physique offert, cette ignorance vient de la différence des classes, entre la bourgeoisie et la classe ouvrière, qui ne peuvent pas demander d'autres avantages pour sauvegarder leurs emplois.

Le concept du capital humain est apparu et développé par **Theodore Schultz** (1961) qui l'exprimait en ces termes : « Alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoirs et des savoir-faire utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital [et] que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré ».

Quant à **Gary Becker** (1966), il a défini le concept du « capital humain », et l'a vulgarisé, acquérant en 1992 le prix Nobel en économie pour son étude pour avoir développé la théorie sur le concept du capital humain, dont il avait présenté l'employé comme un investissement qui se développe avec le temps grâce aux expériences et aux formations : « Resources are usually spent by firms in familiarizing new employees with their organization, and the knowledge thus acquired is a form of specific training because productivity is raised more in the firms acquiring the knowledge than in other firms. Other kinds of hiring costs, such as employment agency fees, the expenses incurred by new employees in finding jobs, or the time employed in interviewing, testing, checking references, and in bookkeeping do not so obviously increase the knowledge of new employees, but they too are a form of specific investment in human capital, although not training. They are an investment because outlays over a short period create distributed effects on productivity; they are specific because productivity is raised primarily in the firms making the outlays; they are in human capital because they lose their value whenever employees leave. In the rest of this section reference is mostly to on-the-job specific training even though the analysis applies to all on-the-job specific investment »<sup>1</sup>

L'apparition du concept du capital est liée au transfert de la valeur de la main-d'œuvre vers une source rare, les dirigeants des entreprises qui avaient changé leurs comportements

---

1 : **BECKER GARY S, (1993)**, « Winner of the Nobel Prize in Economics » HUMAN CAPITAL, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, The University of Chicago press, page 41.



envers leurs employés à travers un management qui les sauvegarde pour entreprendre des investissements et de les promouvoir. Ces investissements sont consacrés à des formations et des stages de recyclage et d'autres. Ce changement avait permis d'ouvrir la porte devant un nouvel air aux militants syndicalistes pour avoir plus de liberté d'expression sur les droits des travailleurs.

En Algérie le syndicat des travailleurs algériens était créé le 24 février 1956, par Aïssat Idir, sous la nomination de l'UGTA (Union Générale des Travailleurs Algériens), pour défendre les droits des travailleurs en pleine de guerre de libération, ce mouvement syndical était composé de militants dans les entreprises françaises, ayant une longue expérience à la lutte contre l'exclusion, la discrimination et l'exploitation des algériens à travers des manifestations et des grèves qui soutiennent la guerre de la libération nationale.

Durant cette période il y avait plus de 32500 entreprises, la majorité des entreprises qui existait à l'époque du colonialisme sont des entreprises de moins de cinq salariés, le reste constitué des administrations (postes, enseignement...), des ports, des mines, des entreprises du bâtiment, des transports et des traminois.

Le mouvement syndical avait une influence énorme dans le succès de la guerre nationale, et après l'indépendance, il est devenu un partenaire social important dans la prise des décisions concernant la nationalisation des ressources naturelles telles que les hydrocarbures, le 24 février 1971, lorsque, fut annoncée la nationalisation des richesses minières et pétrolières de l'Algérie. Cette date est devenue un symbole de mutualité entre les dirigeants politiques et la base syndicale.

La participation des syndicats dans la gestion des ressources humaines avait donné un changement radical à sa manière de procéder, dans la prise des décisions pour tous les actes, qui intéressent la carrière professionnelle des employés, à travers l'élaboration d'une convention collective, la participation dans les commissions paritaires des entreprises sur les différents sujets à étudier.

La tripartite entre les représentants du patronat, les représentants de l'UGTA d'un côté et le gouvernement de l'autre se réunissent dans un rendez-vous fixé une fois chaque année, pour étudier et de prendre des décisions dans les différents domaines économiques, sociaux et financiers, qui intéressent les salariés dans tous les secteurs économiques publics et privés, et même de la fonction publique. Mais, ces réunions depuis leur création n'ont pas donné des résultats concrets sur le terrain ou des avantages pour les salariés ou les fonctionnaires, car l'UGTA était proche du gouvernement de sorte qu'elle a constamment servi la politique gouvernementale en limitant l'influence des syndicats autonomes qui échappent à l'autorité du système politique

Entre autres, il y avait des éléments de faiblesse dans le fonctionnement de l'UGTA qui consistaient à l'existence d'une multitude d'organisations syndicales qui se retrouvent dans plusieurs organisations dans un seul secteur. Ceci pose un problème de la contradiction dans leurs objectifs, qui devient un obstacle à la gestion des entreprises notamment les entreprises publiques. Elles ne peuvent pas répondre aux exigences sans informer les tutelles, aussi la prise des décisions stratégiques étaient centralisées, qui contraind l'accord avec le nombre important des organisations syndicales.

Aujourd'hui les entreprises restent toujours à l'écoute des propositions des organisations syndicales, et à leurs suggestions pour mieux gérer les carrières professionnelles des employés. Elles sont considérées comme un intermédiaire qui transmet les besoins des travailleurs aux dirigeants du premier rang, de proposer aussi des recommandations qui garantissent le bon fonctionnement des entreprises sans aucune confrontation ou conflit de travail, afin d'avoir une bonne appréciation sur le climat social.

Les dirigeants des entreprises qui font la participation des partenaires sociaux dans la gestion, trouvent le moyen d'avoir les informations nécessaires sur l'ensemble des travailleurs, des informations relatives à la situation financière de chacun, le niveau de vie de chacun, les aspirations de chacun, les informations sur la qualité des relations interpersonnelles et les relations professionnelles, l'état du climat social...etc. Ces données aident les dirigeants à anticiper et de faire des actions vis-à-vis des défis qu'ils peuvent rencontrer et de ne pas laisser la situation devenir de plus en plus aggravée.

Certaines théories trouvent que la gestion basée sur la participation de la prise de décision, est une méthode de management qui apprécie toutes les parties prenantes dans l'entreprise, à travers leur implication dans la gestion de tous les moyens et les ressources disponibles (la direction par objectif D'octave G 1970). Cette implication d'un point de vue managérial est un moyen de motivation pour tous les employés à travers leurs traces qui intéresse l'entreprise, mais d'un autre point de vue, est une division des responsabilités sur l'ensemble des décideurs.

Ce concept avait évolué et précise que les objectifs doivent être fixés d'une manière collective, car toute la responsabilité revient à la personne qui les avait pris, en cas de fixation des objectifs qui se fait d'une manière unilatérale. Aussi, cet auteur (1970) considère que la DPPO est « compte tenu du caractère sensible et des implications sur la motivation des salariés, les dirigeants des organisations ouvrent la porte à un certain degré de négociation et concertation : la négociation et la concertation portent à la fois sur la nature et le niveau des objectifs à atteindre, mais aussi et surtout sur les méthodes pour y parvenir. Dans la pratique, la DPPO implique que l'organisation soit structurée en départements autonomes, où chaque

département gère son projet de façon indépendante. On constate le plus souvent que la DPPO concerne la réalisation d'objectifs à court terme (de nature tactique ou opérationnelle).

La considération de la main-d'œuvre comme une ressource parmi tant d'autres ressources (financières, matériels, investissements etc.), avait permis de la valoriser. Cette valorisation se reflète sur le comportement et même sur le rendement et leur attitude à l'intérieur de l'entreprise, grâce à la modernisation de la gestion des ressources humaines, qui consiste à donner une importance à cette ressource et de l'exploiter correctement selon les besoins et les objectifs de l'entreprise.

Notre travail consiste à réaliser une étude théorique et pratique, afin de démontrer la relation entre la gestion des ressources humaines des entreprises publiques et son impact sur le comportement des salariés, qui se reflètent par une satisfaction ou mécontentement à travers leurs résultats, performance individuelle et collective, qui affectent la rentabilité des entreprises. C'est une approche analytique déductive.

La question principale de notre démarche consiste à trouver un lien ou un élément de relativité entre la GRH et la rentabilité globale d'une entreprise publique, ce qui nous pousse à poser la question principale suivante :

➤ **Existe-t-il un rapport entre la gestion des ressources humaines et la rentabilité des entreprises publiques algériennes ?**

Cette question essentielle nous oriente à poser les interrogations suivantes pour atteindre l'objectif de notre question principale :

- ✓ Est-ce que la performance entre dans le même contexte de la rentabilité et quelle est l'importance de l'efficacité et de l'efficience dans sa définition ?
- ✓ Quel est l'impact des transmissions de la politique et économique internationale sur la GRH en Algérie, en répondant aux exigences à travers les nouvelles pratiques de la GRH dans les entreprises publiques ?

Pour apporter des réponses sur ces questions, on a travaillé pour trouver les éléments essentiels de chaque problématique, à partir d'une recherche scientifique minutieuse de différents ouvrages et revues scientifiques dans le domaine, et d'une opération empirique, qui nous ont permis de construire notre recherche sur les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 : La rentabilité des entreprises se traduit en réalisation de chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée, dont la performance est basée sur l'efficacité et l'efficience du processus par employé dans son poste de travail ;**

**Hypothèse 02 : La pratique de la GRH a eu un impact direct sur l'efficacité et l'efficience des employés, par rapport aux éléments incitatifs sur la performance individuelle et collective ;**

**Objectif de la thèse :**

L'objectif de notre recherche consiste à comprendre la relation entre la gestion des ressources humaines avec la rentabilité de l'entreprise. Dont le but est de trouver l'existence ou l'absence de cette relation, surtout entre deux facteurs, un facteur quantifiable (la rentabilité) et le deuxième non-quantifiable (GRH), le déroulement dans cette approche scientifique n'est pas dans les règles des mathématiques tant qu'il y a un facteur qui ne peut pas être calculé dans cette formule.

Notre formule va nous permettre de justifier :

- ✓ L'existence d'une relation croissante entre la GRH et la rentabilité de l'entreprise ;
- ✓ L'existence d'une relation décroissante entre la GRH et la rentabilité de l'entreprise ;
- ✓ La relation entre la GRH et la rentabilité de l'entreprise est divergente.

Parmi ces trois formules, notre travail est pour but de concrétiser l'existence d'une relation ou l'absence de cette relation définie à travers des différents ratios scientifiques dans la GRH qui peuvent nous orienter à transformer le facteur non quantifiable à un facteur multidimensionnel. Cette nouvelle vision nous aide à transformer les trois formules précédentes en équations suivantes : **GRH/rentabilité= +X (convergente) ; ou GRH/rentabilité= -X (divergente) ou GRH/rentabilité = 0 (n'existe pas).**

L'approbation de ces équations en pratique se concrétise, par l'utilisation des données chiffrées. Dans ce contexte, on va exploiter la méthode de recherche analytique déductive pour étudier le volet de la contribution quantitative de la GRH sur la rentabilité en recueillant des réponses à des questionnaires remis à un groupe de travailleurs d'une même entreprise. Les résultats requis permettent de collecter des statistiques sur le côté de la GRH dans une entreprise à examiner. Ces résultats ont été exploités par le logiciel SPSS, qui nous donneront une bonne lecture sur la situation à travers l'étude des graphes, des courbes, ou bien des secteurs.

Dans le cadre de ce thème, certains rapports assimilés leur contenu ont été publiés. On peut à titre illustratif citer ceux qui sont les appropriés :

✓ La thèse de doctorat de **ZERHOUNI Soumeya, (2019)**, sur le thème suivant : La prise en charge du capital humain, du savoir par les entreprises Algériennes : justification et impact sur la performance globale<sup>2</sup>. Le but de ce travail consiste à expliquer les méthodes utilisées par les entreprises algériennes afin de rendre les connaissances et le savoir-faire des employés de

---

2 : **ZERHOUNI Soumeya, (2019)**, La prise en charge du capital humain et du savoir par les entreprises Algériennes : Justification et impact sur la performance globale, Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, page 02.

plus en plus rentable, se basant sur le concept du capital humain et l'importance de la fonction gestion des ressources humaines.

✓ Le travail **CHADLIA Amel, (2014) traite de** : l'impact de la politique d'encouragement des salaires sur la performance de l'entreprise<sup>3</sup>. Cet article a but de démontrer l'impact des politiques d'encouragement des salariés, sur la performance économique, financière et commerciale de l'entreprise publique.

✓ L'apport de **GODIH Djamel Torqui et LAZREG Mohamed, (mars 2017)** porte sur la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines : cas de l'entreprise algérienne<sup>4</sup>. Ils ont montré que l'économie de marché exige que les entreprises algériennes doivent favoriser le développement du capital humain à travers l'amélioration des performances et l'efficacité des ressources humaines,

✓ Un Article de **Boustil Zehaira, (2022)** porte sur : La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure<sup>5</sup>. L'auteur développe le cadre conceptuel de la performance (performance globale), et les éléments qui ont un rôle dans l'entreprise comme les ressources humaines.

✓ L'apport de **Ali Mezaache, (2014)** sur : La problématique du management des ressources humaines en Algérie<sup>6</sup>, a mis l'accent sur les stratégies de développement des ressources humaines, qui sont aujourd'hui jugées essentielles à la performance et à la compétitivité des entreprises.

✓ L'article de **Mohammed El Amine Mecherour et Ishaq Hacini, (2021)** sur le sujet de : L'avenir de la fonction RH dans le contexte économique Algérien : une vision prospective<sup>7</sup>. Le contenu de ce travail reprend l'analyse prospective sur le système de développement de la fonction RH dans l'avenir. Ils ont pu détecter l'existence d'une forte coalition avec la performance de l'entreprise.

### **Structure de la thèse :**

Notre travail de recherche permet de déterminer la relation entre la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques et son effet sur leur rentabilité, qui se concrétise par

---

3 : **CHADLIA Amel, (2014)**, l'impact de la politique d'encouragement des salaires sur la performance de l'entreprise, Revue le manager, vol n° 01 ; pages 27-38.

4 : **GODIH Djamel Torqui et LAZREG Mohamed, (mars 2017)**, La dimension stratégique de la gestion des ressources humaines : cas de l'entreprise algérienne, Revue des Sciences Humaines, Vol n°17, page 31-46.

5 : **BOUSTIL Zehaira, (2022)**, La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure, Revue d'études et de recherche sociale, Vol n°10, pages 258-274.

6 : **MEZAACHE Ali, (2014)**, La problématique du management des ressources humaines en Algérie, Revue le manager, Vol n°01, pages 39-62

7 : **MECHEROUR Mohammed El Amine et HACINI Ishaq, (2021)**, L'avenir de la fonction RH dans le contexte économique Algérien : une vision prospective, Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, Vol n°05, pages 397-416

une valeur ajoutée réalisée qui normalement doit être rentable qui est un indicateur sur la performance de l'entreprise et sur son personnel.

Pour répondre à cette problématique, on a choisi une méthode quantitative, à travers une étude pratique au niveau d'une entreprise publique, par le dépôt des questionnaires pour ensuite recueillir des réponses par les différentes catégories des employés, (des cadres, des agents de maîtrise, des ouvriers, etc.). Cette méthode d'évaluation va nous conduire à analyser ces informations pour ensuite les comparer sur les liens entre la gestion des ressources humaines dans cette entreprise avec les résultats financiers obtenus durant une période de trois dernières années. La collaboration des dirigeants de l'entreprise de notre échantillon a facilité l'obtention des informations utiles au traitement des données.

**Plan de la thèse :**

Notre travail dans cette thèse est composé en deux parties, chacune est composée de deux chapitres :

**La première partie** est essentiellement consacrée à une revue de la littérature sur les différents concepts et théories de notre problématique (gestion des ressources humaines et rentabilité) pour retracer son évolution ensuite pour le cadre théorique de la gestion des ressources en Algérie.

**Le premier chapitre** va consister à expliquer les notions de rentabilité, la performance, l'efficacité et l'efficience qui font l'objet de ce chapitre et l'explication d'un ensemble des ratios ;

**Le deuxième chapitre** va permettre de retracer le cadre théorique de la gestion des ressources humaines et ses éléments, avec témoignage du point de vue réglementaire et juridique, des événements politiques et sociaux en Algérie.

**La seconde partie** étant l'élément important de notre travail nous amène à donner des éléments réels sur la réalité de la GRH en Algérie depuis l'indépendance et ses mutations, accompagnées d'une partie empirique dans une entreprise à travers le traitement d'un questionnaire distribué sur 159 employés. Cette partie est composée de deux chapitres :

**Le premier chapitre** est une tentative historique sur la pratique de la gestion des carrières dans les entreprises algériennes comme élément de citation sur la rentabilité

**Le deuxième chapitre** est une phase empirique appliquée à l'entreprise SEOR sur laquelle nous nous sommes référés qui nous a fourni les éléments de réponses intéressent notre objectif d'étude, et d'avoir des éléments de réponse dont la présentation se trouve en annexe.

# **Chapitre I**

## **La performance des entreprises publiques**

## Introduction

Les entreprises publiques ont une vision stratégique, à moyen et à long terme, généralement. Elles ont une vocation purement financière dont la réalisation d'un chiffre d'affaires important, représente le bon choix des mécanismes et des outils de travail dans le processus de l'entreprise, y compris le management des ressources humaines. Ici les dirigeants focalisent tous les moyens humains, matériels et financiers pour produire des biens et des services afin de les vendre aux clients tout en assurant une rentabilité financière afin de récupérer les charges engagées. Cette dernière se présente comme une valeur ajoutée exprimée par un chiffre d'affaires positif qui contribue à la détermination d'un bénéfice laissé aux parties prenantes de l'entreprise « les actionnaires, associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, l'État, etc.

La perspective de chaque entreprise est de d'avoir des indicateurs considérés comme un guide à suivre pour garantir la meilleure exploitation des ressources disponibles, telles que les ressources financières, les ressources matérielles, la matière première et les ressources humaines. L'exploitation idéale des ressources est un objectif difficile à atteindre, mais les raisons économiques imposent d'avoir ce but devant chaque stratégie d'entrepreneuriat afin d'être performant et de réaliser de la valeur ajoutée comme finalité de chaque projet à travers la sensibilisation de tous les intervenants et les partenaires à l'importance de respecter le programme implanté dans ce cadre.

L'entreprise performante est une situation qui vient d'une réalité qui s'exprime par des indicateurs exprimant que tout le processus de production des biens et des services a pratiquement suivi le rythme standard approuvé par chaque département pour chaque tâche ou opération à effectuer, Selon P.F. DRUCKER (1995), « les dirigeants ont besoin d'un corpus d'information qui leur permet d'émettre des jugements informés. Ce corpus d'informations doit comporter quatre familles d'outils de diagnostic : l'information de première nécessité (les ratios et le cash-flow), l'information sur la productivité, l'information sur les compétences et l'information sur l'allocation des ressources ».<sup>8</sup>

La performance est liée à la rentabilité financière réalisée et « vice versa ». Autrement dit, l'entreprise rentable est une entreprise qui réalise des résultats financiers positifs, ces résultats permettent de donner l'impression sur la manière pratiquée pour chaque étape dans le

---

8 : **DEBBI Ali**, (Décembre 2005). La mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs, revue : Ville - Management Workshop VM –.



cheminement de fabrication, jusqu'à la satisfaction des consommateurs qui sont la dernière étape à atteindre dans toute cette démarche.

À cet effet, ce premier chapitre est consacré à décortiquer la notion performance dans l'entreprise publique à travers trois sections.

Comme première étape, la première section est destinée à comprendre la notion de performance à travers les deux concepts d'efficacité et de l'efficience qui sont liés entre eux.

La deuxième section traite de l'ensemble des éléments qui s'interviennent pour l'augmentation de la performance l'entreprise par le biais de l'amélioration des performances individuelles et collectives et les indicateurs qui peuvent orientent le manager afin de connaître la situation d'une manière fiable.

La troisième section va nous permettre de traiter de l'impact de la performance des ressources humaines sur la performance de l'entreprise publique et les mécanismes à suivre pour l'améliorer, notamment le système d'évaluation et d'appréciation.

## **Section 1 : la performance à travers l'efficacité et l'efficience dans l'entreprise :**

La performance est un concept qui a été diversement traité tant qu'elle est multidimensionnelle, chacun est relatif à un domaine d'activité. Par conséquent, on trouve plusieurs définitions par les chercheurs par rapport à leur doctrine. C'est à travers les modèles conceptuels proposés dans la littérature et les nombreuses acceptions élaborées autour de ce concept que nous nous proposons de faire une présentation succincte<sup>9</sup>

On trouve dans ce sens que le terme performance est apparu avant la révolution industrielle, bien avant l'apparition de l'entreprise avec sa forme moderne, qui est développée à travers le temps par l'ensemble des théories des organisations, qui cherchent à augmenter le profil en minimisant les coûts, dont la différence est considérée comme un intérêt pour l'entreprise.

### **1- Les différents concepts portant sur la notion de la performance :**

#### **1-1- Définitions de la performance :**

Étymologiquement, la notion de la performance vient de l'ancien français **performer**, qui signifiait « accomplir, exécuter », au **XIII**<sup>ème</sup> siècle. Le verbe anglais **to perform** apparaît au **XV**<sup>ème</sup> siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir !<sup>10</sup>

Le Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique « ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables ».<sup>11</sup>

La performance a plusieurs définitions, dont chaque courant la définit par rapport à ses fondements. Selon Pinto Paul (2003) la performance durable, la performance de l'entreprise est directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun de ses territoires.<sup>12</sup>

---

9 : **ALAOUI Abdallah, (2013)** Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes. Revue HUMANISME & ENTREPRISE. Page 27.

10 : **JACQUET Stéphane, (2011)**. Management de la performance : des concepts aux outils ». Professeur de management, membre du CREG, page 02.

11 : **IDEM 10**.

12 : **BELGHANAMI Nadjat Wassila, (2018)**. La performance des entreprises conventionnelles et celle islamique et ses aspects, مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد /n° 03, page 306.

Selon P. Lorino (1997), « est performant dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». J.-B. Carriere (1999) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise (M. Boyer, 1999 ; J.P. Mamboundou, 2003), réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché (P. Barillot, 2001).<sup>13</sup>

Pour parvenir à la performance, la présence de ces éléments est essentielle :

- ✓ Le principe de fonctionnement d'un organisme ;
- ✓ Le contexte dans lequel il évolue ;
- ✓ Les objectifs, les enjeux, les principes et les étapes de mise en œuvre des principales techniques de travail qui existent actuellement.<sup>14</sup>

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeurs. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeurs est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une **optimisation des services rendus aux citoyens sans discernement**.

Donc, la performance est liée aux résultats qu'on va réaliser d'une façon ou d'une autre, mais la question qui se pose, quelle est la manière la plus utile pour être performant ? Tandis que les ressources sont disponibles pour réaliser un projet ou une finalité, en parallèle, il existe des méthodes de gestion et de production pour utiliser ses ressources, d'où on est censé de les consommer d'une manière rationnelle qui permet d'avoir un avantage compétitif.

Dans l'entreprise, il existe un ensemble d'acteurs qui participe à la réalisation de l'objectif, dont chaque acteur a un niveau de performance différent à celles des autres, tels que les dirigeants, les employés à tous les niveaux et les partenaires et les sous-traitants... etc. L'ensemble de ces acteurs participe au projet de l'entreprise avec sa manière, qui peut être positif ou non, donc tout le monde est impliqué dans un seul objectif.

Les résultats obtenus à la fin, ne sont pas le vrai jugement de la performance d'une entreprise, mais la manière d'avoir ces résultats, celles qui expriment le bon fonctionnement d'entreprise et le taux de coordination entre les différentes ressources. Il est important, d'affirmer que les mécanismes de production des biens ou des services sont maîtrisés par

---

13 : **ISSOR Zineb, (2017)**. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, revue De Boeck Supérieur. Page 96.

14 : **GALLAIRE Jean-Marc, (2008)**. Les outils de la performance industrielle, édition d'Organisation. Page 04

l'équipe, par lequel : « la performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise, car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques ». <sup>15</sup>

Pour d'autres la performance d'une entreprise, relative à la performance de tous ses départements, dont le travail commence en bas vers en haut. Michel Kalika (1988) considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociales ou économiques. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure. L. Kombou et J.F. Ngokevina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant. <sup>16</sup>

En fin de compte, la performance est un moyen d'évaluer à quel point une démarche ou un processus est efficace dans la réalisation des objectifs. Elle peut être mesurée de différentes manières, selon le domaine d'application, mais elle est généralement utilisée pour évaluer la réussite ou l'efficacité d'une entreprise, d'un individu ou d'un système.

### 1-2- L'efficacité et l'efficience des résultats :

Parmi les premiers travaux portant sur la performance et sa relation avec l'efficacité et l'efficience, on trouve **Chester Bernard** (1938), qui a montré que **les organisations qui ne sont pas capable d'être efficaces et efficaces en même temps ont un** souci qui porte sur la possession d'une véritable performance organisationnelle. **Cet auteur** définit l'efficacité et l'efficience comme suit : **L'efficacité** c'est comme l'atteinte d'un niveau de performance préalablement identifié (volume des ventes, taux de rentabilité...), et **l'efficience** d'une organisation se définit, quant à elle, comme la capacité d'une organisation à donner satisfaction aux attentes des membres qui la composent. <sup>17</sup>

À partir de cette définition, il confirme que les organisations peuvent atteindre une bonne performance organisationnelle. Les deux critères sont réalisés, grâce à une bonne gouvernance organisationnelle et une forte coordination, et permanente entre les différentes parties de l'entreprise, pour donner un résultat satisfaisant à l'ensemble des parties prenantes.

Une autre logique voit que l'efficience consiste à atteindre un chiffre d'affaires important, en utilisant ou en consommant le moins de ressources qui représentent les charges,

---

15 : **HAMHAMI Amal, SMAHI Ahmed**, (2012). Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises, revue Les cahiers du MCAS, page 21.

16 : **ISSOR Zineb**, (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, revue De Boeck Supérieur. Page 100.

17 : **ALAOUI Abdallah**, (2013). Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes, HUMANISME & ENTREPRISE. Page 27.

telles que la logique financière, cette dernière qui pense que l'efficacité est la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine d'années. La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme (Pesqueux, 2002), est remise en cause par Kaplan et Johnson (1987 : 259) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (Löning et al, 2003 : 158) HAMHAMI Amal et al (2012)<sup>18</sup>.

Au début des années 80, est apparu un nouveau courant, le **Nouveau Management Public** « **NMP** », qui cherche à installer le système d'évaluation des résultats en consommant de manière optimale des ressources, à travers des actions plus efficaces<sup>19</sup>. Le NMP présente une série d'instruments pour le pilotage et le contrôle du nouveau système de gestion des affaires publiques, en particulier un **système d'indicateurs mesurant l'impact, l'effectivité, l'efficacité, l'efficience des politiques et la satisfaction des clients**. Ces indicateurs constituent l'outil principal de gestion du nouveau système.<sup>20</sup>

Ce courant a défini ces instruments comme :<sup>21</sup>

**Impact** : quels sont les effets de l'action publique ?

Les effets englobent les réalisations (effets immédiats ou « output »), les résultats (effets à moyen terme ou « outcome ») et les impacts (effets à long terme). Ils sont attendus (explicitement prévus dans les objectifs) ou inattendus, et peuvent être positifs ou négatifs.

Pour mesurer l'impact, il faut être en mesure d'observer les changements par rapport à la situation de départ et de déterminer s'ils sont au moins en partie imputables à l'action publique.

**Effectivité** : dans quelle mesure les réalisations prévues ont-elles été mises en œuvre ?

**Efficacité** : dans quelle mesure les effets obtenus sont-ils conformes aux objectifs retenus et aux effets attendus ? Comment aurait-on pu optimiser les effets observés ?

---

18 : Ibid. Op. Cit. P 17.

19 : **GALDEMAR Virginie, GILLES Léopold, SIMON Marie-Odile**, (décembre 2012) Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? CREDOC, Cahier de recherche. Page 10.

20 : IDEM 19.

21 : IDEM 19.

L'efficacité se concentre sur la mesure de la réalisation des résultats, en se demandant si l'objectif a été atteint. En d'autres termes, l'efficacité est la mesure de la capacité d'une entreprise, d'un individu ou d'un système à atteindre ses objectifs.

**Efficienc**e : quels moyens (matériel, humain, financier, etc.) ont effectivement été mobilisés ? Les effets obtenus sont-ils en adéquation avec l'ensemble des moyens mobilisés ? Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats à moindre coût ?

L'efficience est la mesure de la quantité de ressources utilisées pour atteindre un objectif ou un résultat spécifique. Elle se concentre sur l'utilisation optimale des ressources, en se demandant si les résultats ont été atteints de manière économique et avec une utilisation minimale de ressources.

Ce qui nous intéresse, à ce niveau d'analyse dans ce courant est la dimension portée sur l'efficacité et l'efficience pour ce courant, pour des auteurs comme **Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)**, qui affirme que l'efficacité et l'efficience comme « Effectiveness is the foundation of success—efficiency is a minimum condition for survival after success has been achieved. Efficiency is concerned with doing things right. Effectiveness is doing the right things »<sup>22</sup>, qui signifie que l'efficacité est nécessaire pour réaliser un résultat positif, présenté comme un succès par contre l'efficience consiste à réaliser le succès avec le minimum de conditions ou moyens pour persister, donc on peut constater une seule différence entre les deux concepts, c'est la manière d'utilisation ou de consommation des ressources fournies à exploiter pour atteindre les objectifs.

Pour Peter F. Drucker **l'efficienc**e, est importante pour être performant, « without effectiveness there is no “performance” »<sup>23</sup>, qui signifie que la performance est difficilement à atteindre si l'entreprise n'a pas d'efficacité ou d'efficience, qui se génère sur l'efficacité et de l'efficience des employés.

**L'efficacité** est importante pour les entreprises pour rester en vie, elle vient originalement de **l'efficacité** des employés. Ces derniers doivent acquérir le savoir et le savoir-faire nécessaires à appliquer sur le terrain, l'exécution de leurs tâches de manière appréciable, qui est une force pour l'entreprise si ses employés sont bien formés et motivés, mais c'est l'inverse, si les employés ne peuvent pas faire leurs tâches avec la qualité désirée.

---

22 : **DRUCKER PETER F., (1986)**, MANAGEMENT, Tasks, Responsibilities, Practices. Edition TRUMAN TALLEY BOOKS E.P. DUTTON / New York, page 36.

23 : **DRUCKER PETER F., (2002)**. The Effective Executive. Edition Perfect Bound, page 08.

### 1-3- La Performance et l'efficacité :

L'efficacité exprime la réalisation d'un projet avec l'ensemble des ressources focalisées pour réaliser un résultat lié à un objectif planifié avant, en utilisant les moyens disponibles focalisés à ce projet. Plusieurs chercheurs prétendent que : « La performance renvoie à l'idée d'obtenir un résultat, l'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés.

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré ». <sup>24</sup>

La rentabilité est le moyen qui peut présenter la performance de l'entreprise, grâce à ses données financières, ressorties des bilans comptables et financières, qui nous donnent l'information sur la situation financière de notre organisation, c'est l'aspect financier de la performance de l'entreprise.

### 1-4- La Performance et l'efficience :

L'atteinte des objectifs tracés n'est pas le souci des dirigeants dans ce cas, mais le plus important est d'avoir un minimum des coûts à travers l'utilisation minimale des ressources disponibles. Ce fait nous permet de réaliser plus de profit en réduisant les frais et les charges, aussi on peut dire que : « L'efficience exige l'existence d'une relation entre les résultats obtenus et les moyens utilisés, elle permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont satisfaisants vu que les moyens utilisés ? » ou « est-ce que les ressources focalisées pour l'exécution des actes ont-elles été exploitées de manière rentable ? ».

En général, l'efficience se mesure par le ratio : **résultats / moyens**, la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience (Lécrivain, 2011). <sup>25</sup>

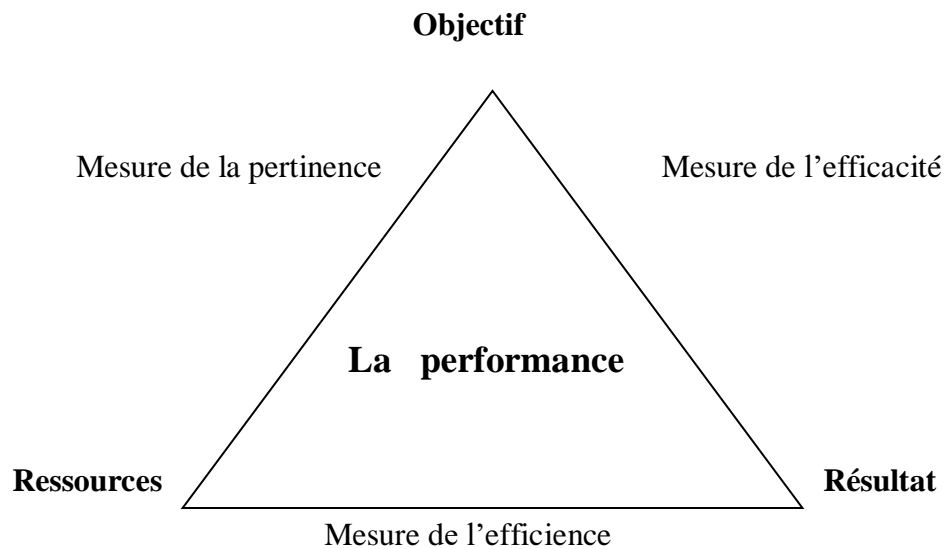
D'une autre façon, l'efficience est basée sur le principe de l'exploitation rationnelle des ressources. Cette exploitation basée sur le principe d'utiliser le minimum de moyens financiers, humains et matériels, au moment de la production des biens et des services.

La rationalité dans l'utilisation des ressources, nous mène à réduire les coûts ou les charges, afin d'avoir une différence positive entre le profit et les charges, qui représente le résultat annuel net, qui sera important.

---

24 : **HAMHAMI Amal, SMAHI Ahmed, (December 2012)**. Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises, Les cahiers du MCAS, page 25.

25 : IDEM 24.



**Figure n° 01 : Le triangle de la performance (Gilbert, 1980)<sup>26</sup>**

À travers ce triangle, on a trois dimensions à définir. La dimension entre les objectifs et les résultats qui présentent l'efficacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, la deuxième dimension entre les ressources et les résultats, cette dimension présente l'efficacité. Elle exprime l'atteinte de l'entreprise de ses objectifs avec des moindres coûts, et la troisième dimension entre objectifs et ressources qui présentent la pertinence entre la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs.

Les trois éléments qui entourent la performance sont liés l'un à l'autre, dont la performance est une vision basée sur la manière d'utilisation des ressources. Ces ressources sont définies comme **des actifs stratégiques, tangibles ou intangibles, de nature immatérielle, humaine, financière, physique, pouvant constituer la source d'un avantage concurrentiel.**<sup>27</sup>

## **2- Les capacités organisationnelles :**

Chaque organisation a des capacités et des moyens assimilés à des ressources à exploiter durant la phase de production des biens et des services. Ces ressources sont identifiées et définies selon le domaine d'activité, elles vont garantir une forte productivité avec une qualité concurrentielle.

<sup>26</sup> : **Ali DEBBI (Décembre 2005)**. LA MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LES MAIRIES : DIMENSIONS ET INDICATEURS, Workshop Ville-Management, page 15.

<sup>27</sup> : **HELPER Jean-Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques, (2013)**. Management stratégique, collection Gestion, édition Vuibert, page 448.



L'investissement à travers l'acquisition des ressources et des moyens exige un budget et un financement pour mieux sélectionner ce qu'on a vraiment besoin, en quelque sorte, l'exploitation de ces ressources doit être gérée d'une manière rationnelle au regard d'être performant.

Un autre élément qui intervient, c'est l'intelligence -rationalité- à la prise de décision pour donner un résultat satisfaisant, cela exprimant l'importance de la prise des décisions pendant le processus de production des biens et des services. La décision concerne la quantité et la qualité de la matière première à utiliser, le volume de production, la durée de fabrication « les délais » ...etc. Ces éléments et autres doivent être considérés pour minimiser le taux de gaspillage des ressources, qui sont rares ; en parallèle avec cette manière, on réduit les coûts de production, en utilisant ce qui est utilisable et on maintient le reste. Cette manière aide à la sauvegarde des capacités de l'entreprise, pour durer longtemps. Cette survie est importante à toutes les parties prenantes, qui considère l'entreprise une source de leur richesse.

Les capacités de l'entreprise en matière des ressources humaines sont concentrées sur l'ensemble des compétences, des qualifications et des employés expérimentés dans des domaines d'activité spécialisés. La gestion de la ressource humaine doit être basée sur les mécanismes de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette méthode permet de prévoir les actions nécessaires pour ajuster les écarts concernant les compétences des salariés, dont on a besoin par rapport aux ressources disponibles pour continuer à travailler selon les perspectives de développement et de réalisation des objectifs de l'entreprise.

### **3- La performance organisationnelle :**

On exprime par performance organisationnelle, la performance globale de toutes les entités de l'entreprise, dont chacune possède sa propre performance, dont le résultat de leur cumul, nous donne la performance globale.

L'atteinte de la performance organisationnelle, vient de la coordination et de la coopération entre les activités des entités de l'entreprise qui sont liées, où la performance d'une entité affecte sur la performance de l'entité qui suit, cette opération a eu un impact sur l'efficacité ou l'efficience de l'entreprise, car la performance organisationnelle est le premier souci. Donc la performance organisationnelle est un indicateur clé de la santé et de la réussite d'une organisation, et elle est essentielle pour assurer la croissance et la durabilité à long terme de l'entreprise.

À travers de cette performance organisationnelle, qui se traduit en réalité par un chiffre d'affaires à réaliser d'un côté et par une bonne qualité du produit de l'autre côté, qui permet d'améliorer la situation des ventes sur le marché, qui a un impact sur la commercialisation du produit et permet d'avoir une réputation chez les consommateurs, notamment les clients fidèles.

La performance organisationnelle reflète de la qualité de service ou de produit, en parallèle de la rentabilité financière qui est le symbole réel de la performance et des résultats, elle est importante pour définir l'état financier par le positif ou par le négatif à travers les bilans comptables et à travers l'analyse financière de l'entreprise.

Cette performance a inspiré la volonté des structures pour renforcer leurs efforts productifs qualitatifs et quantitatifs, Il est convenu également de mentionner à l'importance de la veille des dirigeants sur la situation et l'adaptation de son environnement, ils sont la source de chaque décision pour l'approbation de chaque changement soit unitaire, soit organisationnelle, vis-à-vis des changements environnementaux. Les décisions permettant d'avoir l'adaptation à l'environnement, pour confronter les difficultés qui viennent de l'extérieur, qui sont considérées comme des menaces peuvent affecter sur la performance de l'entreprise, en utilisant la matrice **SWOT** qui permet à identifier l'environnement qui se caractérise par son instabilité et le changement de ses composantes.

La prise des décisions repose sur une bonne analyse, qui donne lieu aux décisions ad hoc qui se répercutent sur la productivité et sur la rentabilité générale de l'entreprise, c'est dans cet optique marketing que nous aurons des outils qui aident à donner les informations nécessaires à augmenter la performance organisationnelle.

#### **4- La performance comme une source de croissance :**

Chaque entreprise met ses différentes ressources pour augmenter son profil à la fin de chaque opération ou activité, d'autres objectifs sont intéressants tels que la croissance et le développement de l'entreprise. La croissance de l'entreprise sous plusieurs formes, dans ce cas, on trouve la croissance du capital social, la croissance de la productivité et la croissance de la taille de l'entreprise.

La taille de l'entreprise est liée aux moyens de production, le nombre des employés et leurs qualifications, aussi aux réseaux de commercialisation des biens et des services, les dirigeants s'intéressent à l'amélioration et le développement de l'entreprise, pour l'agrandissement de sa taille, mais pour réussir ils ont besoin de ressources financières qui

permettent l'acquisition des nouveaux investissements qui renforcent ses créances. La taille d'une entreprise est promise aux espaces exploités comme les terrains, de créer des locaux pour installer les moyens de fabrication, faire le recrutement de nouvelles compétences et main d'œuvre, améliorer le réseau de commercialisation

Tous ces investissements sont considérés comme des dépenses financières, leur récupération exige que le processus de production et de commercialisation doive être performant, pour réaliser de la valeur ajoutée, qui signifie que la rentabilité de l'entreprise est importante pour récupérer les dépenses d'investissement, et de garantir la croissance économique de l'entreprise dans son environnement à travers l'acquisition des nouvelles parts de marché pour atteindre le nombre maximum de clients. Cette démarche est venue de la volonté dans la création de la richesse à travers le projet d'entreprise, qui devient de plus en plus un élément participant à l'amélioration des modes de vie de ses employés, à apporter la contribution envers l'administration des impôts, la participation dans les projets de l'État.

La performance est une source de croissance pour une entreprise ou une organisation, dans le cas d'utiliser toutes ses ressources pour stimuler l'innovation, améliorer l'efficacité et la rentabilité, et renforcer la réputation et la confiance des parties prenantes.

### **5- De la performance individuelle à la performance globale :**

La performance organisationnelle est le résultat de toutes les performances des entités de l'entreprise, qui présentent une cohérence entre eux, cette cohérence garantit la réalisation d'une finalité acceptable et conforme à la stratégie de l'entreprise et sa politique.

Les ressources humaines dans l'entreprise, sont une ressource indispensable pour achever la phase de transformation des ressources entrantes jusqu'à leur mise en vente, donc la ressource humaine est complexe et imprévisible, on ne peut pas la maîtriser comme une machine, par rapport à cette caractéristique, l'individu a une performance différente du jour à l'autre vis-à-vis de sa psychologie et ses capacités physiques et morales, qui sont variables du jour en jour.

L'individu –l'employé- est chargé d'achever une tâche selon une manière définie en amont, dont il doit l'accomplir avec une performance élevée, car il sera payé selon ses résultats individuels sous forme d'une prime de rendement individuel, cette prime relative avec la façon d'exercice de ses missions.

Aussi cette performance individuelle a un effet sur la performance collective d'un groupe de travail, ou bien de l'entreprise. Et pour augmenter cette performance, il existe des facteurs qui affectent sur cette performance individuelle et collective, ces facteurs sont les dirigeants qui peuvent les créer, tels que le « sens du travail » et la « motivation à l'égard du service public », l'ambiance et le climat de travail. Les principes de pilotage et de conduite des organisations, de même que le nouvel outillage de gestion, et surtout la reconnaissance de l'autre qui est absente dans la majorité des entreprises publiques par les dirigeants ne voient que les résultats venant du groupe pas de l'individu.

Les éléments précédents ont des effets sur la psychologie de l'individu et du groupe. Selon l'école des relations humaines, les facteurs psychologiques sont des effets sur la rentabilité des employés, parmi ces théories, la théorie **X** et **Y** de **Mac Gregor (1906-1964)**, qui voit que les principes de gestion et d'organisation qui sont appliqués dans les sociétés industrielles ne permettent pas de faire sortir les meilleures capacités et efforts des individus. Aussi la théorie de George Elton Mayo (**1880-1949**), et les expériences à l'entreprise Western Electric de Chicago, qui ont montré que l'amélioration de l'éclairage à l'intérieur de l'usine de Hawthorne, entre **1927** et **1932**, aussi sur les conditions de travail qui entoure les employés, dont l'équipe de Mayo avait conclu à :<sup>28</sup>

- La quantité du travail accompli par un ouvrier n'est pas seulement déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration au groupe.
- Les paramètres non financiers (conditions du travail, relations sociales, ...) jouent un rôle capital dans la motivation et la cohésion.
- La spécialisation préconisée par l'organisation scientifique du travail n'est pas la forme la plus efficace du travail.
- Les salariés ne réagissent pas à la direction en tant qu'individu, mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et son propre système de valeurs.

La majorité des expériences sur la rentabilité collective, montrent que la rentabilité des individus est l'indice le plus pertinent qui peut donner une idée sur la réalité de la rentabilité collective, dont elle résulte du travail d'équipe, cette équipe est composée d'un ensemble d'individus qui travaillent pour achever un but commun, par la réalisation de chaque employé les tâches qui lui sont confiées.

---

28 : **DERBALI Abdelkader, (2014)**, Théories des organisations, ÉDITION Edilivre, page 22.

## **6- Les différentes théories sur la performance des résultats :**

La théorie de l'école classique surtout l'école scientifique du travail (**f. W. Taylor (1856-1915)**), basée sur la spécialisation et la répartition des tâches comme élément qui permet à augmenter la productivité des entreprises. N'arrivent pas à montrer que la productivité est en croissance continue, mais elle crée une fonction de productivité avec le temps. Ici l'employé doit réaliser une quantité fixe pendant une période de temps "T" pour percevoir un salaire élevé, cette relation purement scientifique présente l'employé ou l'individu comme une machine qu'on peut régler selon nos objectifs de production. Autrement l'employé qui cherche à augmenter son salaire, doit produire davantage, cette idée est devenue une manière de motivation, donc ils ont ignoré que l'individu est un être humain qui diffère de la machine à cause du contexte de cette phase de l'industrialisation pendant le XIX<sup>ème</sup> siècle.

L'école des relations humaines a appuyé sur le côté psychologique des employés dont ils ont changé la doctrine des employeurs, car le monde est devenu plus humanitaire, à travers la création de l'ONU qui a déclaré les droits de l'homme en 1948, à la lumière du droit international.<sup>29</sup>

Ce nouveau contexte de l'homme a changé plusieurs doctrines et idées sur les droits et les obligations des employés et des employeurs. En d'autres termes les employés par rapport à l'école classique sont un élément secondaire qui participe à la réalisation et l'accomplissement de la production, et ils perçoivent de l'argent qui est la contrepartie de l'effort physique, qui exprime que les propriétaires achètent la force humaine, mais en réalité les employés donnent aussi de la force morale et intellectuelle qui signifie l'intelligence humaine qui n'est pas disponible chez d'autres.

L'école des relations humaines et l'école moderne trouvent que les résultats qu'on cherche sont venus de la collaboration entre un ensemble d'individus, ces individus exercent dans un milieu qui doit être adéquat pour les motiver, en matière de climat social, et en matière des relations interpersonnelles doivent être homogènes pour créer l'intégration au groupe pour minimiser les conflits interpersonnels qui nuisent au bon fonctionnement des organisations. Cela permet au groupe qui devient plus performant au niveau productif, facilitent à la résolution des erreurs, assure la continuité du processus de production, et les conditions de travail doivent être idéal à l'exercice de leurs tâches sans risque.

---

29 : [www.un.org](http://www.un.org)

Les dernières théories ont montré que la performance des résultats résulte de l'esprit d'équipe, car les ressources humaines ont une partie indispensable pour chaque organisation. La ressource humaine de chaque organisation s'intègre dans toutes les étapes de la production, de la distribution des biens et des services, et même dans la gestion administrative et comptable, cela signifie la présence des ressources humaines dans chaque détail de l'organisation ou bien de l'entreprise.

## **7- La performance globale des entreprises :**

La performance est un indice sur l'atteinte des objectifs tracés, à travers les résultats obtenus au niveau de différentes activités de l'entreprise. La performance globale est un vaste et complexe terme pour l'identifier, car il concerne les performances de chaque tâche et de chaque personne, soit à l'intérieur ou à l'extérieur, dont la mission de chacun doit être accomplie avec une certaine conception, façon de faire façon, avec succès ou échec, et avec quelle qualité ?

Les chercheurs tel que **G. P. Flechter** (1996)<sup>30</sup> **et autres** arrivent à une définition exacte au terme performance globale, car tous les mécanismes de calcul ne facilitent pas la compréhension de cette performance globale.

La performance globale est composée de deux termes, la performance et le deuxième celle de la globalité, ces deux mots ont une ambiguïté pour les définir correctement, en raison de l'absence d'une correcte règle ou principe qui facilite la compréhension de ces derniers, l'ambiguïté de la notion de performance globale comme matérialisation de la performance organisationnelle du fait de l'adjonction à une notion floue – “ performance ”, d'un qualificatif tout aussi “ flou ” – “ global ”. La performance globale marquerait ainsi une forme de retour aux dérives de la systémique “ floue ” comme fondement supposé d'une sorte de “ substance ” attribuée à la performance<sup>31</sup>, donc la performance globale présente une problématique linguistique, par rapport au contexte des études qui sont différentes d'un endroit à un autre et d'une organisation à une autre, tout dépend de la nature de leurs activités.

La performance globale, exprime aussi la performance perçue comme étant une forme de la performance organisationnelle.

---

30 : **PESQUEUX Yvon** (2020), Limites et critiques d'un modèle organisationnel de la qualité, Revue HAL, page 02

31 : **PESQUEUX Yvon**, (décembre 2004), La notion de performance globale, revue HAL, page 01.

**Tableau 1 : Les différentes orientations de la performance organisationnelle**

<b>Orientation générale</b>	<b>Orientation intermédiaire</b>	<b>Orientation conceptuelle</b>
<b>Modèle rationnel</b> <b>Intégration,</b> <b>formalisation contrôle</b>	Vision externe Objectifs rationnels	<b>Objectifs</b> Productivité, efficacité <b>Moyens</b> Planification, fixation d'objectifs, évaluation
	Vision interne Processus interne	<b>Objectifs</b> Stabilité, contrôle <b>Moyens</b> Gestion de l'information communication
<b>Modèle du système naturel</b> <b>Différenciation,</b> <b>spontanéité, flexibilité</b>	Vision externe Système ouvert	<b>Objectifs</b> Acquisition de ressources, soutien externe <b>Moyens</b> Flexibilité, réactivité
	Vision interne Relations humaines	<b>Objectifs</b> Valeur des ressources humaines <b>Moyens</b> Cohésion, morale

Source : Hicham Attouch (2008)<sup>32</sup>

Le champ de la performance globale est large, il concerne aussi l'environnement extérieur de l'entreprise, cet environnement qui est composé de l'ensemble des clients, les autres opérateurs qui sont en relation commerciale tels que les fournisseurs, donc la performance globale est un indice de succès en amont et en aval.

En amont avec les fournisseurs, avec les banques qui nous proposent des crédits, aussi pour achever les opérations administratives qui donnent à l'entreprise une légalité vis-à-vis toutes les administrations qu'on observe une obligation chez elles, et même pour les concurrents, notamment l'acquisition des ressources.

En aval, avec nos clients, à travers un réseau fiable de commercialisation des produits ou services, avec les banques et l'administration fiscale en payant nos dus sans aucun retard pour minimiser les dettes et éviter les punitions.

32 : **ATTOUCH Hicham, (2008)**, La performance globale de l'entreprise revisitée, REVUE Des économies Nord Africaines N°5, page 54.

La performance globale se réalise aussi à l'intérieur de l'entreprise, par une stratégie claire et basée sur des techniques et outils scientifiques, aussi par la rigueur de chaque service ou département en arrivant à avoir les synergies à tous les niveaux, qui augmentent le rendement de tout le monde, ces augmentations reflètent sur la performance économique et aussi sur les bénéfices de l'entreprise.

### **8- Définition de la performance globale :**

Plusieurs définitions pour la performance globale, dont chacune est liée à son contexte ou son cadre scientifique, on peut trouver, qui dit que : « la performance globale, définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent pas des réponses satisfaisantes<sup>33</sup>, pour lui il existe des relations entre les différentes dimensions économiques, sociales et environnementales, ces relations sont l'indice qui présente comme le coefficient de corrélation entre eux, car le souci « aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale ». <sup>34</sup>

L'entreprise est un ensemble intégré entre ses composantes, pour atteindre la rentabilité et la performance, qui garantit sa continuité, dont l'être humain est le moteur de la revitalisation de l'entreprise, « Le bien-être au travail sera observable par des données physiologiques, biologiques et psychologiques (les comportements, la santé des collaborateurs...), et aura pour l'entreprise des conséquences de nature différente : l'innovation, la concentration, l'engagement et la motivation, la créativité, la qualité des relations interpersonnelles, l'atmosphère de travail... Ces éléments très difficilement mesurables sont pourtant indispensables et très corrélés à la performance économique de l'entreprise : ce sont des facteurs qui vont influencer sur la réputation d'une entreprise, sur l'absentéisme et le présentéisme, la compétitivité, la qualité des produits et des services. »<sup>35</sup>

---

33 : **RENAUD Angèle, BERLAND Nicolas, (2010)**, Mesurer la performance globale des entreprises, revue HAL, page 02.

34 : IDEM « 33 », P 03.

35 : **BEKKARI Mahassine, EL FALLAHI Abdellah, (2018)**, Approche innovante du management humain : Quel impact sur la performance globale de l'entreprise?, revue International Journal on Innovation & Financial Strategies (IFS) vol 2, page 02.



Le facteur essentiel dans la performance, c'est l'individu qui participe à toutes les opérations de l'activité entrepreneuriale quelle que soit leur nature. **Theodore Schultz** est le premier fondateur du concept "**Capital Humain (1961)**", après Gary Becker (op cité) a développé ce concept dans ses travaux, à travers l'intervention des autres éléments tels que la personnalité des employés, la réputation et leur apparence, aussi il montrait que l'entreprise n'est pas uniquement un lieu de travail, mais aussi un lieu d'apprentissage et de formation et de développement des savoirs et des savoir-faire des ressources humaines. Ici les employés octroient des compétences par la pratique sur le terrain, qui est riche par les complications et des difficultés qu'on doit les résoudre, cet acte n'est plus disponible en théorie, mais la ressource humaine chevronnée est considérée comme possession qu'on doit la maintenir pour garantir un bon fonctionnement et la maîtrise des activités pour atteindre les objectifs globaux de l'entreprise.

Avec cette perspective, la performance globale de l'entreprise est partagée sur toutes les activités et sur la manière d'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières, cette répartition conduit à trouver la mesure de la performance globale, en utilisant les données nécessaires pour la calculer et avec les outils et les méthodes les plus pertinents.

### **9- Les éléments de la performance globale :**

Pour mesurer la performance globale ou organisationnelle, il faut citer qu'il y a pour chaque organisation sa propre performance basée sur des indicateurs multi-facteurs, spécifiques et destinés pour chaque phase du processus de l'activité de l'entreprise. Le calcul des indicateurs considérés comme une **auto-évaluation**, qui soutient les dirigeants à analyser la situation du processus, à la prise des décisions, de trouver des solutions ad hoc avec les différentes défaillances, pour améliorer leurs résultats en se basant sur l'analyse des indicateurs.

Les indicateurs de la performance globale ou organisationnelle, sont collectés de façon qui donne une étude fiable à la situation de la performance de l'entreprise. Donc le choix des indicateurs doit être fait d'une manière prudente, en utilisant les éléments qui sont liés aux missions centrales de l'organisation, pour mieux comprendre la situation de l'entreprise « Quelle que soit leur façon de définir la performance, très peu des organisations que nous connaissons disposent de données aisément accessibles sur leur performance. Mais il n'est pas difficile de produire cette information ou d'élaborer des mécanismes pour recueillir des données sur la performance. La collecte de données est souvent un processus mécanique et technique. Il est autrement difficile de parvenir à des consensus quant au mérite du tel ou

tel indicateur ou donnée relatif à la performance. Il est encore plus malaisé de juger de la quantité ou de la qualité acceptable pour chacun des indicateurs. Les questions qu'il faut se poser sont : « comment l'organisation conçoit-elle une organisation performante ? » et « Le fait que votre organisation soit performante l'aide-t-elle à s'acquitter de sa mission ? » Cette dernière question est particulièrement importante pour les organisations qui ont un large éventail d'intervenants». <sup>36</sup>

Aussi on trouve des entreprises qui ont basé leurs efforts sur l'analyse des ratios financiers par l'analyse financière qui donne que des critiques sur les capacités et la situation financière, mais en réalité d'autres éléments sont aussi importants de les connaître tels que l'état du matériel, la situation de la ressource humaine qui à l'intérieur de l'entreprise, et d'autres. Dans notre étude ce qui nous intéresse, c'est la ressource humaine, qui a des indicateurs spécifiques pour savoir le taux de sa participation à la réalisation de la richesse, par rapport à sa motivation financière et morale, lorsque l'on s'efforce de parvenir à un diagnostic sur une organisation et sur sa performance, le nombre et le choix des indicateurs sont critiques. Les « organisations sages » essaient de déterminer entre 10 et 15 indicateurs de performance clés qu'elles étudient régulièrement pour voir où elles en sont. Une autre série de variables, faisant elles-aussi l'objet d'un suivi régulier, fait office de baromètre et les aide à comprendre leur performance. Celles-ci peuvent comprendre le moral des employés, l'actualité de l'information financière, des indicateurs économiques, l'absentéisme, le nombre de nouveaux bailleurs de fonds, etc. <sup>37</sup>

### **10- Le processus de la performance globale :**

La continuité et la survie de l'entreprise, sont les plus importants soucis pour la stratégie d'entreprise, car elles ne permettent pas de condamner la fin d'un projet entrepreneurial. Pour cela le centre décisionnel est chargé de tracer les objectifs pour que le projet d'entreprise reste en vie et de garantir sa présence dans le marché pour les clients, et vis-à-vis à ses concurrents, aussi ils doivent protéger son environnement qui est partagé avec tous.

Le processus standard dans une entreprise, dans les différents secteurs soit industriel ou de service est plus simple, car il commence par des produits comme une matière première « des entrants » qui entrent dans la phase de transformation, cette phase connaîtra la présence de plusieurs intervenants qui font le changement de cette matière première en produits finis ou services, ces derniers seront vendus sur un marché pour satisfaire les besoins des clients.

---

36 : **Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden, (1998),** Améliorer la performance organisationnelle, manuel d'auto évaluation, édition CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL, pages 54-55.

37 : IDEM « 36 » page 55.

Après cette abstraction, qui résume le processus de production qui est très large, nous nous concentrons pour dire que la performance globale dans ce cas concerne toutes les étapes de processus et même le marché qui est considéré comme la réponse sur toutes les étapes qui le précède la commercialisation des biens matériels ou de prestations de services.

Pour exécuter cette opération, on a plusieurs éléments qui participent à ce processus, et pour chaque élément une performance appropriée, dans cette vision la performance globale, c'est une accumulation de ces performances qui concerne toutes les étapes de processus de l'approvisionnement de la matière première quelle que soit sa nature. En passant par les opérations de transformation qui participent de près ou de loin en arrivant jusqu'à la commercialisation des biens et des services, tous ces participants qui sont nombreux à citer, le plus important est de savoir l'importance de la direction des ressources humaines sur cette performance sociale comme exemple pour déterminer les croissances des investissements à travers plusieurs éléments tels que la rémunération, la formation.

## **Section 2 : les éléments affectant sur la performance individuelle et collective.**

L'entreprise était un champ d'expérience, depuis la deuxième révolution industrielle, plusieurs chercheurs « Steers (1975), Zammuto (1982), Handaet Adas (1996) »<sup>38</sup> travaillaient pour comprendre et de donner la manière ou la méthode de gestion performante et rentable, soit à l'employeur (propriétaire) soit aux employés.

Les théories des organisations, qui ont étudié l'employé dans l'entreprise, ces théories basaient leurs objectifs sur les bonnes pratiques, pour améliorer la contribution des travailleurs dans la création de la valeur ajoutée à l'intérêt de l'entreprise.

À cet effet, ces théories affirment des méthodes de travail et des conceptions pour que la production ou bien le processus de transformation de la matière première en biens et services dans une entreprise, arrive à un niveau de qualité élevé par rapport aux autres concurrents. Ces objectifs sont rattachés avec la performance des employés. « La performance individuelle et collective dépend aussi, voire surtout, d'éléments basiques tels que le « sens du travail » et

---

38 : LUSTHAUS Charles, ADRIEN Marie-Hélène, ANDERSON Gary, CARDEN Fred et MONTALVAN George Plinio, (2003) évaluation organisationnelle, les presses de l'université LAVALS, et le centre de recherche pour le développement international ; page 153.

la « motivation à l'égard du service public », l'ambiance et le climat de travail, les principes de pilotage et de conduite des organisations, de même que le nouvel outillage de gestion »<sup>39</sup>.

Par cette idée, les chercheurs travaillent chacun dans son domaine pour donner les solutions adéquates à chaque défaillance qu'on peut rencontrer. La théorie d'organisation scientifique du travail (**OST**) a inspiré ses idées de Frederick Taylor, (1856-1915), ce dernier grâce à sa doctrine mécanique, dont il a pensé à augmenter la productivité de façon à considérer, l'homme comme une machine, et qui travaille pour une durée de temps à produire une quantité appréciée de pièces en fonction d'un délai fixé.

Plusieurs théoriciens se sont intéressés aux sujets différents que celle de Frederick Taylor, comme (Henri Fayol « 1841-1925 », qui a transposé le contenu pour réfléchir sur la manière dont de la direction de l'entreprise agit administrativement. Donc, il était considéré comme le premier fondateur de la gestion de l'entreprise à travers ses quatorze (14) principes de l'administration que l'on peut citer : la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, la rémunération, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative et l'union du personnel.

Ces principes permettent de donner une forme à l'entreprise qui devient au fur et à mesure la structure de l'organisation. D'autres ont travaillé sur le plan financier pour maximiser le profil et minimiser les coûts pour montrer que les outils de production ont un impact très important sur la productivité et la qualité du produit. D'autres chercheurs ont pensé à l'être humain à travers l'obtention de la maximisation de son effort et ses comportements, grâce aux travaux de l'école des relations humaines, qui ont étudié la psychologie des employés. Ces études sont considérées comme les premiers travaux qui s'intéressent à l'individu, en raison de la difficulté de la compréhension du comportement de l'être humain, car il est imprévisible.

### **1- Les principales théories de la motivation :**

La motivation du personnel revient de la stratégie et de la politique qui sont adoptées par les dirigeants de l'entreprise envers leurs employés. Le souci qui est devenu un problème de gestion qui n'avait pas de solution à court terme, car il est applicable à moyen et à long

---

39: **GIAUQUE David, BARBEY Valérie et DUC Nathalie, (2008)**, les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses : l'importance d'un pilotage participatif, Revue française d'administration publique, vol 4, n° 128, page 786.

terme, en raison du cadre juridique des entreprises publiques, qui ont une gestion lente à celle du secteur privé, dont le respect des règlements est primordial à tous les niveaux et pour toutes les fonctions.

Les employés cherchent aux augmentations des salaires, sans chercher à progresser dans l'échelle des grades, mais cet objectif ne peut se réaliser sans promouvoir dans la carrière professionnelle, horizontalement ou verticalement. Le processus d'évolution de la carrière professionnelle est considéré comme un moyen de motivation du point de vue des dirigeants, grâce au développement des connaissances, du savoir-faire et du savoir-être, cela permet de donner une occasion aux employés d'être promus et d'améliorer leur position dans l'entreprise, qui se répercute aussi sur le plan pécuniaire pour chacun.

### **1-1- L'école des relations humaines :**

La motivation des employés, était le souci de l'école des relations humaines, à travers de nombreux travaux, comme GEORGE ELTON MAYO (1880-1949), DOUGLAS MAC GREGOR (1906-1964), ABRAHAM MASLOW (1908-1970), FREDERICK HERZBERG (1923-2000). Toutes ces théories ont mis l'accent sur l'aspect psychologique plus que d'autres. Ils ont donné aux travailleurs l'importance qu'ils méritent, car ils sont des êtres humains, contrairement à la pensée de l'école classique.

Mac Gregor (op cité), avait étudié la théorie « x » et « y ». La différence entre les deux, c'est que la première parle sur l'homme qui n'aime pas le travail à cause de la manière de gestion appliquée dans l'entreprise, cette gestion autoritaire exercée sur les individus, se répercute sur la façon de travail des employés, et l'autre présente une gestion moins autoritaire, et les dirigeants de l'entreprise stimulent les travailleurs à aimer leur travail, par les moyens disponibles.

Mac Gregor (op cité), a travaillé sur la notion humaine pour donner à l'entreprise la sphère humaine, qui est différente de celle des anciennes théories, qui n'étaient pas intéressées à cet aspect. Cet auteur a changé la nature de la pensée du management classique en raison :

- La théorie classique est bâtie sur des modèles (Armée, église...etc.), qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne (surtout après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale) ;
- La théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans laquelle elle évolue (environnement économique et politique, concurrence ...). Les hypothèses concernant les comportements humains sont simplistes, voire inexacts (aversion pour le travail et les responsabilités, recherche de la sécurité maximum ...) ;

➤ La théorie classique a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un outil, parmi d'autres, du management et de la motivation.<sup>40</sup>

L'intérêt de la théorie « y », est de donner à l'employé un sens réel à son travail, dont il est nécessaire de l'accomplir à la façon demandée pour continuer les autres phases de la chaîne de production

À travers la motivation du travailleur qui a besoin des primes, d'une promotion, réduction des sanctions et les retenues sur salaire et d'autres moyens qui le fassent aimer son travail. Tous ces actes réalisent la théorie « y », pour concevoir un travailleur motivé, conscient de ce qu'il fait et pour quel but il le fait.

Mac Gregor a démontré l'absence d'un travailleur qui n'aime pas le travail, mais le contexte et son environnement qui affectent sur ses aptitudes et sa façon de travail, et même sur son rendement. Il a exposé qu'il n'existe pas un travailleur qui n'aime pas le travail, mais le contexte où il exerce ses missions et son environnement qu'il affecte sur son comportement et ses aptitudes permettant de diminuer son rendement.

Cette expérience, insiste sur l'amélioration des conditions de travail, par la mise en place d'un système d'éclairage susceptible pour avoir des résultats pour chaque situation, ainsi de déterminer l'impact de ce changement sur leur rentabilité, qui se traduit en productivité de chacun dans son poste de travail. Cette expérience a fait l'objet d'une étude de recherche « Roethlisberger & Dickson (1939), en partenariat avec les responsables de l'usine de Hawthorne ».

L'expérience de Western Electric, était réalisée au niveau des ateliers Hawthorne, durée entre (1927 -1932) en trois phases :

#### **Première phase :**

Cette phase de l'expérience, le travail est consacré à connaître l'influence des variations de nombreux éléments sur la performance d'un groupe d'opérateurs, tels que l'éclairage, le volume horaire par jour, etc. Cette étape a gardé les mêmes conditions de travail appliquées auparavant sur ce groupe d'opérateurs. Le constat observé est différent de celui attendu, car la productivité de ce groupe continue à augmenter.

Cette augmentation dans la productivité résulte de l'impression des opérateurs qui ont attiré l'attention des chercheurs. Ils ont développé une auto-valorisation, en créant une

---

40 : ROSTAN Georges, (année universitaire 2005-2006), Histoire du management –Théorie des organisations- revue du conservatoire national des arts et métiers de Lyon, page 12.

coordination entre eux. Les chercheurs ont constaté que le suivi des employés par leurs supérieurs est moins autoritaire.

**Deuxième phase :**

Cette phase est différente de la précédente. Le groupe de chercheurs a intégré les meilleures conditions de travail sur le groupe d'opérateurs, en améliorant les conditions de travail par rapport à la première phase, par l'augmentation de l'éclairage, la disposition du matériel de travail, la diminution du volume de travail par jour, etc.

Le résultat obtenu est attendu et la productivité du groupe a continué à augmenter. Les chercheurs ont remarqué l'apparition d'une manière informelle d'un travail du groupe, différente sur la méthode de travail officielle de l'entreprise. Dans cette nouvelle méthode, on relève la négligence du système de contrôle et de l'autorité. Le groupe a créé son propre système d'autorégulation appliqué sur leur travail qui donne une plus-value sur leurs performances.

**Troisième phase :**

Dans cette phase, le groupe des chercheurs, ont été surpris par les résultats positifs, que les opérateurs ont réalisés, car leur productivité continue à progresser bien qu'ils travaillent sous les mêmes conditions habituelles.

A. MASLOW (op cité) a consacré ses expériences pour atteindre la satisfaction de l'employé de tous ses besoins, pour mieux servir l'entreprise, la société ou l'environnement. Selon MASLOW, il existe cinq niveaux des besoins :

✓ **Niveau (1) : Besoins physiologiques** : se nourrir, se loger, l'être humain une fois satisfait ses besoins, il devient motivé grâce à une stabilité dans sa vie.

✓ **Niveau (2) : Besoins de sécurité** : sécurité physique, sécurité de l'emploi, être protégé.

✓ **Niveau (3) : Besoins sociaux, d'appartenance, d'affectation** : besoin de s'identifier à un groupe, d'être reconnu par les autres, être accepté, être écouté par les autres.

✓ **Niveau (4) : Besoins d'estime et reconnaissance** : la recherche d'un statut, autonomie, être respectée, valorisée.

✓ **Niveau (5) : Besoins de réalisation ou d'accomplissement** : son utilité pour l'amener à développer ses capacités, s'épanouir dans son travail.<sup>41</sup>

---

41 : DERBALI Abdelkader, (2014), théories des organisations, édition Édilivre, page 23.



**Figure n° 02 : Pyramide des besoins de Maslow**

L'intérêt de la motivation est de donner à l'employé, la possibilité de satisfaire ses différents besoins par échelle ascendante comme suit :

➤ Le premier niveau des besoins est composé des besoins physiologiques, qui consistent de lui donner un statut dans sa société et dans son environnement. Ces besoins ne sont que ses droits naturels et vitaux, pour garantir sa survie avec dignité.

➤ Le deuxième niveau des besoins de sécurité, il doit être assuré à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur, la sécurité est un pivot pour la stabilité dans l'emploi, qui mène à la continuité du projet entrepreneurial.

➤ L'employé cherche à travers les personnes qui s'intéressent à ses opinions et ses idées d'avoir une valeur et une importance dans son entourage, car l'être humain de nature sociable, cherche à créer des relations interpersonnelles à travers son travail ou avec d'autres moyens, où il rencontre d'autres personnes, pour trouver son appartenance.

➤ Le besoin d'estime et de reconnaissance apparaît par le comportement des autres avec la personne, soit dans la façon de parler, soit par le respect de ses propositions ou ses suggestions dans son poste.

➤ Au sommet de la pyramide, il arrive à l'accomplissement de soi, à travers le développement de sa position dans son emploi ou dans sa société, par l'amélioration de ses capacités intellectuelles, son savoir et savoir-faire, qu'ils affectent sur sa situation financière et sur son mode de vie.

Pour cette théorie, Abraham Maslow (op cité), a regroupé les besoins dans la vie selon une pyramide croissante, dont le passage d'un niveau à un autre supérieur, exige l'acquisition



du besoin inférieur, la motivation selon lui est liée à la satisfaction des besoins. Autrement dit, la motivation d'un être humain répond à la satisfaction de chaque besoin et permet de s'évoluer dans la pyramide de Maslow selon une échelle évolutive pour l'atteinte de son sommet, car il est considéré le niveau difficile à atteindre par toutes les personnes.

Les chercheurs ont montré que cette évolution en productivité, vient de l'importance et à la considération que les ouvrières sentirent durant la période de l'expérience. Donc, elle a un impact sur leur psychologie envers le travail et leur rendement qui devient de plus en plus important, car ils deviennent plus performants qu'auparavant par le développement de la coordination et la relation entre eux est plus forte et fiable.

Les recherches de Herzberg (op cité) sont basées sur le sujet qui montre que le travailleur a des causes à sa satisfaction ou à son insatisfaction. Aussi, il a montré l'existence de plusieurs circonstances qui interviennent dans la satisfaction ou à l'insatisfaction des travailleurs. Ces circonstances sont multiples, dont l'élimination d'une circonstance d'insatisfaction ça ne veut pas dire que le travailleur est satisfait et vice versa.

Peut-être que l'employé est satisfait d'un côté et insatisfait d'un autre côté, d'où il est nécessaire d'enrichir le milieu de travail par des facteurs qui permettent d'améliorer le climat social et afin de développer leur rentabilité.

Plusieurs chercheurs appartenant à l'école des relations humaines ont consacré leurs travaux sur l'aspect psychologique comme : Kurt Lewin (1890-1947), Rensis Likert (1903-1981), Harold J. Leavitt (1922-2007), Douglas Mac Gregor (1906-1964), Chris Argyris (1923-2013), ont travaillé sur le thème de la motivation des employés et trouvé les solutions et les moyens les plus adéquats à résoudre les problèmes pour offrir un l'environnement le plus agréable à l'intérieur de l'entreprise, pour renforcer leurs efforts et d'améliorer la performance des employés.

### **1-2- Les recherches de l'école néoclassique :**

La motivation dans ce courant de recherche est non seulement financière, mais aussi en parallèle, elle est morale. Elle joue un rôle important pour l'augmentation du rendement des employés.

La clé de l'évolution de l'entreprise est que les employés se sentent plus importants pour leur permettre de fournir plus d'effort, qui se traduit par l'évolution de la productivité quantitative et qualitative. L'insertion dans le projet de l'entreprise avait donné des résultats positifs sur l'aspect psychique des travailleurs et même sur les relations interpersonnelles.

Parmi les chercheurs, on peut citer, Alfred Sloan (1875–1966), Peter Drucker (1909-2005) et Octave Gélinier (1916-2004) qui ont travaillé sur le commandement et ses effets sur l'ensemble des travailleurs, d'où ils ont inspiré leurs travaux à travers des théories et de principes de l'école classique.

Les principes généraux, sous-jacents à cette école, sont ainsi les suivants :

✓ Le but premier (mais non unique) de l'entreprise est la maximisation du profit. C'est lui qui mesure l'efficacité de l'organisation et tous les autres objectifs (sociaux, sociétal ...), restent subordonnés à l'accomplissement prioritaire du profit.

✓ L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique : " le management est, en fait, la fonction essentielle et capitale de notre société " affirme P. Drucker. Par contre, son rôle quant à la répartition équitable de cette même richesse, est largement passé sous silence.

✓ Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes (toujours ses aspects normatifs et pragmatiques). Par exemple, la décentralisation et la fameuse D. P. O (Direction Par Objectifs).

✓ Même si ce courant a fait siens certains aspects de l'école psychosociologique (l'enrichissement des tâches et les travaux sur la motivation notamment) la philosophie du management des hommes, repose encore beaucoup sur un " darwinisme " social : **chaque individu lutte pour sa survie : les meilleurs accèdent aux postes clefs, les moins performants sont éliminés.**

Ce courant de pensée a inspiré nombre d'auteurs et de dirigeants, dont trois nous paraissent, à des degrés divers, représentatifs. **ROSTAN Georges**, (2006).<sup>42</sup>

Alfred Sloan, d'après son ouvrage « **my years with General Motors** », il raconte ses années dans cette grande société au monde, comme directeur général, puis comme président (de 1923 à 1956), Sloan devient le vice-président de GM en 1920 puis PDG en 1923. Sa nouvelle vie commence à la tête du plus grand constructeur automobile mondial qui dure trente-trois ans, il a pratiqué des nouvelles techniques de management, notamment la décentralisation coordonnée, en se basant sur les principes suivants :

✓ Le partage du pouvoir décisionnel sur des divisions ou bien des départements autonomes, dont chacun a un budget d'investissement et une propre rentabilité, pour savoir l'efficacité de chaque division par rapport au budget investi ;

✓ Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés, pour mieux contrôler et de collecter les informations et le donner de toutes les autres divisions, et de créer

---

42 : Ibid. Op. Cit. P 35.

une coordination entre eux comme : (les finances, le juridique, la publicité, la conception des voitures, etc.) ;

✓ La mission initiale de la direction générale est de tracer la politique générale de la société, dans les missions d'exploitation sont réparties sur les divisions et les départements ;

✓ L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée **consultativement** dans les autres divisions, pour assurer le cheminement des informations et des nouveaux changements afin de s'adapter avec.

Pour Alfred Sloan (op cité), la répartition des tâches est un moyen de procurer la responsabilité aux autres, pour ne pas être centralisée uniquement à la direction générale. Cette idée permet de donner aux autres l'esprit d'être responsables dans leur poste et de les permettre de prendre des décisions à tous les problèmes qu'ils rencontrent dans un temps réduit, aussi pour but de progresser leur efficacité, et même de définir les divisions performantes et les moins performantes même aussi de savoir lesquelles sont défailtantes.

L'application de cette décentralisation, ne s'effectue qu'avec la coordination entre les différentes divisions ou départements, à travers un système d'information fiable entre eux, à la réalisation d'un objectif commun.

Peter Drucker (op cité), est le théoricien de la nouvelle méthode de leadership, qui cette théorie permet d'avoir des leaderships aux différents niveaux, qu'ils prennent la responsabilité pour chaque niveau, d'accomplir des tâches sans décliner sur l'objectif tracé par la direction générale, et de donner aux employés les moyens pour les inciter et de sentir qu'ils sont comme entrepreneurs. Cette stratégie permet aux travailleurs de fixer les objectifs et ils travaillent pour les atteindre, car « Le système de GPO se caractérisait par une charge cléricale importante, consistant à définir puis à négocier les objectifs pour finalement rédiger un rapport évaluant s'ils ont été atteints. C'est ainsi que tout le système est indirectement devenu une méthode de contrôle basée sur les rapports décrivant l'atteinte d'objectifs préalablement définis. »<sup>43</sup>

Peter F. Drucker (op cité), né à Vienne en Autriche, gourou du management. Il a écrit plus de 30 ouvrages dont : « La pratique de la direction des entreprises » en 1957, « La nouvelle pratique de la direction des entreprises » en 1970, « Façonner l'avenir » en 1988, « La société Post-capitaliste » en 1994, etc.<sup>44</sup>

---

43 : **PROULX Denis**, (2006), Management des organisations publiques, Presses de l'Université du Québec, page 155.

44 : Ibid. Op. Cit. P 35.

Il s'est intéressé à l'innovation de la pratique de la direction par objectif, Peter Drucker, en 1954, dans son ouvrage *The Practice of Management*, dans la continuité de la vision ouverte par Douglas Mac Gregor (op cité) (Théorie X et Théorie Y). L'intervention des employés à la prise de décision est une clé pour les motiver et les satisfaire, et d'avoir le sens de responsabilité sur les tâches qui leur sont confiées, et en parallèle l'objectif principal est la maximisation du profil.

La direction par objectifs permet aux employés de fixer des buts à atteindre, concernant le développement et l'évolution de leur rendement, à travers l'évaluation de leurs progrès dans la direction de leurs objectifs de chaque département et les objectifs personnels qui entrent dans l'intérêt général, pour une durée déterminée.

Ainsi, pour PETER Drucker (op cité), l'entreprise contient que deux services ou départements qui les considère la ressource du profil : le département recherche et développement et le département marketing, à cause à leur mission, car le premier affecte sur le produit en sa qualité et ses améliorations et le deuxième affecte sur le consommateur qui doit le convaincre de garder sa confiance sur la marchandise.

Né en 1916, il était bardé de diplômes alliant les sciences économiques, le droit, les sciences politiques, la technique. Ingénieur civil des mines, il a démarré sa carrière à la **CEGOS**, il était parmi les premiers qui ont travaillé dans le bureau, en **1947**, lorsqu' il a rejoint ce cabinet, il avait consacré ses efforts pour la développer et de la mettre parmi les premières boîtes en Europe.

Pour une gestion performante, Octave Gélinaud (op cité), a pensé à l'introduction de la direction participative par objectif dans l'entreprise, qui consiste à déterminer aux différentes unités composantes de l'organisation, de manière unilatérale ou négociée entre les responsables des unités et la direction centrale, des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, à atteindre par rapport à une période déterminée (à titre d'exemple : la fin de la saison estivale, la fin de l'année, etc.)

Cet auteur a montré des conditions pour réussir un management basé sur la répartition des responsabilités, cette répartition permet d'avoir la compétitivité sur le marché devant les concurrents, parmi ces conditions :

- ✓ Le développement incessant de l'innovation par l'incorporation de nouvelle technique de production ;
- ✓ La présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation et l'innovation) ;

✓ La finalité humaine directe : " aujourd'hui une entreprise ne peut être en accord avec son environnement que si elle poursuit explicitement des objectifs d'utilité sociale." Aussi bien à l'extérieur de l'entreprise (adéquation des produits aux aspirations des clients à prééminence de la demande), mais aussi à l'intérieur (satisfaction et motivation des salariés).

## **2- L'évaluation de la performance collective et individuelle :**

Plusieurs éléments ont l'effet sur la performance des individus, à savoir les outils d'évaluation de la performance individuelle et collective. Selon Pfeffer (1994), qui retient entre autres : **la sécurité de l'emploi, les possibilités de promotion, les programmes de formation et de développement des compétences, les mécanismes de participation et de responsabilisation**, des systèmes incitatifs de rémunération. La « fonction RH » apparaît ainsi comme une source d'avantage compétitif.<sup>45</sup>

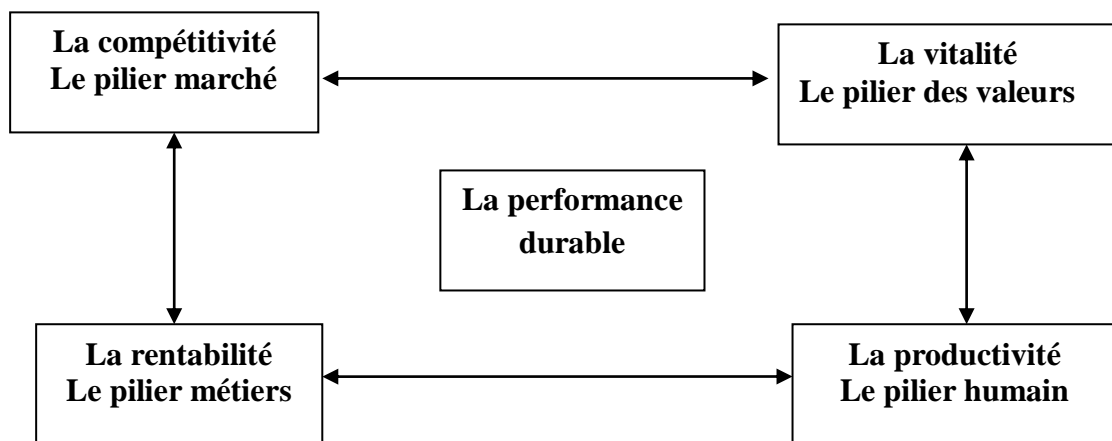
Les éléments cités jouent un double rôle, incitatif dans le cas où l'individu bénéficie des bonnes conditions de travail, qui poussent à l'exécution de leur mission avec une efficacité et une efficience considérables. Dans cette situation les résultats seront admissibles en approuvant les efforts de collaboration entre l'ensemble des participants dans le processus de production, qui se concrétise dans la qualité de produit.

L'évaluation de la performance individuelle et collective, est basée sur un système d'appréciation et un tableau de bord qui aide au pilotage des performances grâce à un système d'information fiable.

Les résultats obtenus sont le fruit de la qualité d'un côté et de la cohérence du système d'information décisionnel d'un autre côté, qui conduisent à la réussite de la stratégie de l'entreprise déployée, aussi il faut dire que les tableaux de bord soient conçus d'une manière méthodique, pour qu'ils mesurent toutes les formes de performance et d'assister les décideurs à la prise de décision de plusieurs situations.

---

45 : **FOURNIER Sandrine**, (2017), Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements, revue Gestion et management public, page 70.

**Figure n° 03 : Les quatre piliers de la performance durable**

Source : P. Pinto (2003) <sup>46</sup>

### 3- Le calcul de la performance globale :

La nature de la performance par sa globalité, pose la difficulté à son calcul du fait que le résultat n'est pas le même à cause de l'absence de l'homogénéité des données et même des objectifs de chaque fonction. Chaque salarié travaille pour atteindre un but différent, qui n'est pas de la même nature des autres fonctions, mais ils doivent coordonner entre eux pour accomplir le processus et de le faire démarrer de l'amont et d'arriver à une finalité en aval.

La coordination entre les différentes fonctions n'est qu'une procédure administrative qui permet de créer un système d'information fiable et sûr, et de choisir des indicateurs pour chaque département qui seront exploités pour l'intérêt de l'entreprise. Ces indicateurs seront analysés pour étudier les points forts et faibles du processus, dans toutes les phases de processus.

La mesure de la performance contribue aux acteurs qui interviennent dans un processus réparti en actions. Elles se combinent pour réaliser une production d'un bien ou d'un service. « La performance peut également se lire comme processus, comme l'action qui mène au succès. Le succès ne se mesure pas seulement a posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liées au résultat (Baird 1986) ». <sup>47</sup>

46 : PINTO Paul « La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent », Dunod, Paris, 2003, p. 11.

47 : FERICELLI Anne-Marie et SIRE Bruno, Performance et ressources humaines, édition ECONOMICA, 1996, page 20.

#### 4- Les indicateurs de la performance globale :

Généralement les indicateurs sont des valeurs qu'on utilise, car ils ont une nature quantitative, ce genre d'indicateurs on peut l'extraire à partir des bilans financiers et comptables, en plus, ils se sont des données chiffrées, qui se traduisent sous forme des ratios, des écarts, des graphiques et des clignotants.<sup>48</sup>

Il est important de noter que les indicateurs de performance sont multiples, mais le plus efficace est de choisir les indicateurs les plus pertinents en les analysants d'une manière scientifique et objective, pour connaître les écarts du processus par rapport à ce qui est programmé ou bien prévu.

À ce regard, on trouve des milliers d'indicateurs, dont la sélection d'un indicateur est basée sur une méthodologie qui permet de choisir les indicateurs les plus pertinents aux actes et aux objectifs pour chaque champ d'action, ce choix donne aux responsables de chaque action la possibilité d'obtenir des informations essentielles sur sa gestion. Il importe « Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles **celles qui sont essentielles** pour la gestion du responsable concerné. Le choix consiste à déterminer les **indicateurs pertinents** par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord. Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des **indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques** »<sup>49</sup>

Pour plus de détails, le gestionnaire exploite les informations, qu'il reçoit pour faire un diagnostic en utilisant les outils nécessaires dont la fiabilité de ces analyses repose sur celle des données ou informations collectées et qui permettent de donner une bonne lecture de la situation pour suggérer des solutions à chaque problème rencontré, et de corriger les écarts par rapport aux objectifs tracés.

Nous avons trois catégories de collecte d'informations concernant les indicateurs. La première catégorie concerne **les indicateurs de la gestion sociale**, la deuxième catégorie concerne **les indicateurs de la performance des ressources humaines** et la troisième catégorie englobe les indicateurs de création de la valeur.

Ces catégories d'indicateurs sont évoluées avec le temps, par rapport à l'évolution d'une gestion du personnel en arrivant à une gestion des ressources humaines dans sa version

---

48 : ALAZARD C, SEPARI S, (2007), Contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, page 558-559.

49 : IDEM 48 Paris, page 555.

actuelle, qui se caractérise par l'implication des ressources humaines dans la réalisation de la valeur ajoutée et à la prise des décisions à travers une gestion participative.

« On peut distinguer trois grandes typologies d'indicateurs :

- **Les indicateurs de gestion sociale ;**
- **Les indicateurs de performance RH ;**
- **Les indicateurs de création de valeurs.**

Ils correspondent peu ou prou aux étapes d'évolution de la fonction RH au sein de l'entreprise :

✓ Les premiers, les plus traditionnels, correspondent à la phase d'administration du personnel, les attentes du management étant centrées sur le respect des obligations légales et l'optimisation des coûts de gestion RH.

✓ Les seconds apparaissent à la fin des années quatre-vingt. Ils sont liés à la recherche d'optimisation des processus fonctionnels et à la professionnalisation des équipes RH. Il s'agit alors d'améliorer le service à l'opérationnel tout en continuant d'optimiser les coûts. On assiste dans les grands groupes à des opérations de **réingéniering** conduisant à la centralisation ou à l'externalisation de certaines fonctions RH.

Cette étape accompagne l'internationalisation des organisations, elle est facilitée par les progrès réalisés dans le domaine des TIC, et notamment des progiciels de gestion dédiés aux ressources humaines. Il devient plus facile d'exploiter les retombées des processus RH et de réaliser un suivi individuel des dossiers.

✓ Enfin, la dernière catégorie permet de contrôler la contribution de la fonction RH à la création de valeur. Les RH deviennent des partenaires du business et de la stratégie. Les politiques, pratiques et actions RH s'inscrivent clairement dans la chaîne de création de valeurs, contribuant à la réalisation des résultats et à la pérennité de l'entreprise. Les nouvelles normes comptables internationales mettent l'accent sur la valorisation des actifs intangibles, la qualité du management, la maîtrise des compétences, la capacité d'innovation et de réalisation. Pour maintenir la confiance des actionnaires, les sociétés doivent non seulement se doter de politiques en matière d'évaluation de rendement du capital sur des périodes allant de trois à cinq ans, mais, qui plus est, être capables de démontrer leur responsabilité dans le domaine social et leur orientation client. Les tableaux de bord financiers



intègrent des indicateurs liés au personnel, aux clients, à l'organisation et à la collectivité. Les investissements RH s'inscrivent dans la logique économique de l'entreprise.»<sup>50</sup>

Pour réussir cette perspective d'analyse, les tableaux de bords sociaux contiennent des données concernant l'administration du personnel (les effectifs, les flux de personnel, la démographie, l'absentéisme, la formation et les coûts salariaux), le suivi de ces indicateurs permet de contrôler l'évolution de la masse salariale et des principaux frais de gestion sociale : dépenses de formation, de recrutement, frais de gestion de personnel, épargne salariale, la retraite, etc.

### **5- Les indicateurs de performance du processus :**

En parlant sur le processus de la gestion des ressources humaines, en amont et en arrivant à l'aval de la vie professionnelle du personnel. Les indicateurs relatifs aux différentes opérations de la gestion des ressources humaines, car ils correspondent au recrutement, la formation, les promotions, la mobilité, la gestion des carrières et les systèmes de rémunération, etc. Qui s'organisent dans le **processus fonctionnel**.

D'autres indicateurs sont aussi importants pour l'analyse objective des informations du **processus transverse** : « ils traversent l'organisation RH et concernent les domaines de finalité du management humain : management de la compétence, des talents, de la performance...Le résultat de ces processus est collectif, ils servent les intérêts globaux de l'entreprise. Leur impact se mesure à plus long terme. »<sup>51</sup>.

Aussi le tableau de bord social est un outil important pour l'étude sociale de la société interne de l'entreprise. Il présente des informations qui révèlent la situation sur les relations professionnelles, les relations interpersonnelles, la stabilité dans le poste et dans l'entreprise, etc. Ces éléments ont un effet sur les indicateurs de la performance du processus et même aussi sur la performance globale. Au-dessous un tableau présente quelques indicateurs à titre d'exemple.

---

50 : **Joël Imbert, (2007)**, Les tableaux de bords RH, collection Ressources Humaines, édition d'organisation, pages 50-51.

51 : IDEM 50, page 57.

**Tableau 2 : Les indicateurs fonctionnels**

<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais de recrutement global, par métiers, catégories professionnelles... ;</li> <li>• Coûts de recrutement direct, induit ;</li> <li>• Délais de traitement des candidatures ;</li> <li>• % de candidats retenus/% de candidats proposés ;</li> <li>• % de collaborateurs recrutés ayant dépassé la période d'essai ;</li> <li>• % de collaborateurs recrutés jugés performants et/ou évalués HP après x mois, années... ;</li> <li>• Nombre de candidatures par source de recrutement (cabinet, mobilité interne, école, Internet...) ;</li> <li>• % de CDD, CDI recrutés ;</li> <li>• Ratio diversité : % d'hommes, femmes, moins de trente ans, débutants, seniors, étrangers, handicapés recrutés... ;</li> <li>• % de démissions/total départs ;</li> <li>• ... ;</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % d'actions de formation effectuées conformément au plan ;</li> <li>• % d'actions de formation évaluées excellentes par les stagiaires, les managers ;</li> <li>• % de seniors formés ;</li> <li>• % de nouveaux recrutés ayant suivi un programme d'intégration ;</li> <li>• % de HP ayant suivi une formation au management ;</li> <li>• % de collaborateurs formés à la qualité, la sécurité ;</li> <li>• ... ;</li> </ul>
<b>Gestion de carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de HP identifiés/population cadre ;</li> <li>• % de collaborateurs (par catégorie professionnelle) ayant moins de x années d'ancienneté dans leur poste ;</li> <li>• % de managers issus du vivier interne ;</li> <li>• % de remplacements prévus au plan de remplacement effectivement réalisés ;</li> <li>• % de mobilité à valeur ajoutée/total recrutement ;</li> <li>• % de recrutements internes/total recrutement ;</li> <li>• Turnover des HP ;</li> <li>• Ancienneté moyenne des managers dans leur fonction, dans l'entreprise ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de salariés satisfaits de la gestion de carrière, des opportunités d'évolution ;</li> <li>• % de salariés ayant bénéficié d'un entretien de carrière ;</li> <li>• ... ;</li> </ul> </li> </ul>

<b>Rémunération (compensation &amp; bénéfits)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équité interne : % de collaborateurs rémunérés en dessous, au-dessus de leur groupe référent ;</li> <li>• Compétitivité : % de collaborateurs rémunérés en dessous, à la médiane, au-dessus du marché de référence ;</li> <li>• % de HP augmentés ;</li> <li>• % de collaborateurs performants auxquels une prime supérieure à x a été versée ;</li> <li>• % de salariés satisfaits du système de rémunération ;</li> <li>• ... ;</li> </ul>
---	---

Source : Joël Imbert, Les tableaux de bords RH, collection Ressources Humaines, édition d'organisation, 2007,

En outre, les indicateurs de processus transversaux ont une utilité importante pour l'étude de la situation des ressources humaines de manière différente de celle des indicateurs de processus fonctionnels. En effet, elle s'intéresse par le côté qualitatif, qui est aussi indispensable pour avoir le taux nécessaire de performance de l'opération intermédiaire et les opérations de base de l'entreprise. Ils ont une manière d'analyse et d'étude différente.

**Tableau 3 : Les indicateurs de processus transversaux**

<b>Management des compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de couverture des compétences critiques à court et long terme</li> <li>• % du budget formation dédié au développement des compétences stratégiques</li> <li>• Nombre de successeurs identifiés pour les collaborateurs ayant des compétences critiques, rares et/ou stratégiques <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais d'acquisition des compétences critiques/délais de recrutement ou de formation de l'entreprise</li> </ul> </li> <li>• % de collaborateurs recrutés selon un référentiel de compétences</li> <li>• % d'action de formation précisant les compétences à développer</li> <li>• ... ;</li> </ul>
<b>Management de la performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de collaborateurs performants/total collaborateurs</li> <li>• % de collaborateurs ayant une performance insuffisante</li> <li>• % d'entretiens de performance réalisés annuellement/total collaborateurs</li> <li>• Qualité des entretiens réalisés</li> <li>• Taux de satisfaction des salariés sur la façon dont ils sont appréciés</li> <li>• % de managers formés à l'entretien d'appréciation</li> <li>• % des primes accordées aux excellents performers</li> <li>• Turnover des bons performers</li> <li>• Compétitivité du système de rémunération</li> </ul>

<b>Management des talents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de HP identifiés/total population cadre</li> <li>• % d'experts</li> <li>• % de HP recrutés</li> <li>• Turnover des HP</li> <li>• % de HP ayant suivi une formation</li> <li>• % de talents commerciaux, recherche, marketing... identifiés</li> <li>• % de collaborateurs repérés comme « talent » ayant suivi une formation</li> <li>• % de HP ayant bénéficié d'une prime</li> <li>• % de HP introduit dans les plans de succession</li> <li>• ...</li> </ul>
-------------------------------	--

Source : Joël Imbert, Les tableaux de bords RH, collection Ressources Humaines, édition d'organisation, 2007.

### **6- La rémunération :**

La rémunération comme élément en dehors de la carrière professionnelle, dans sa définition, qui doit être équivalente à la force du travail fourni par les employés, qui se traduit à l'intérieur de l'entreprise, en exerçant les tâches qui sont lui affectées.

Plusieurs lectures de la rémunération, de sa fixation entre les différents employés et entre les différentes échelles hiérarchiques se caractérisent par l'égalité entre eux, d'où elle est croissante d'une échelle à une autre supérieure, selon plusieurs critères qui les fixent, tels que les qualifications, les niveaux scolaires, l'expérience dans la définition du salaire de base pour chaque employé dans une grille des salaires.

Les éléments qui donnent une vision plus claire sur le système de rémunération dans l'entreprise, sont la valeur des primes et des indemnités.

### **Section 3 : la performance des entreprises à travers les objectifs et les ressources humaines :**

Généralement toutes les entreprises publiques focalisent leurs efforts pour réaliser les objectifs souhaités par les dirigeants, et même par les autorités de tutelle qui les gouvernent pour s'assurer d'une forme de contrôle qui rentre dans le cadre de la gestion des biens publics.

L'exigence de la conjoncture économique impose une collaboration entre les opérateurs des différents secteurs à l'application des directives des pouvoirs publics, car l'État est le majoritaire au capital social de ces entreprises.

Cette situation, implique que les dirigeants des entreprises publiques prennent en considération la responsabilité sur la gestion et les dépenses des fonds publics, car elle est très délicate par rapport au secteur privé en respectant les règles de la comptabilité nationale.

Ce contexte qui a exigé une cette idéologie permet aux entreprises publiques d'être un leader chacune dans son domaine d'activité, et d'arriver à une autonomie dans la consommation des produits locaux qui garantissent le rapport qualité prix, d'alléger la balance des paiements étrangère, et de minimiser le transfert des capitaux et des devises à l'étranger. Les entreprises publiques sont conçues comme des entités de production de biens et services pour appliquer le programme gouvernemental en matière de développement pour s'assurer une forme d'autonomie gouvernementale dans l'application de sa politique industrielle. Leur gestion n'obéit pas à des critères de rationalité économique.

### **1- Le démarrage de la GRH dans les entreprises publiques algériennes :**

La GRH est une version développée de la fonction personnelle, cette dernière, avait été pratiquée dans les entreprises algériennes. Cette pratique vient de la vision étroite aux employés, dont ils sont considérés comme une main d'œuvre qui cherche à garantir un salaire chaque fin du mois et d'une sécurité sociale pour bénéficier d'une prise en charge chez les services de santé publique.

Au début de leur création, les grandes entreprises publiques comme la SNTF, LA SONATRACH, AIR ALGÉRIE, SONELGAZ, et autres qui avaient une grande influence sur la diversification de l'économie du pays, il y avait une gestion du personnel simple, exercée dans un service avec des moyens et outils simples, intéressés à exercer des tâches ordinaires.

Pendant les années 1970, l'Algérie a construit des grandes entreprises dans des différents secteurs, (industriels : EL HADJAR, CIRTA, ENIE, ENIEM, etc. Agroalimentaire : RIYADH, ...), qui ont été gérées avec des compétences algériennes, limitées dans la matière, en raison du contexte politique (la sortie du pays de la guerre) et l'absence d'un encadrement hautement qualifié qui prend la responsabilité à former des cadres dans ce domaine.

À cause de cette défaillance, l'État algérien avait pensé d'investir dans la ressource humaine, pour garder les grandes entreprises, de les sauver des anciennes pratiques dans les différents domaines, même d'être à jour avec les nouvelles technologies et les nouvelles techniques, pour qu'elles deviennent compétitives au niveau national ou international.

Au niveau mondial, la gestion du personnel est devenue un vecteur primordial pour le succès de l'entrepreneuriat, et pour réussir surtout les petites et les micro-entreprises. L'Algérie à travers ses grandes entreprises avait donné un nouvel air, par l'implication de développement de la gestion des ressources humaines qui est devenue une exigence, et de faire des formations aux cadres dans les grandes écoles à l'étranger qui deviennent des formateurs au niveau local. Même dans le côté légal l'apparition de la loi n° **90-11** du **21 avril 1990**, relative aux relations de travail, complétée et modifiée,<sup>52</sup> a montré de façon générale les étapes de la gestion des ressources humaines, qu'on doit adopter à l'intérieur de nos entreprises.

## **2- Définition du système d'appréciation des employés :**

Avant de prendre une décision vis-à-vis de la gestion des ressources humaines, il faut solliciter des outils et instruments, dont la compréhension de ces outils nécessaires par les gestionnaires pour sa bonne pratique. Ici nous voulons parler sur le système d'appréciation des compétences des employés, on comprend le sens du concept appréciation ou évaluation.

Selon les théories des organisations, il existe des théoriciens qui ont une vision envers l'appréciation ou l'évaluation des employés dans les entreprises. La compréhension de l'utilité de l'appréciation était développée avec le temps, car l'école classique avait donné une compréhension **cartésienne**, dont elle l'applique pour calculer les résultats, pour mettre en place la méthode sanction-récompense, « le terme « évaluation » se réfère au poste de travail qu'il s'agit d'analyser pour construire une grille des critères permettant par la suite de juger l'adéquation de l'homme au poste (PERETTI, J.M. 2001). »<sup>53</sup>

Par contre, l'école des relations humaines avait une autre conviction à l'appréciation des employés, dont elle trouve que l'évaluation est un moyen de communication et de changement des idées, de savoir les forces et les faiblesses de chaque élément de l'entreprise et de corriger les insuffisances selon les informations retenues. D'après les fondateurs de l'école des relations humaines qui ont un motif fondé : « par la suite Mc Gregor va critiquer les postulats de l'école classique selon lesquels la direction doit prescrire les tâches, mesurer les résultats, puis récompenser ou punir. Il a critiqué également les méthodes traditionnelles qui apparaissent comme un outil de contrôle qui n'est pas adapté à la véritable nature humaine. Pour faire appel à une démarche alternative d'évaluation, le courant des relations

<sup>52</sup> : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

<sup>53</sup> : NAAMANI Samira et MACHRAFI Mustapha, (2016), Évaluation de la performance des employés : cas des multinationales implantées au Maroc, Revue Algérienne des Ressources Humaines, page 109.

humaines propose « l'entretien d'appréciation » (DESREUMAUX, A. 1998), en tant que moment clé dans la mise en œuvre d'un management participatif. Le but est de créer un moment de communication et de dialogue». <sup>54</sup>

Le développement de la gestion, par l'implication des employés à la prise de décisions dans le cadre de la politique de la Direction par Objectif « DPO ». Il existe d'autres compréhensions et même une autre méthode d'application du système d'évaluation, dont l'évaluateur prend en considération les résultats individuels, cette manière avait donné naissance à la performance individuelle, « le principe de la performance individuelle sera éclairé par le système de direction par objectif (LAYOLE, G. 1996), qui a conduit à simplifier les dispositifs d'appréciation en les centrant sur la fixation d'objectifs. Le jugement ne porte plus sur le comportement professionnel, mais sur le seul résultat. Lors de l'évaluation, l'évaluateur se focalise sur la performance des individus et le degré d'atteinte des objectifs fixés »<sup>55</sup>.

A cause de cette multitude d'avis, on a trouvé que : « **G. Amado** dégage, au-delà des controverses idéologiques, un consensus sur trois points :

1- L'évaluation des performances représente une nécessité au plan économique : l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production. La qualité des celle-ci tout autant que la pression du marché, des clients, représente à ce niveau des contraintes qui rendent un tel processus inévitable.

2- L'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation entre les hommes et leurs fonctions et de la qualité des structures d'organisation mises en place.

3- L'évaluation des performances répond à un besoin humain, c'est un référentiel : tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité »<sup>56</sup>. Il s'intéresse à l'appréciation des individus pour le deuxième et le troisième point, car sont destinés à répondre sur la problématique d'adaptation au poste de travail, cette adaptation mène à l'évolution de la performance des résultats individuels, ce qui est défini par le rendement individuel.

Aussi l'appréciation est importante pour les supérieurs hiérarchiques, qui sont en contact direct avec leurs subordonnés. L'importance expliquée par PIERRE LEMAÏTRE (1983), qui a souligné que : « l'appréciation est nécessaire dans la mesure où l'encadrement est responsable de l'appréciation des moyens humains qui lui sont confiés ». A travers

---

54 : IDEM 52.

55 : IDEM 52.

56 : **PERETTI Jean-Marie, (1994)**, Ressources Humaines, édition Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, page 224

l'appréciation, c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiée à chaque responsable qui est appréhendé.

L'appréciation doit permettre de :

- Favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle ;
- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement NAAMANI Samira et al (2016).<sup>57</sup>

### **3- L'évaluation et l'appréciation des résultats individuels :**

Tout résultat réalisé est considéré comme un indice de performance. Il est le premier niveau qui nous donne l'impression qu'il y a une volonté ou une intention pour atteindre les objectifs de l'entreprise compte tenu des moyens focalisés à cette mission. Une fois les objectifs atteints, il importe de passer à un autre niveau qui souhaite de savoir plus sur ce résultat pour ce qui concerne les moyens utilisés, le respect des délais et la qualité des biens ou des services.

L'appréciation des performances globales commence par l'évaluation des résultats individuels qui sont la source de l'efficacité de l'entreprise ou organisationnelle. Dans cette perspective, il existe des outils qui nous aident à décrire et de savoir le niveau d'évaluation des employés d'une entreprise est vraiment fiable.

L'évaluation des employés est basée sur un système d'appréciation des résultats, qui permet d'avoir le taux d'engagement des employés dans le projet d'entreprise ou l'inverse, tout dépend des résultats, aussi l'évaluation de la performance consiste à porter un jugement sur le travail et les comportements attendus du salarié, et ce, sur une période donnée. Les dispositifs d'évaluation de la performance sont ainsi au cœur de la qualification et donc de la détection des salariés performants et non performants.<sup>58</sup>

L'évaluation de la performance utilise des critères ou bien des outils objectifs, pour avoir un résultat réel qui ne soit pas compromis par des relations interpersonnelles. L'objectivité est importante dans toute étude scientifique, car elle est loin de tout sentiment ou toute considération. Ces derniers sont des facteurs de la subjectivité, on doit les éloigner.

Il existe plusieurs éléments d'évaluation, à savoir le domaine d'activité et les objectifs souhaités. Les méthodes d'évaluation, destinées à la ressource humaine, sont pour but de connaître la portée de la performance individuelle et sa participation dans la productivité de

---

57 : Ibid. Op. Cit. P 51.

58 : CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, (2015), Les salariés sous-performant : quel rôle des départements Ressources Humaines ? Mémoire d'expertise, Université de Paris-Dauphine, page 33.



l'entreprise, à la rationalité de la consommation des ressources (matières premières, matériel), la vente (d'avoir plus de profit), J. DIVERREZ (1983) : les méthodes d'appréciation du personnel sont des techniques objectives d'analyse et de synthèse du comportement de l'homme au travail ; elles ont pour but :

- De mieux le connaître
- De l'aider à se connaître et à se valoriser
- De l'orienter convenablement en fonction de ses capacités et de ses motivations.

Le choix d'une méthode d'évaluation doit donc tenir compte des points suivants :

- Elle doit favoriser les relations de travail permettant le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué.

- Refléter l'évolution et les changements des compétences depuis le premier recrutement jusqu'à l'activité exercée actuellement (convaincre l'individu d'aujourd'hui, qu'il a progressé dans sa profession dont il s'est engagé hier).

- Elle considère les besoins et les objectifs de l'organisation afin de guider toutes les décisions concernant les employés.<sup>59</sup>

#### **4- L'évaluation de la performance des résultats :**

Plusieurs outils d'évaluation des résultats exploitent les données quantitatives pour décortiquer la situation de l'entreprise. Les outils d'évaluation de la performance sont multiples. On peut à cet effet utiliser pouvons utiliser les données comptables et financières, les données de la vente et de la commercialisation, les données de la production et la productivité. Elles sont différentes, mais elles sont importantes pour clarifier la situation de chaque division ou département, qui participe à la performance organisationnelle.

Le calcul de la performance repose sur les indicateurs et les ratios. Pour mieux cerner la fiabilité de l'entreprise de l'entreprise ou du produit à vendre, ces calculs sont indispensables aux décideurs. Ils aident à la prise des décisions stratégiques de façon globale « entreprise ou société » ou partielle, d'une unité « un bien ou un service ». Les résultats de la performance sont un facteur essentiel à la définition de l'efficacité et l'efficience de toute entreprise.

La plupart des systèmes servant actuellement à l'évaluation sont concentrés sur les indicateurs financiers. Ceci implique habituellement un examen des rapports de comptabilité basés sur des événements passés et sur des taux de rentabilité obtenus à court terme. Des mesures de nature économique et financière telles que l'efficacité de gestion, la productivité et

---

59 : **DIVERREZ Jean.** Politique et techniques de direction du personnel, Entreprise Moderne d'Édition, 1983, page 125.

la rentabilité continuent d'être généralement appliquées pour évaluer la performance d'une entreprise (GILLINGHAM, 1980 ; ARRAIZA et LAFUENTE, 1984 ; FERNÁNDEZ et GARCIA, 1991 ; FERNÁNDEZ et al., 1996 ; GONZATZ, 1996 ; DE ANDRÉS, 2000). Ces mesures sont toujours les plus utilisées grâce à leur caractère quantitatif et la disponibilité des données actualisées dans les Banques de données officielles, bien que la plupart des études récentes dans ce domaine relèvent plusieurs inconvénients dans ce mode de mesures exclusivement financières d'évaluation de la performance.<sup>60</sup>)

L'objet de ces mesures consiste à évaluer les résultats atteints par les employés, à travers des ratios RH, à savoir une appréciation des qualifications et des compétences des employés, qui ont effet direct sur le rendement de chaque salarié, ces qualifications ou compétences seront exploitées à donner des résultats satisfaisants.

Dans la gestion des ressources humaines, le principe de définir l'apport individuel est constamment retenu dans sa participation collégiale. Il annonce une bonne pratique de gestion qui vient de la complémentarité interne. Cette complémentarité résultant du travail en cohérence avec les autres directions dont l'objectif est de respecter la stratégie imposée. Aussi la présence de la coordination fait une synergie des résultats, « À en croire certains chercheurs, les pratiques opérationnelles de GRH prises individuellement ont un impact limité, à moins d'être combinées dans un tout cohérent. Dans ce dernier cas, elles forment une synergie qui aura un impact considérable sur les composantes organisationnelles. D'autres chercheurs soutiennent que les organisations qui réussissent à créer cette complémentarité auront une meilleure position concurrentielle et obtiendront un rendement supérieur à leurs concurrents (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995 ; Ichniowski, Shaw & Prennusslie, 1995 ; Schuler, 1998 ; Schuler & Jackson, 1987).<sup>61</sup>

Parmi les outils d'évaluation des résultats les plus utilisés par les entreprises, sont : l'entretien d'évaluation, le 360° et l'Assessment Center, mais la méthode la plus utilisée par les évaluateurs c'est l'entretien, qui est considéré la façon la plus adoptée, car elle ne demande pas beaucoup de moyens et ne prend pas du temps, que les autres méthodes, qui ont besoin à des moyens pour être applicables.

---

60 : **Isidre March Chorda et Rosa M. Yagüe Perales, (2005)**, Évaluation des effets de territoire et de taille dans la performance, UNE APPLICATION EMPIRIQUE À TRAVERS UN MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, page 59-60.

61 : **Jules Carrière, Jacques Barrette, (2005)**, Gestion des ressources humaines et performance de la firme a capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration, Université d'Ottawa, Revue canadienne des sciences de l'administration, page 302.

## **5- L'évaluation de la performance en GRH par rapport aux objectifs de l'entreprise :**

La performance présente une réussite à l'atteinte des objectifs définis, dont le processus de l'opération est achevé, dans une perspective d'avoir des avantages derrière ce résultat. La cause de la complexité du concept de la performance vient de la multitude de compréhension de sa définition, à savoir le contexte de son utilisation, plusieurs chercheurs présentent la performance comme le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, d'autres chercheurs avancent que l'entreprise performante doit être efficace et efficiente.

L'évaluation de la performance d'une entreprise est liée à la performance de plusieurs niveaux, car elle résulte de la cohérence entre les objectifs définis et la performance de l'atteinte des résultats à travers les différentes unités, et départements, en arrivant à concrétiser la performance globale qui se présente comme l'ensemble de toutes les performances.

Un système d'évaluation est un outil pour mesurer le degré de d'accomplissement des tâches afin d'atteindre les objectifs programmés, que ce soit les ressources consommées durant l'opération de son exécution. Elle rentre dans le sens de définition de l'efficacité, par contre l'efficience s'intéresse dans l'atteinte des objectifs à la quantité et la valeur des ressources exploitées pour l'atteinte des objectifs. La mesure de la performance basée sur l'utilisation des ratios et des indicateurs : « un indicateur de performance est une variable qui exprime quantitativement l'efficacité d'une partie de ou de tout un processus, ou système par rapport à une norme donnée ou une cible. La mesure de la performance représente la formulation concrète des choix stratégiques de l'entreprise »<sup>62</sup>

Pour mesurer la performance nous allons prendre deux variables, qui sont les objectifs et les moyens, qui nous permettent à réaliser les résultats fixés par les dirigeants de l'entreprise.

➤ **Les objectifs comme une cible :** les objectifs de l'entreprise expriment la vision future de l'entreprise, ces objectifs ont deux aspects :

---

62 : **BERNARD Alain, DA CUNHA Catherine, MEDINI Khaled, (2013)**, Méthodologie pour l'évaluation de la performance d'entreprises dans le contexte de personnalisation de masse durable, Conférence Paper, page 01.

**1. Les objectifs économiques :** avant tout, l'entreprise cherche à dégager un bénéfice pour assurer son développement, c'est-à-dire grandir, tout en luttant contre la concurrence. Pour réaliser un bénéfice, l'entreprise doit vendre des biens et des services à un prix supérieur à leurs coûts de production.

**Bénéfice = Prix de vente – Coût de production (toutes les charges direct et indirect)**

Le bénéfice sera ensuite réparti entre les différents acteurs ayant participé à la production (patrons, salariés, etc.). Nous voyons donc que l'entreprise crée de la richesse et participe aussi à sa répartition en distribuant des dividendes aux actionnaires (rémunération du capital) et la rémunération des salariés (prime).

**2. Les objectifs sociaux :** l'entreprise a également un rôle social :

- ✓ Elle fournit du travail, embauche du personnel, crée des emplois ;
- ✓ Elle distribue des revenus (ex : salaire) ;
- ✓ Elle dynamise souvent l'activité d'une ville ou d'une région. Aujourd'hui, l'entreprise a des responsabilités encore plus importantes vis-à-vis de la société :
- ✓ Elle doit améliorer la formation des salariés ;
- ✓ Elle doit tout mettre en œuvre pour protéger l'environnement (politique de développement durable) ;
- ✓ Elle doit faire de son mieux pour régler les problèmes de société (chômage, illettrisme, embaucher des travailleurs handicapés, etc.)<sup>63</sup>

Donc l'évaluation de la performance est une estimation de la réalisation des objectifs économiques et sociaux de l'entreprise en utilisant des ratios spécifiques pour chacun d'eux.

## **6- Les indicateurs de gestion sociale :**

Ces indicateurs ont une distance sociale à l'intérieur de l'entreprise, leur utilité est d'avoir les informations nécessaires sur la population qui se considère comme la ressource humaine qui s'est mobilisée à effectuer des tâches pour accomplir le processus de l'entreprise. Parmi ces indicateurs, on parle sur les éléments suivants :

- Les effectifs ;
- Les flux de personnel ;
- Les coûts salariaux ;
- La démographie ;
- La formation ;
- L'absentéisme.

---

63 : [http://ecogestion26.free.fr/cours/pdf/bacpro\\_economie\\_03.pdf](http://ecogestion26.free.fr/cours/pdf/bacpro_economie_03.pdf)

**6-1- Les indicateurs des effectifs :** On assimile par effectifs dans une entreprise : toute personne qui participe directement ou indirectement à créer la valeur ajoutée.

Les indicateurs des effectifs sont des indicateurs du tableau de bord de gestion qui donnent des informations nécessaires pour un manager, « G. Naro (1998) a ainsi réalisé sur le thème de l'apport de la GRH au contrôle de gestion, une revue de littérature qui décline toute la richesse des travaux anglo-saxons. Nous y voyons transparaître l'impact du contrôle de gestion sur trois grandes composantes de la GRH : formation, évaluation, climat social (satisfaction, motivation, style de management notamment participatif). Cette démonstration permet à l'auteur de plaider pour un dépassement de l'approche 5 fonctionnelle afin que le management de la performance puisse bénéficier des liens étroits entre ces disciplines. La GRH et le contrôle de gestion sont porteurs de transversalités car ils reposent sur des éléments communs ayant pour finalité la performance organisationnelle ». <sup>64</sup> Les informations exploitées sont différentes multiples telles que : le type de contrat (CDD/ CDI), la population (hommes et femmes), l'encadrement (les cadres par rapport aux simples employés), taux des travailleurs handicapés.

Lors de l'utilisation de ces indicateurs, on trouve :

✓ **Le taux d'encadrement :**

**Le nombre d'encadrant / le nombre des employés à plein temps dans une même unité.**

Cet indicateur nous permet de savoir à quel point l'entreprise donne l'importance à l'encadrement de ses employés. L'encadrement des employés à travers le suivi direct et permanent des travailleurs, aussi par leurs instructions et leurs remarques qui sont considérées comme réserves à corriger.

✓ **Les taux des travailleurs handicapés :**

**Le nombre des travailleurs handicapés / le nombre des salariés annuels moyens.**

Ce taux exprime l'importance de la solidarité avec la société, en recrutant des employés handicapés qui exercent des tâches ad hoc avec leur handicap, par exemple un aveugle peut travailler comme standardiste, un sourd peut exercer des tâches d'emballage...etc.

✓ **Taux de contrat CDD :**

**Le nombre d'employés CDD au 31/12 / le nombre des salariés au 31/12.**

Ce taux donne l'idée sur le recrutement s'il est par contrat CDD ou bien par un contrat CDI, en respectant l'article n° 12 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail.

---

64 : **Sandrine Kopel, (2011),** La modernisation des services municipaux : étude de cas sur le rôle des tableaux de bord de service d'une grande ville, la revue HAL du 21 Avril, page 05.

✓ **Taux des femmes employées :**

Le nombre des femmes travailleuses / le nombre de salariés.

Ce taux est relatif à l'intégration du sexe féminin dans l'entreprise, cette diversité sexuelle dans l'entreprise exprime le respect des droits de la femme dans le travail.

**6-2- Les flux de personnel :** on considère par les flux de personnel sont tous les mouvements qui traduisent le changement du poste de travail, qui exprime plusieurs situations telles que l'adaptation au poste de travail, le développement des connaissances et du savoir-faire par rapport au poste actuel. Parmi ces ratios, on trouve les ratios de la mobilité (taux d'entrée, taux de sortie, ratio de remplacement), Turn-over, le taux d'échec de recrutement ou turn-over court.

✓ **Turn-over :**

**Nombre d'entrées + nombre de sorties / nombre des salariés.**

Le turn-over présente la circulation des travailleurs en amont (recrutement) et en aval (départ), lorsque le turn-over est élevé, cela veut dire qu'il y a un déséquilibre de la stabilité dans l'entreprise, et vice-versa.

✓ **Taux d'échec de recrutement :**

Nombre des employés à la fin de la période d'essai / nombre des salariés.

Ce taux est important pour dire que le recrutement fait par l'entreprise doit être fiable ou non. Si ce taux est élevé, cela veut dire que la sélection faite est bonne, aussi durant la période d'essai, il existe une assistance aux nouvelles recrues.

✓ **Taux d'entrée :**

**Nombre d'entrées / nombre de salariés.**

Ici on parle sur l'amont des carrières professionnelles des employés, dont l'entreprise a une politique de recrutement pour renouveler le personnel ou bien pour satisfaire ses besoins en main d'œuvre, selon ses visions et la stratégie adoptée.

✓ **Taux de sortie :**

**Nombre de départs sur l'année / nombre de salariés.**

Le départ, c'est la quitter de l'entreprise, soit par départ en retraite, soit par une démission, soit par une mesure disciplinaire.

Ce taux donne la situation sur le climat social, surtout si ce taux est élevé et les départs sont venus par démission ou bien par mesure disciplinaire.

✓ **Ratio de remplacement :**

**Nombre d'arrivées sur l'année / nombre de départs + nombre d'arrêts de longue durée.**

Cela signifie que lorsqu'un employé quitte l'entreprise, il est immédiatement changé par quelqu'un d'autre pour ne pas arrêter les tâches exercées par le travailleur qui a quitté l'entreprise. Le rapport entre les entrants et les sortants, est positif et arrive au chiffre **01**.

D'autres indicateurs qui rentrent dans la constitution des tableaux de bord en ressources humaines, tels que les suivants :

✓ **Indicateurs de gestion de carrière**

$$\frac{\text{Nombre de promotions de grades}}{\text{Tout l'effectif rémunéré (ER)}}$$

✓ **Indicateurs de climat social**

$$\frac{\text{Nombre de grévistes, suite à un mot d'ordre local}}{\text{Tout l'effectif rémunéré (ER)}}$$

### 6-3- Les coûts salariaux :

Signifie toutes les charges qui composent les rémunérations de tous les employés. Les salaires sont considérés comme des frais à payer par l'entreprise, enregistrés sur le journal comptable, traduisant dans la catégorie des charges, en prenant en compte les autres charges comme les différents types d'impôts et fiscalité et la sécurité sociale.

On trouve plusieurs indicateurs sur les coûts salariaux et on peut utiliser les suivants :<sup>65</sup>

- \* **L'évolution des salaires en niveau ;**
- \* **L'évolution des salaires en masse ;**
- \* **L'effet de report ;**
- \* **L'effet d'effectif ;**
- \* **L'effet de structure ;**
- \* **L'effet de noria.**

Ces indicateurs permettent de connaître l'évolution et les changements de la masse salariale d'un individu ou d'un groupe de personnes. Les résultats obtenus facilitent la compréhension de la participation des salaires à la motivation et au développement social des employés et leur niveau pécuniaire par rapport aux résultats réalisés par l'entreprise.

✓ **L'évolution des salaires en niveau** : présente le pourcentage du changement qui touche le salaire d'une personne ou bien d'un groupe de personnes entre deux dates différentes. Il est calculé de la façon suivante :

$$\frac{(S_{n2} - S_{n1}) * 100}{S_{n1}}$$

65 : **PERETTI Jean Marie, (2016),** Gestion des ressources humaines – Synthétique et opérationnel- édition Vuibert, pages 149 – 152.

✓ **L'évolution des salaires en masse** : exprime l'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux années différentes. Il peut se calculer comme suivant :

$$\text{MS } n1 * 100 / \text{MS } n.$$

Cet indicateur présente les changements de la masse salariale durant une période de temps déterminée, pour savoir les charges du personnel par rapport aux autres charges, afin de suivre une politique d'une gestion des ressources humaines ad hoc.

✓ **L'effet de report** : ce ratio signifie que le pourcentage de l'augmentation ou la diminution de la masse salariale entre deux années successives (n+2 et n+1) par rapport à l'année n+1, dont l'effet de report se calcule comme suivant :

$$\text{L'effet de report} = \text{masse salariale } n+2 - \text{masse salariale } n+1 / \text{masse salariale } n+1$$

À partir de l'effet de report, on peut savoir le changement de la masse salariale, ce changement est lié à la valeur ajoutée réalisée, qui se répercute sur les salaires des employés à travers les primes de rendement individuelles et collectives.

✓ **L'effet d'effectif** : un indice d'une matière financière vis-à-vis aux ressources humaines disponibles. Il prend les charges financières de la ressource humaine comme moyen de pilotage pour les prévisions ou bien pour savoir la situation des charges du personnel, cet effet est un instant de réflexion pour toutes les opérations de la GRH, et à maintenir le capital humain nécessaire pour le bon fonctionnement des tâches et qui revient sur la performance de l'entreprise par leur conscience professionnelle.

$$\text{L'effet d'effectif} = \text{ Salaire annuel moyen des entrants et/ou des sortants} * 100 / \text{Masse salariale année N servant de référence}$$

Pour mieux calculer l'effet d'effectif, on doit avoir l'information suivante :

- ✓ Le nombre de recrutements et de départs,
- ✓ Les salaires annuels de tout le personnel ou bien d'une catégorie de personnel,
- ✓ Connaître la masse salariale de l'année référence.
- ✓ L'effet noria : l'idée de noria est venue de la machine hydraulique à godets, utilisée à puiser l'eau pour irrigation, après l'élévation de l'eau en utilisant l'énergie produite par le courant. Le principe de l'effet noria est le même dont il consiste à diminuer la masse salariale sans la diminution du nombre du personnel, à travers, une politique basée sur le remplacement des anciens employés par d'autres employés plus jeunes et moins bien payés que les employés sortants et plus performants.



**L'effet noria = salaires des entrants – salaires des sortants / la masse salariale**

L'effet noria peut entraîner une baisse en ce qui concerne la motivation et la cohésion d'équipes, car les nouveaux employés doivent constamment s'adapter avec les collègues existants et les procédures appliquées dans l'entreprise.

#### 6-4- La démographie :

Ce ratio signifie la mixité de la population qui travaille dans l'entreprise, cette mixité se sépare par rapport à plusieurs critères tels que le sexe, l'âge, le niveau de formation approprié, la situation familiale, etc. Cet indicateur se définit selon le critère qu'on va étudier, on peut citer les suivants :

✓ **Nombre de travailleurs** : statistique globale de l'ensemble des employés, et statistique par rapport au secteur d'activité, par grades (opérateur, employé de maîtrise, cadre, membre de la direction, etc.), ou encore par type de contrats (CDD, CDI, auxiliaires, saisonniers, etc.) ;

✓ **Age moyen** : moyenne des âges des employés, soit en global, soit par des spécificités, comme l'âge d'une catégorie des cadres par rapport aux opérateurs, soit l'âge des femmes et des hommes, etc.

✓ **Ancienneté moyenne** : moyenne générale en matière de l'ancienneté de tous les employés de l'entreprise, ou particulièrement pour chaque critère utilisé, par exemple : par rapport aux grades, par rapport à l'ancienneté, par rapport au sexe, etc.

Par exemple :

$$\frac{\text{moyenne âge des cadres}}{\text{Moyenne âge de tout le personnel}}$$

✓ **Ratio hommes/femmes** : pourcentage d'hommes et de femmes par rapport à la population totale à une date donnée ;

$$\frac{\text{Le nombre des hommes ou des femmes}}{\text{Le total des employés de l'entreprise ou bien d'une direction}}$$

✓ **Diversité** : la diversité de la population employée dans l'entreprise, par exemple le lieu de naissance natal, par nombre de personnes handicapés, par religion, et autres, par rapport à la population globale, par exemple :

$$\frac{\text{Le nombre des employés handicapés}}{\text{Le nombre total des employés de l'entreprise}}$$

### 6-5-La formation :

Le taux des employés bénéficiés des cycles de formation, de recyclage par rapport à l'ensemble de l'effectif de l'entreprise, par exemple :

$$\frac{\text{Nombre d'agents partis en formation}}{\text{Tout l'effectif rémunéré (ER)}}$$

Autre critère qu'on peut citer :

$$\frac{\text{Nombre d'heure de formation}}{\text{Nombre d'agents partis en formation}}$$

### 6-6-L'absentéisme :

L'absentéisme exprime le nombre des employés absents, des jours ou bien des heures non travaillés par un ou plusieurs employés pour une durée du temps définie, on peut citer les suivant :

$$\frac{\text{Heurs d'absence sur une période T1}}{\text{Les heurs théoriques sur la période T1}}$$

$$\frac{\text{Nombre de jours d'absences maladie}}{\text{Nombre total de jours travaillés}}$$

$$\frac{\text{Heures d'absences}}{\text{Nombres des salariés}}$$

$$\frac{\text{Le nombre total d'heurs d'absences}}{\text{Le nombre total d'absences}}$$

$$\text{Coût direct de l'absentéisme} = \text{Le nombre d'heures d'absences} \times \text{le salaire moyen}$$

### Conclusion chapitre I

À partir de ce chapitre, on a arrivé à obtenir davantage d'informations et des méthodologies qui entourent la rentabilité et la performance de l'entreprise qui sont plus importants pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et de la garantie de l'existence pour une durée de vie plus longue, par la bonne exploitation des ressources disponibles, en intégrant dans l'analyse des indicateurs qui participent au bon fonctionnement de toutes les opérations effectuées.

L'atteinte de la performance dans une entreprise est un objectif qui se concrétise par la coordination de ses moyens disponibles. Chaque individu a un but à atteindre, grâce à la ressource humaine qui se considère comme l'axe de succès ou d'échec on arrive à apprécier

l'apport de chacun d'entre eux. Les outils et méthodes d'évaluation de la performance humaine déjà cités sont considérés comme l'outil de direction dans un tableau de bord de la gestion des ressources humaines. Ils participent à la compréhension de l'efficacité et de l'efficacité de chaque employé dans le cadre de la performance individuelle et de chaque groupe dans un cadre global.

Dans la première section, nous avons identifié que la performance et la rentabilité ont la même signification sauf que la rentabilité possible d'être mesurable, et que la performance exprime la manière d'exécution par l'efficacité et l'efficacité de chaque opération.

Dans la deuxième section, nous avons montré que les indicateurs et les ratios sont un moyen qui participe à l'analyse et l'étude de la situation financière et productive de l'entreprise, afin de comprendre les pratiques des différents intervenants dans le processus productif.

À la fin, dans la troisième section, nous avons exprimé que la ressource humaine est impliquée dans la performance de l'entreprise, et le manager essaie de trouver les moyens qui les incitent de faire plus d'effort et de donner plus chacun dans son poste de travail, par conscience et par motivation qui sont des éléments incitatifs à l'amélioration de la productivité qualitativement et quantitativement.

Ces sections présentent que la compréhension des outils de la GRH, et qu'ils sont les clés qui mènent à la maîtrise de la performance humaine, dans une perspective de sa sauvegarde dans la même tendance, par le suivi permanent de la chaîne de production et de la manière d'exécution des tâches pour chaque employé. Afin de savoir son évolution ou dégradation pour intervenir et de corriger les problèmes existants au niveau de chaque poste de travail si la défaillance résulte d'une panne technique ou matérielle. En cas de défaillance suite à une insuffisance de connaissances ou de compétences, les techniques RH font leur mission à corriger ce problème.

**Chapitre II**  
**La gestion des ressources humaines en**  
**Algérie.**

## **Introduction**

La gestion des ressources humaines avait rencontré des améliorations et des développements grâce à des multitudes recherches sur la notion humaine et sur la fonction de la gestion du personnel. Cette fonction était la base de la fonction gestion des ressources humaines, qui est une nouvelle pratique composée des sous fonctions à appliquer dans l'entreprise.

Les entreprises occidentales telles que les multinationales pratiquent les nouvelles méthodes de la gestion des ressources humaines, en commençant par le recrutement qui est basé sur des critères objectifs de sélection des demandeurs d'emploi, en passant par une période d'essai comme une phase d'adaptation, puis l'ensemble des cycles de formation dans la phase de développement de la carrière professionnelle de chaque employé.

Le développement de la carrière professionnelle est un moyen d'évolution des compétences et des qualifications d'un côté, de progression sur la hiérarchie et sur l'échelle des responsabilités et d'amélioration de la rémunération d'un autre côté.

Plusieurs événements ont des impacts sur la pratique de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes, à cause du système économique socialiste, qui était dominant dans les pays du Nord africain, car il avait imposé ses règles du socialisme sur la gestion des entreprises publiques et même sur la gestion du personnel.

Dans ce chapitre, nous allons parler sur ce changement économique, qui avait des impacts primordiaux sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes.

Dans la première section, on va présenter les caractéristiques économiques en Algérie, en présentant la situation de la gestion du personnel qui était imposée par la charte de l'organisation socialiste des entreprises, comme une loi de départ de la gestion des entreprises dans l'Algérie indépendante pour montrer comment elles ont été fortement imprégnées par des considérations de gestion sociales.

La rentrée dans le nouveau système d'économie de marché est une deuxième phase qu'on va décrire dans la deuxième section, cette étape avait rencontré plusieurs améliorations et changements pour répondre aux exigences de ce nouveau système économique.

Dans la troisième section, on va découvrir les nouvelles pratiques en matière de la gestion des ressources humaines, et leurs effets sur la rentabilité et la performance des entreprises publiques.

### **Section I : Le contexte de la gestion des ressources humaines dans un système planifié :**

En Algérie les entreprises publiques sont des entreprises d'un État nation, la majorité d'entre elle est créée après l'indépendance pour assurant le développement de nombreux secteurs de l'activité économique et assurer un monopôle de production afin de garantir la satisfaction des marchés locaux en biens et services.

Il faut bien savoir que l'entreprise publique est toute entreprise dont le capital social appartient à l'État, dont l'objectif consiste à détenir une puissance économique au pays, « Since 1975, the roles, structures and missions of the public sector, and especially those of public enterprises, have changed significantly. Until the 1970s, a Keynesian policy environment of macroeconomic intervention dominated, and public enterprises played a strategic role as instruments in implementing the objectives of these policies. In addition, public sector growth was able to redress the market failures and protect national interests »<sup>66</sup>

D'un autre côté, il n'y avait pas une multitude des entreprises comme celles qui existent actuellement, mais il n'y avait que de légères unités de production très limitées sur le plan du poids économique. Leur contribution se limitait aux secteurs de transformation, de biens intermédiaires et services qui constituaient un appoint au développement du pays. Ce secteur occupait une légère proportion de salariés et une faible contribution au PIB

Dans ce sens l'État indépendant avait continué d'appliquer les mêmes textes juridiques pendant la période transitoire, qu'ils ont hérité du colonialisme, pour garder la stabilité économique et politique du pays et même sociale, jusqu'à l'apparition du premier journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire le 29 mai 1964, entre autres « L'Algérie hérite au début des années 1960 d'un débat sur son sous-développement dont l'un des principaux résultats est l'adoption d'une stratégie de développement étatique. L'héritage colonial conduit ainsi l'Algérie à développer une politique de développement étatique axée sur l'entreprise publique. En effet, à l'indépendance, l'Algérie opte pour une stratégie de

---

66 : FECHER Fabienne and LÉVESQUE Benoit, (2008), THE PUBLIC SECTOR AND THE SOCIAL ECONOMY IN THE ANNALS "1975-2007" -TOWARDS A NEW-, Annals of Public and Cooperative Economics 79:3/4 page 681.

développement passant par l'industrialisation du pays. L'industrialisation est un objectif politique, comme le rappelle la Charte nationale (1976) : « le développement doit créer les conditions nécessaires à la construction et à la consolidation d'une économie nationale indépendante, intégrée et autocentrée, intensifiant en son sein les relations intersectorielles et les échanges entre les branches ». (Dans De Villers, 1985, p. 28).<sup>67</sup>

L'apparition de la première charte à travers **l'ordonnance 71-74 du 16 novembre 1971, relative à la gestion socialiste des entreprises**, contenait des principes venaient de la révolution algérienne. La gestion des entreprises était un grand défi pour les autorités gouvernementales pour la recherche des dirigeants, des cadres et même des opérateurs pour créer des entreprises, les diriger afin d'assurer un rôle économique dont les objectifs macroéconomiques sont d'enrichir le marché par une production locale pour garantir et satisfaire la demande interne.

### **1- L'évolution du cadre juridique de la gestion des ressources humaines dans le secteur économique.**

La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques, est une gestion qui doit être semblable avec l'ensemble des textes et lois existantes, parmi eux, le code de travail.

La loi n° **90-11 du 21 avril 1990** relative aux relations de travail, qui était complétée et modifiée par plusieurs lois, pour s'adapter avec le contexte économique, social et politique que l'Algérie avait vécu pendant les années **1990** et **2000**.

La transformation économique nécessite une révision et une restructuration des entreprises publiques, cette action doit répondre à des exigences, face à la concurrence des entreprises étrangères. Donc les entreprises publiques doivent être compétitives pour s'assurer des parts de marchés sur le marché interne. « Plusieurs plans de privatisation sont en cours en Algérie, sous l'impulsion du FMI, des bailleurs de fonds internationaux et des organisations régionales. Ainsi l'Union européenne est aussi partie prenante de ces plans de privatisation, avec les programmes MEDA notamment. C'est au début des années 1990 que l'Algérie a commencé à ouvrir son marché, de manière très contrôlée et limitée (libéralisation et restriction des moyens de financement)»<sup>68</sup>.

---

67 : **ZOUACHE Abdallah, (2012)**, état, héritage colonial et stratégie de développement en Algérie, Les cahiers du CREAD n°100, page 10.

68 : **DELHAYE Grégoire et LE PAPE Loïc, (2004)**, les transformations économiques en Algérie, Privatisation ou prédation de l'État ? Journal des anthropologues, page 08.

À cette époque la gestion des ressources humaines s'adaptait au changement, afin que les entreprises gèrent de façon plus fiable leur personnel et d'avoir un instrument standard à appliquer par tous les employeurs quel que soit leur domaine d'activité, leur statut juridique et leur doctrine économique et sociale.

## **2- Les phases de la gestion socialiste des ressources humaines :**

Avant de parler sur le code de travail actuel, on doit parler sur les lois origines qui ont généré cette loi.

Après l'indépendance, l'Algérie avait continué le travail par les textes et les lois françaises, dans tous les domaines, après l'apparition de la loi du 31 décembre 1962. Concernant le premier texte qui encadre la gestion des entreprises publiques c'était **l'ordonnance 71-74 du 16 novembre 1971, relative à la gestion socialiste des entreprises**, en parallèle avec l'apparition de la charte de l'organisation socialiste des entreprises.<sup>69</sup>

Il est nécessaire de noter, qu'il était au début de la pratique de la gestion socialiste des entreprises publiques, le but général était de garantir les intérêts de l'État employeur d'un côté et les droits des employés de l'autre côté. Les entreprises publiques ont été actives grâce à l'ensemble des textes qui les dirigeaient, et aussi grâce à l'implication des travailleurs dans l'entreprise, **car se sont les fondateurs de la révolution agricole**. Cet esprit qui avait permis d'avoir un ensemble d'employés ayant l'esprit d'obéissance à la nation qui servait comme un outil de gestion dont les autorités se servait comme un principe majeur de gestion. IL convenait à cette époque de faire participer les entreprises publiques à la formation d'une base industrielle dans différents secteurs comme un pôle de développement. Elles étaient conçues en de grands ensembles de production qui servaient comme un effet d'entraînement pour les restes des entreprises

Entre autre l'économie mondiale, avait rencontré des crises structurelles majeures de reconversion, un vaste mouvement de libéralisation impliquant une restriction de l'interventionnisme étatique qui contredisaient les idées keynésienne, l'Algérie avait une doctrine politique socialiste, qui implique l'application de ses règles sur l'économie du pays, ne pouvait rester en marge de ce vaste mouvement. C'est à cet effet qu'on a pu déceler des prémisses d'une forme d'ouverture économiques.

---

69 : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)



### 3- Les théories de la gestion socialiste des entreprises :

L'application d'un système économique socialiste en Algérie était liée à des causes de l'histoire et surtout les théories qui ont été véhiculés à cette époque sur la prédominance de l'interventionnisme étatique.

Ainsi, le socialisme a permis à cette époque de rapprocher le niveau des classes sociales et offrir des opportunités sociales pour assurer une forme d'équité nationale. Il importe d'assurer une forme de redistribution de la richesse nationale à la population pour accéder à la satisfaction des biens de consommation et d'éviter toute forme d'exclusion sociale.

Le socialisme comme système économique, son extension au niveau mondial était plus large dans les pays de l'Est et du Moyen-Orient et le Nord Africain, car il condamne toute forme d'inégalités sociales pour chercher de trouver des principes de réussite qui donnent à l'individu d'exploiter ses potentialités au profit de l'intérêt général. Le socialisme naît d'une philosophie de l'histoire occidentale, qui repose sur l'idée de progrès, c'est-à-dire de la transformation du monde dans un sens positif : dans son acception la plus large, il condamne les inégalités sociales et l'exploitation de l'homme par l'homme et défend le progrès social. Le Grand Larousse encyclopédique définit le socialisme comme une « théorie visant à rénover l'organisation sociale dans un but de justice ».

Pour réussir cette doctrine, le socialisme dans un sens entrepreneurial consiste à exprimer une prédominance de la propriété de l'État, des capitaux sociaux des entreprises publiques sans aucune participation des personnes privées soit physique ou morale.

Les universitaires **Georges Bourgin** et **Pierre Rimbert**, définissent le socialisme comme : « une forme de société dont les bases fondamentales sont les suivantes : propriété sociale des instruments de production ; gestion démocratique de ces instruments ; orientation de la production en vue de satisfaire les besoins individuels et collectifs des hommes ». Sur le plan économique, le mot socialisme désigne à l'origine un ensemble de doctrines fondées sur la propriété collective — ou « propriété sociale » — des moyens de production, ou du moins la critique de la propriété privée de ceux-ci. **BERNARD Alain** et al (2013)<sup>70</sup>

A cette époque, l'Algérie l'avait pratiqué de façon expansive dans sa politique sociale et économique, dans tous les domaines d'activité des différents secteurs, pour réduire

---

70 : Ibid. Op. Cit. P 56.

considérable l'apport de la propriété privée. Parmi les principes du socialisme, on trouve que le mouvement socialiste mondial avait déclaré les principes suivants :

✓ Que la société telle qu'elle est actuellement constituée est fondée sur la possession des moyens d'existence (terre, des usines, le chemin de fer, etc.) Par la classe capitaliste ou dominante qui tient ainsi asservie la classe travailleuse, dont le travail seul produit toutes les richesses.

✓ Qu'il en résulte dans la société un conflit d'intérêts qui se manifeste par une lutte de classe entre : ceux qui possèdent, mais ne produisent pas, et ceux qui produisent, mais ne possèdent pas.

✓ Que cet antagonisme ne peut être aboli que par l'émancipation de la classe travailleuse de la domination de la classe dominante, et ce, par la conversion en propriété commune de la société des moyens de production et de distribution et leur contrôle démocratique par la population tout entière.

✓ Que puisque, dans l'ordre de l'évolution sociale, la classe travailleuse est la dernière classe à gagner sa liberté, l'émancipation de la classe travailleuse impliquera l'émancipation de l'humanité tout entière, sans distinction de race ou de sexe.

✓ Que cette émancipation doit être l'œuvre de la classe travailleuse elle-même.

✓ Que, puisque la machine gouvernementale, y compris les forces armées de la nation, n'existe que pour conserver le monopole de la classe capitaliste sur les richesses enlevées aux travailleurs, la classe travailleuse doit s'organiser consciemment et politiquement en vue de la conquête des pouvoirs gouvernementaux, tant nationaux que locaux, afin que cette machine, les forces armées comprises, puissent être converties d'un instrument d'oppression en l'agent d'émancipation et d'abolition des privilèges, aristocratiques et ploutocratiques.

✓ Que puisque tous les partis politiques ne sont que l'expression d'intérêts de classe et étant donné que l'intérêt de la classe travailleuse est diamétralement opposé aux intérêts de toutes les sections de la classe dominante, le parti qui a pour but l'émancipation de la classe travailleuse doit s'opposer à toute autre partie.

✓ Un Parti Socialiste authentique doit donc entrer dans le champ de l'action politique, pour la lutte contre tous les autres partis politiques, qu'ils prétendent agir au nom des travailleurs ou qu'ils soient ouvertement capitalistes. Aussi de lancer un appel aux membres de

la classe travailleuse de ce pays pour qu'ils se groupent sous sa bannière dans le but de mettre rapidement un terme au système qui les prive des fruits de leur travail et afin que la pauvreté cède la place au bien-être, le privilège à l'égalité et l'asservissement à la liberté.

#### **4- Les pratiques de la gestion socialiste en Algérie :**

Le socialisme en Algérie avait une extension importante dans sa société à cause de discours des nationalistes contre les empires coloniaux. Ce contexte admis la divulgation des principes du socialisme même dans la gestion des entreprises publiques tout en gérant les ressources humaines avec une pleine adhésion au principe que défendait le parti unique. Le gestionnaire n'était qu'un exécuteur de la loi. Il doit respecter le cadre de la charte de l'organisation socialiste des entreprises et les directives du principal agent (**la théorie de l'agence par Michael Jensen et William Meckling en 1970**). Les entreprises publiques étaient soumises à une entité centralisée qui transmettait les décisions gouvernementales. Elles agissaient dans le cadre d'un plan gouvernemental de développement avec des objectifs bien définis. Il importait pour elles de satisfaire une demande qui était définie plutôt que soumise à des impératifs du marché.

#### **5- La grande industrie en Algérie entre 1967-1978**

Après l'indépendance, les autorités à cette époque voulaient créer une conjoncture industrielle à travers des grandes sociétés qui apparaissent sous forme de grandes usines qui employaient un nombre important de main-d'œuvre. Tout ici, était conçu pour assurer un développement, de réduire la pauvreté et d'absorber le chômage. Le terrain était favorable pour créer une industrie lourde : « le processus d'industrialisation amorcé en Algérie entre 1962 et 1970, et poursuivi lors des deux derniers Plans quadriennaux, s'est traduit par une croissance importante de la production pour les biens de consommation finale, les biens de production intermédiaire et pour les biens d'équipement destinés à l'agriculture (machinisme agricole) et aux transports (wagons, véhicules industriels).<sup>71</sup>

Cette évolution de la production s'explique en partie par les progrès réguliers de productivité dans les anciennes usines nationalisées. Elle provient toutefois surtout de la mise en service de nombreuses unités de production nouvelles réalisées lors des trois premiers Plans nationaux de développement.

---

71 : **THIERRY Simon-Pierre, (1980)**, Les biens d'équipement dans l'industrie algérienne évolution : passée et perspectives, revue Tiers Monde, Vol 21, N° 81, page 475.

A cette époque, la création de ces grandes manufactures a été diversifiée pour être adéquates avec les différents domaines d'activité. Cette caractéristique a mené à une diversification de l'industrie nationale qui a tissé des liens pour permettre la création d'effets induits, d'entraînement. Elle était censée satisfaire tous les besoins des consommateurs sans aucune forme de restriction. Cependant, il faut admettre que cela ne s'est pas fait sans rencontrer certaines difficultés

Le départ massif d'un personnel compétent ne pouvait être facilement remplacé. C'est ainsi que durant cette période, il fallait concevoir une formation du capital humain pour assurer ce manque de personnel qui nécessairement a considérablement freiné le développement économique, a cela s'ajoute le fait qu'il entamer la procédure de construction. Le recours à l'instauration des grands groupes de production était une émanation gouvernementale liée à des principes d'une production de masse. Nécessairement, certaines théories qui étaient de mises à cette époque servaient de références, d'où l'idée de l'industrie industrialisation dont le sous-bassement théorique est liée à la théorie de la croissance des déséquilibres.<sup>72</sup>

La priorité a été donnée à l'industrie de transformation des hydrocarbures et de la sidérurgie, pour permettre à l'Algérie de créer de un pôle industriel autonome, pour l'exploitation de ses richesses en ressources des miniers de fer à EL HADJAR « ANNABA » et à GARA DJBILETE « BECHAR », pour produire fonte et acier et de développer en aval toute une série de branches: industries métalliques (charpente, chaudronnerie, tubes), industries mécaniques (biens d'équipement, automobiles et véhicules industriels, cycles), industries électriques.

Aussi l'exploitation des ressources hydrocarbures, en utilisant les ressources des gisements de gaz à HASSI ERRMAL, le pétrole à HASSI MESSAOUD, à travers l'exploitation et le raffinage de ces deux richesses pour être un centre d'énergie par excellence, afin d'exporter les produits finis et semi-finis.

Les autorités à cette époque, ayant une vision purement industrielle dont l'objectif consistait à créer une intégration industrielle importante et une forte complémentarité entre les différents secteurs industriels, pour satisfaire les besoins entre eux (les effets amont et aval) et les besoins de la société et s'assurer une forme d'autonomie dans la production. Cette

---

72 : BELGHENOU Ahmed, (1992), la gestion socialiste des entreprises en Algérie Participation et conflit, Revue Relations, Vol. 47, No. 2, page 307-308.

appréciation de cette politique industrielle allait de paire avec un recrutement massif qui nécessairement avait fortement influencé le niveau de productivité.

Le système économique fonctionné avec une planification rigide et fortement centralisé qui a démontré ses limites et ne pouvait fonctionner sans aucune forme d'initiative personnalisée des dirigeants. Donc la seule solution, c'est de changer cette idéologie vers une économie de marché qui était en pleine évolution et extension pour caractériser les économies modernes.

C'est ainsi qu'on a pu constater aussi l'apparition d'un nouveau code de travail ayant pour but de donner un cadre juridique plus adéquat avec le nouveau système économique appliqué afin de mieux gérer les ressources humaines.

Ce changement vers l'ouverture du capital privé s'est accompagné par un allègement des codes d'investissements vers une très grande intégration du secteur privé, une nouvelle situation économique caractérisée par la multitude d'employeurs et propriétaires publics, privés et même étrangers.

L'économie algérienne a vécu une histoire de développement devisé comme suivant : « trois principales phases d'organisation ont marqué le secteur public industriel depuis le début des années 80 : restructuration organique des sociétés nationales en 1981, processus de passage à l'autonomie des entreprises nationales en 1988 et la nécessité d'une restructuration industrielle en 1994. Ces phases sont caractérisées par :

- Le passage d'une économie planifiée à une économie de marché ;
- Une mutation des missions de l'État dans le domaine économique ;
- Au niveau de l'entreprise, le passage d'une démarche organisationnelle taylorienne à une démarche contingente dans le but de s'adapter à un environnement moins prévisible et instable »<sup>73</sup>.

La reconversion économique était devenue primordiale en raison des inconvénients de l'ancien système économique. Sur le plan pratique, ce système avait affiché ses limites : « de façon générale, les griefs portés à l'encontre du système à économie centralisée sont nombreux (rigidité du système de planification, développement de la bureaucratie, blocage des initiatives,

---

73 : **ASMANI Arezki et Dr. CHIKHI Khadidja, (2018)**, G.R.H et changement organisationnel dans l'entreprise publique algérienne : illustration à travers l'entreprise industrielle 'ENIEM', Revue d'Études Économiques et Financières, page 280, Tome 11, N° 01.

contrôle tatillon des entreprises publiques, confusion des rôles entre la tutelle et l'entreprise publique...). Et ont représenté des facteurs de blocage de la dynamique de développement de l'entreprise publique en l'éloignant de toute gestion rationnelle, les dysfonctionnements sont devenus trop importants pour laisser une telle situation perdurer ». <sup>74</sup>

### **6- Les apparences du socialisme en Algérie :**

Le socialisme s'était imposé de manière autoritaire pour engager le pays dans une construction industrielle où seul l'État était conçu le principal agent « de développement ». Tout était conçu autour de cette conception d'un développement autocentré. La maîtrise de l'économie nationale était retenu comme un but de la construction des institutions et à la restauration de l'État. Il était clair que les caractéristiques de la pensée et de l'idéologie algériennes qui ne se gênent pas de réflexion théorique, mais avancent à travers une démarche par des étapes définies pour atteindre un objectif clair. Les objectifs de l'État d'Algérie indépendante, étaient d'avoir une indépendance économique véritable, qui avait été précédée par une nationalisation (et une réorganisation) de certaines entreprises des secteurs stratégiques de l'économie algérienne, entre 1965 et 1966 : la nationalisation des secteurs bancaires, commerce extérieur, mines et renégociation des accords internationaux notamment avec la France en tant qu'une force coloniale. Le plan triennal, qui n'était pas, au fond dans le sens socialiste, permettait de préparer le Plan de la période entre 1970-1974.

Ces étapes ont des avantages à deux niveaux, le premier s'engage à augmenter les ressources de l'État, qui permettent de faire des changements sociaux importants, et principalement par la création des sociétés nationales grandes et puissantes telles que la SONATRACH, SNTF et autres dans des zones industrielles stratégiques comme Arzew, Annaba, El-Hadjar, Skikda, etc. Ce terrain économique incite à améliorer le niveau de vie et le pouvoir d'achat des algériens notamment la catégorie employée.

Le pouvoir algérien travaillait minutieusement avec tous ses moyens contre la lutte des classes, et de garder l'homogénéité de la société, les décideurs politiques se sont empressés aussi de révolutionner le secteur agricole en annonçant une « socialisation de l'agriculture » en opérant une redistribution des terres aux plus démunis pour s'assurer une forme d'équité sociale dans les campagnes.

Donc le principe adopté par les pouvoirs publics à ce moment-là, est que l'égalité entre les composantes du peuple était l'avantage par l'acquisition de l'indépendance en juillet 1962.

---

74 : **BOUNOUA Chaïb, (1997)**, Quelques appréciations sur les réformes économiques en Algérie, Cahiers du CREAD n°41, page 29.

À ce moment-là, la révolution agraire était une étape de développement dans les campagnes algériennes loin des grandes villes. Tout a été conçu pour faire en sorte que de nouveaux rapports sociaux soient établis dans le système de production. Il apparaît sans doute que ces principes de gestion n'obéissent à aucune logique de fonctionnement des marchés.

Les mécanismes pour développer l'économie algérienne étaient basés sur des règles socio-économiques par la diversification des accords de partenariat avec des entreprises étrangères dans l'intention de parvenir à des accords de création d'entreprises « clé en main ». Il est important dans le cadre de la réalisation de ces accords de réaliser des unités de production que l'on ne pouvait nullement réaliser avec des compétences humaines locales. Le principe de création de ces entreprises était conçu comme une possibilité de réduire le « gap technologique » en important des unités de production basées sur des technologies nouvelles.

L'exemple parfait nous est offert dans le secteur des **Postes & Télécommunications** commandé à des firmes française, japonaise, espagnole et suédoise, cent (100) nouveaux centraux téléphoniques automatiques. Le ministère des **P & T** avait conclu un contrat avec deux filiales de CGE (France) et la Société espagnole du téléphone pour la pose d'un câble sous-marin Alger-Majorque. Ce sont donc plutôt d'éviter des problèmes de la dépendance technologique qui vont se poser que ceux de la dépendance éventuelle à l'égard d'un fournisseur unique. Il faut ajouter aussi que le ministre algérien des **P & T** a signé un contrat avec la firme **américaine General Telephone and Electric International** pour la fourniture à l'Algérie de quatorze stations d'émission et de réception destinées aux liaisons téléphoniques intérieures et utilisant le relais des satellites américains Intelsat.<sup>75</sup>

## 7- Le déclin du socialisme en Algérie :

Les nouvelles perspectives de développement qu'offrait l'économie de marché avec le vaste mouvement de libéralisation et la domination des économies privées ne laissaient entrevoir aucune chance à l'Algérie de durer dans cette démarche de développement et de gestion des entreprises.

Le virage d'une nouvelle perspective économique avait commencé, dont plusieurs indices étaient un souci aux pouvoirs publics : « En 1980, la stratégie en faveur d'une industrie lourde industries industrialisantes, caractérisée par la construction des grands ensembles, de masse est abandonnée au profit d'une industrialisation par les besoins sociaux, appuyée par une restructuration profonde de l'économie nationale et un engagement réel de l'État à rembourser sa dette extérieure. À la faveur du second choc pétrolier (1979-1980), la restructuration

---

75 : BRUNO Etienne, (1977), l'ALGERIE : cultures et révolution, édition du seuil, page 293.

organique et financière des entreprises publiques est lancée. Dès 1984, l'amenuisement des recettes pétrolières empêche l'Algérie d'honorer ses engagements financiers. En 1986, l'effondrement des cours pétroliers exprime la forte vulnérabilité de l'économie algérienne vis-à-vis du pétrole »<sup>76</sup>.

En Algérie la chute de la recette d'exportation des hydrocarbures, qui avait atteint les 97%, avait freiné les autres industries, dans l'importance était visée beaucoup plus à ce secteur d'industrie, notamment durant les années 1980, mais au cours de l'année 1988, la chute du prix du baril de pétrole avait précipité l'effondrement du système de production. L'exemple le plus célèbre en Algérie dans l'industrie, c'est l'usine "EL HADJAR", après 1985, avait connu une forte baisse au cours des trois années suivantes, en atteignant 700 000 tonnes en 1988. En raison de la baisse de l'assistance technique des étrangers dont les contrats qui avaient été expirés, et de l'impact de la crise économique que l'Algérie avait connue en 1986, qui avait conduit à la suspension de l'importation de pièces de rechange, ce qui entraînait à la suspension partielle de certains ateliers de production. En plus la grande taille du complexe et la répartition de ses parties, avaient rendu le contrôle des tâches de gestion plus difficile.<sup>77</sup>

L'économie algérienne entrait dans une perspective peu reluisante. Les pouvoirs publics étaient en situation critique, car la productivité des autres domaines d'activité était médiocre, la main d'œuvre agricole a considérablement renforcé le secteur industriel ce qui a posé d'importants problème de gestion du secteur agricole dû à cet exode rural.

Parallèlement, en l'absence d'augmentation du rendement agricole et de la productivité industrielle, l'Algérie s'est fortement endettée sur les places internationales pour faire face aux importations incompressibles. Le vent libéral, qui a définitivement gelé le rêve d'un socialisme éternel dans les pays communistes, pour amener une remise en cause fondamentale d'un système qui ne pouvait nullement se perpétuer l'idéologie officielle, ils acceptent difficilement le contrôle politique et social d'un régime autoritaire en panne de projets mobilisateurs»<sup>78</sup>.

Les pouvoirs publics qui étaient en situation politique critique, avec la lourdeur des dettes étrangères qui avaient alourdi la trésorerie publique, dont la nouvelle orientation était de

---

76 : **HAMAMDA Mohamed Tahar, (Hiver 2010-2011)**, Privatisation des entreprises publiques en Algérie, Géoeconomie, (n° 56), page 136.

77 : **BOUHOU Kassim, (2009)**, l'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé, Revue politique étrangère, -N°2-, page 325

78 : **KASSIM Bouhou, (2009)**, l'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé, Revue politique étrangère, -N°2-, page 325.



changer l'idéologie socialiste et l'appartenance dans le nouveau système économique le plus pratiqué dans les pays en développement, c'est l'économie de marché comme solution « La transition à l'économie de marché est un processus complexe et délicat, de même que la privatisation des entreprises publiques pose des difficultés qu'il faut surmonter. Ces difficultés apparaissent avant, pendant et après la mise en œuvre du programme de privatisation. Par ailleurs, la relation régulation étatique versus régulation concurrentielle est au cœur de la problématique de la privatisation des entreprises publiques, au niveau théorique et pratique » BOUNOUA Chaïb (1997)<sup>79</sup>

## **SECTION 2 : La gestion des ressources humaines dans une économie de marché :**

### **1- Le contexte de la gestion des ressources humaines :**

En réalité le gestionnaire des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes, n'est qu'une personne physique qui exerce ses missions dans l'entreprise en appliquant la réglementation en vigueur, dans ce sens, il doit respecter les textes juridiques encadrant ses missions, notamment le code du travail, présenté par la loi 91-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail, même les textes similaires.

La fonction personnelle était la première phase que l'entreprise algérienne avait adoptée dans sa gestion de l'ensemble d'effectifs, dont elle avait des missions standards consistant à caractériser les tâches de recrutement, garantir aux employés l'ensemble des pièces administratives telles que les fiches de paie, les attestations de travail, etc.

Après la crise économique qui a touché tous les secteurs au niveau mondial, notamment les hydrocarbures, qui étaient considérés comme le vecteur primordial de l'économie algérienne par sa participation dans le PIB. Cette situation avait impliqué à trouver d'autres solutions pour sortir le pays de la crise financière qui le caractérisé depuis plusieurs années et ne pouvait trouver une alternative de sortie. C'est ainsi que lui ont été imposés des principes des conditionnalités en recourant au FMI et la Banque une possibilité d'un apport de financement nécessaire pour continuer à assurer le fonctionnement de son économie.

D'après Y. BENABDELLAH, les grandes entreprises publiques ont perdu leur puissance économique, à cause de : « la désindustrialisation, continue depuis la fin des années 80, est un fait incontestable en Algérie. Elle est supportée par le secteur public. Exception faite de rares

---

79 : Ibid. Op. Cit. P 76.

années, l'industrie manufacturière du secteur public a connu une croissance négative depuis la fin des années 80. En 2004, l'indice de sa production a perdu 38 points par rapport à 1989. L'industrie manufacturière nationale ne contribue plus qu'à hauteur de 7% au PIB, contre plus de 15% vers la moitié des années 80. Malgré le dynamisme qu'on lui prête, le secteur privé n'a pas été en mesure de contrebalancer la récession et la désindustrialisation du secteur public. Ce dynamisme connaît actuellement un net fléchissement. Le taux de croissance du secteur privé est plus faible que celui du PIB et du PIB hors hydrocarbures. »<sup>80</sup>

Le secteur économique public était devenu peu productif, vigoureux en capital, ce qui avait à se délester de certaines d'entre ces grandes entreprises publiques, comme l'usine "EL HADJAR", qui était un exemple du marasme dans la propriété publique affichait ses limites. Cette situation s'est répercutée négativement sur la ressource humaine qui était une main d'œuvre importante, dont la majorité était licenciée sans aucune possibilité de reconversion, de reclassement ou d'une rétribution financière.

La gestion des ressources humaines durant cette période n'avait pas le champ d'intervention, qui permettait de créer une nouvelle dynamique des carrières professionnelles des employés, tant que la plupart des décisions, étaient des décisions politiques du gouvernement, qui appliquaient les recommandations dictées par les grands institutions financières internationales pour leur imposer une autre voix doctrinale basée sur la restriction des dépenses gouvernementale et une plus grande liberté commerciale.

## **2- La fonction personnelle au départ des entreprises publiques algériennes :**

Au début de la création des entreprises publiques en Algérie, il était essentiel de créer le cadre juridique qui organise cette fonction, aussi pour définir les droits et les obligations des employés et même de créer des institutions publiques qui contrôlent ces entreprises en ce qui concerne la vie professionnelle, telles que l'inspection de travail, la Caisse nationale des assurances sociales.

La fonction personnelle était le moyen de donner aux employés leurs droits, qui se concrétisent dans les salaires, les congés, les congés de maladie, et de définir leurs tâches. Cette pratique n'avait pas des perspectives de développer la ressource humaine existante, mais de la

---

80 : **BOUABDELLAH. Y, (2006)**, L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? Revue : CREAD Alger, page 01.

gérer comme la gestion des autres ressources disponibles à l'intérieur de l'entreprise, « La structure qui s'occupait de la gestion des personnels se chargeait principalement de l'administration des ressources humaines sans qu'il y ait une véritable GRH. L'entreprise au temps du socialisme était un lieu qui n'avait pour objectif que l'absorption du chômage, et de répondre aux besoins quantitatifs de la population. D'un autre côté, les critères de performance étaient déterminés par l'État.

L'entreprise étatique socialiste, a importé la technologie et l'organisation du travail des pays capitalistes pour fonctionner dans un environnement socialiste comme elle a importé une copie du modèle organisationnel des pays capitalistes»<sup>81</sup>.

Cette manière de gestion, n'avait pas plu l'ensemble des travailleurs, et surtout avec l'apparition de la transition politique et économique de la fin des années 1980, qui avait permis d'avoir des transformations sur la structure de la catégorie ouvrière, ce changement avait donné le feu vert à plusieurs réformes politiques, économiques et sociales. Selon Nacer Djabi, en 2020 : « suite aux événements d'octobre **1988**, et avec l'adoption de la Constitution de **1989**, première constitution pluraliste de l'Algérie indépendante, le régime politique algérien s'orientera vers l'adoption d'une multitude de réformes politiques et économiques. Il instituera ainsi les fondements d'une transition libérale fondée sur le pluralisme politique et le respect des libertés publiques ainsi que sur une relative libéralisation de l'économie nationale ».<sup>82</sup>

L'État algérien, avait pensé à actualiser les textes appliqués sur les travailleurs, pour donner une nouvelle ère, ces textes s'inscrivaient dans le changement mondial politique et économique, surtout après la disparition de l'URSS et la chute du mur de Berlin. Ces événements avaient l'impact sur tous les pays socialistes, dont l'Algérie à la tête des pays qui avaient travaillé à injecter de nouvelles règles pour réussir le transfert vers l'économie de marché, et même pour imposer des conditions sur le commerce intérieur et extérieur pour objectif qui n'est pas concrétisé à nos jours, cet objectif est de joindre l'Organisation Mondiale du Commerce.

---

81 : **DERDEK Mohamed**, (2021), De la Fonction Personnel à une GRH contingente, مجلة البشائر الاقتصادية, Volume VII, N°02, page 1079.

82 : **DJABI Nacer**, **AKKACHE Fadila**, **ZOBIRI Hocine** et **LARABI Samir**, (2020), Travail et justice sociale, les syndicats en Algérie, Histoire, état des lieux et scénarios, Édition : FRIEDRICH EBERT STIFTUNG, page 09.

### **3- L'impact des nouvelles réformes sur la gestion des ressources humaines en Algérie :**

Les nouvelles réformes étaient appliquées malgré les difficultés rencontrées, notamment la chute des prix des hydrocarbures. Cette chute a considérablement réduit les capacités financières de l'Etat algérien (les recettes des hydrocarbures représentent 99% des exportations). La loi n° **90-11** du 21 avril 1990, relatif aux relations de travail était la première étape de concrétiser le nouveau régime économique qui va donner un démarrage à la nouvelle fonction de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques, comme un pas de développement lors de l'adoption de ce terme dans cette loi.

Cette loi, qui est applicable à nos jours dans les entreprises du secteur économique, avait présenté les différentes missions de la gestion des ressources humaines, dont le recrutement est en premier rang, et il avait décrété les droits et les obligations des travailleurs.

Ce texte avait décrété des tâches adéquates avec les nouvelles conceptions en GRH, dont la formation, la gestion des carrières, les promotions, la mobilité. Ces fonctions sont déclarées comme des missions obligatoires pour être semblables avec le récent modèle GRH, et avec ceux qui existent dans les grandes entreprises internationales et qui sont compatibles avec les nouvelles théories en la matière.

Le comportement de la gestion des ressources humaines était surtout lié à des pratiques bureaucratiques qui ne reposaient nullement sur le mérite individuel. Tout le système d'information est lié à un circuit traditionnel lent, basé sur l'utilisation des circulaires, instructions et autres pour réaliser une opération quelconque. Les nouveaux types d'organisations seront pratiqués, après une nouvelle restructuration et la réorganisation de l'intérieur des entreprises. Il est important de trouver le champ adéquat pour s'adapter et réussir l'implantation des nouvelles structures de la prise de la décision telles que : la structure hiérarchique, la structure hiérarchico-fonctionnelle, la structure fonctionnelle, la structure managériale et la structure Staff and Line.

Après l'apparition de cette loi, les entreprises publiques doivent se réorganiser pour s'adapter avec ce changement juridique, qui impose de nouvelles missions renouvées à travers les nouvelles recherches en théorie des organisations. Ces nouvelles activités en ressources humaines, font des changements sur les structures des entreprises pour qu'elles s'adaptent et d'exercer leurs activités bonnes conditions. Ce changement des structures permet de répartir les tâches sur un ensemble d'effectifs chargés par les ressources humaines, cette évolution permet

d'avoir des départements ressources humaines ou des services ressources humaines plus performants qu'auparavant.

L'effet de développement de la gestion des ressources humaines, avait donné une nouvelle dynamique qui avait préservé les entreprises publiques de la faillite, surtout pendant les années 1990, où l'Algérie avait connu une période difficile à tous les niveaux, politique, social et surtout le problème sécuritaire, qui avait dissuadé les investisseurs étrangers à investir compte des restrictions commerciales et économiques. Cette situation avait un impact indescriptible, ce qui avait engendré par un isolement des pays du monde sur l'Algérie et même sur ses grandes entreprises comme la SONATRACH, la SNTF, AIR ALGÉRIE.

#### **4- Les fonctions de la gestion des ressources humaines :**

La plupart des entreprises publiques ont travaillé pour mieux gérer leurs employés selon les nouvelles techniques de la GRH, en mettant les nouvelles techniques et moyens nécessaires pour la bonne maîtrise de cette fonction. Ils ont appliqué la GPEC (la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) comme un moyen de prévision et de perspective à moyen et long terme.

Aussi les outils d'évaluation et d'appréciation qui sont multiples, dont chacun avait une catégorie ciblée, pour que l'évaluation soit objective, non seulement pour bénéficier des primes individuelles et collectives, mais aussi comme un moyen de motivation dans le poste de travail pour chaque travailleur, et les inciter à faire leur mieux, ce qui va se répercuter positivement sur le rendement général du groupe ainsi que de l'entreprise.

#### **4-1- La formation dans les entreprises publiques :**

La formation dans les entreprises, est devenue de plus en plus, un avantage pour les entreprises. Elle constitue une source de renouvellement des compétences pour faire évoluer leur savoir, savoir-faire et même leur savoir-être. Ce changement se répercute sur la manière de travail et le temps d'exécution des tâches à travers l'utilisation des nouvelles technologies et des moyens sophistiqués, qui aide à l'amélioration de la quantité et la qualité et au respect des délais dans la livraison des commandes, afin d'améliorer le rapport qualité/prix.

Le rôle de la formation est de donner aux employés l'avantage d'améliorer leurs connaissances, qui deviennent une source de compétitivité pour l'entreprise, à travers l'utilisation idéale de leurs expériences et leurs connaissances, chaque employé devient comme une boîte noire qui contient des secrets professionnels de la majorité de la chaîne de production,

commerciale et autre dans son entreprise, cette dernière trouve un intérêt dans la sauvegarde de ses employés et de les faire promouvoir sur l'échelle des responsabilités. Ces actions ont un impact positif sur les individus et sur leur motivation.

La formation est essentielle dans les domaines qui se caractérisent à l'échelle internationale par le développement, surtout qui utilisent les nouvelles technologies, des outils de production, les outils informatiques, les moyens de communication. En effet, les travailleurs lors de leur recrutement possèdent des connaissances et des bagages, qui se concrétisent sous forme des diplômes, en permettant à l'accès aux entreprises publiques, mais avec le temps et les changements des technologies, ils mettent leurs qualifications à l'épreuve, car il devient moins fiable par rapport aux exigences du nouveau contexte économique, technologique, qui change d'une manière accélérée.

Au débute, en Algérie, les cycles de formation initiés par les entreprises ont été faibles, à cause de l'indulgence à l'intérêt des résultats de la formation sur les ressources humaines, qui avait fait partie de la défaillance des entreprises publiques, car elle avait répercuté négativement sur leur production, et même sur leur chiffre d'affaires.

Aussi, le développement des compétences des ressources humaines, le législateur algérien avait intégré la formation durant la carrière professionnelle des travailleurs, qui était devenue obligatoire pour toutes les entreprises. Le décret n° 98-149 du 13 mai 1998 relatif Fixant les conditions et modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 2 Ramadan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998, relative respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage.<sup>83</sup> Cette mesure est incitative à procéder des cycles de formation chaque année pour une équipe, que les frais de formation doivent dépasser le 1% de la masse salariale brute de l'entreprise, mais malgré cette loi, mais la pratique de le faire était médiocre.

Actuellement les mécanismes sont changés, après la pratique de l'expérience d'organiser des cycles de formation à l'intérêt des travailleurs notamment chez les grandes entreprises, grâce au Benchmarking, vis-à-vis aux multinationales qui ont été installées en Algérie au début des années 2000.

L'entreprise algérienne s'est retrouvée pendant longtemps dans une situation critique consistant à former sans objectifs prédéterminés. Toutefois, la conjoncture actuelle, caractérisée

---

83 : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

à la fois par les exigences de la mondialisation et la forte contrainte financière qui poussent l'économie nationale à plus d'ouverture et les entreprises à plus de réactivité, exige de savoir au préalable : qui doit être formé ? Pourquoi former ? Comment former ? Et qu'attend-on de la formation ?<sup>84</sup>

La confrontation concurrentielle avec les multinationales a donné aux dirigeants des entreprises publiques une nouvelle vision sur le développement des savoir-faire et sur les différents types et modes de formation. Ces nouveaux modes de formation qui associent les technologies à la pédagogie et la théorie à la pratique, disposent de plusieurs atouts qui peuvent se résumer principalement comme suit :

1. L'adaptation à la société mondiale : les formations ouvertes et à distance permettent une meilleure adaptation à la société mondiale, basée sur l'échange mondial d'informations. Ce développement des échanges est un élément de croissance et de progrès.

2. L'adaptation à l'individualisation des besoins : les formations à moyen constant, permettent de concilier à la fois les besoins croissants et massifs de formation et les demandes de plus en plus individualisées.

3. L'adaptation aux nécessités de la demande du marché : les nouveaux modes de formation permettent à la fois de faire des économies d'échelle et de proposer "juste ce qu'il faut" en matière de formation.

4. L'adaptation aux modes de communication : les formations ouvertes et à distance correspondant aux futurs modes et pratiques de communication permettent aux jeunes recrues, la maîtrise de l'outil informatique, le multimédia, Internet, etc.

5. Le rapprochement des principes de formation et d'information : actuellement, la formation se rapproche des notions d'information, de culture, de veille professionnelle.

6. L'adaptation à un univers économique dispersé : les formations ouvertes et à distance sont aptes à proposer des solutions plus flexibles à l'activité économique actuelle qui se développe dans un vaste réseau d'échanges.<sup>85</sup>

#### **4-2- La fonction gestion des carrières :**

La nouveauté dans la nouvelle législation, avait donné le droit aux travailleurs d'avoir une carrière professionnelle, grâce au système de carrière qui était le plus favorisé dans les entreprises publiques et même pour les employés.

---

84 : FERFERA Mohamed Yassine ET OUCHALAL Houria, (2004) ; Ingénieurs et marché du travail. Formation adaptative et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique algérienne (référence au cas de la SONELGAZ), Cahiers du CREAD ; page 06.

85 : IDEM.

Évoluer dans une carrière professionnelle est l'objectif de chacun, grâce à ses caractéristiques, telles que la stabilité dans le même emploi, et même d'avoir la possibilité de promouvoir dans le grade et d'occuper un poste d'emploi supérieur à celle du poste occupé au début de la carrière. De même aussi L'avantage d'avoir une carrière professionnelle pour l'employé est le développement de son revenu à travers le temps. Il perçoit à la fin du chaque mois un salaire, qui s'évolue, à travers les différents changements dans sa position de responsabilité, aux différentes indemnités et primes. Dans la même perspective l'évolution dans la carrière est un aspect de croissance mène à la satisfaction de l'employé, « la satisfaction au travail est l'une des plus anciennes thématiques de recherche en comportement organisationnel ; avec le choix de carrière et la motivation, la satisfaction au travail est l'un des sujets de prédilection des chercheurs dans ce domaine. À preuve, des milliers d'articles et de textes ont été publiés sur le sujet 13. Une telle popularité n'est évidemment pas le fruit du hasard, puisque le travail constitue vraiment une activité dominante dans la recherche de l'assouvissement des besoins individuels »<sup>86</sup>.

Jean-Marie PERETTI (2016), a bien défini le concept de la gestion des carrières, il avait présenté les importants éléments de la carrière professionnelle : « la carrière dans une entreprise est une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé ; le présent et l'avenir des affectations d'un salarié qui constituent son parcours professionnel.

Un parcours est un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise ; des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement ; de formation et de mobilité interne ».<sup>87</sup>

En outre, la gestion des carrières professionnelles est la manière de suivi de développement de la ressource humaine durant une période de travail qui commence par son recrutement et finira par une cessation de la relation du travail à cause de la retraite, la démission ou toute forme de cessation ou abandon du poste de travail.

Le suivi permanent de la carrière des employés, en utilisant les outils nécessaires pour déterminer les besoins en formation, les besoins d'apprentissage, les travailleurs bénéficiant

---

86 : **GOSELIN Éric, DOLAN Simon. L, MORIN Denis, (2017)**, Aspects humains des organisations, Psychologie du travail et comportement organisationnel, Édition CHANCELIERE EDUCATION, page 96.

87 : **PERETTI Jean-Marie, (2016)** Gestion des ressources humaines, Synthétique et opérationnel, Édition Vuibert, page 78.



d'une promotion horizontale ou verticale, tous ces éléments composant la vie professionnelle, évoluent avec le temps en grade et en salaire.

### **4-3- La mobilité :**

La mobilité est le mouvement que l'employé peut entreprendre dans l'entreprise (mobilité interne) ou à l'extérieur vers une autre zone géographique (mobilité externe) pour entreprendre une nouvelle carrière, enrichir ses compétences.

La mobilité interne consiste à faire le mouvement entre l'ensemble des travailleurs dans la même entreprise. Cette action offre aux travailleurs la possibilité de faire les changements à travers l'occupation des différents postes de travail, grâce à leurs compétences et savoir-faire acquis par expérience. Ils peuvent exercer des tâches différentes de celles occupées avant. L'avantage de la mobilité interne est d'avoir un travailleur polyvalent pour l'entreprise, car il est capable bénéficiant d'une promotion verticale pour occuper un poste supérieur qui a besoin d'une qualification supérieure, en évitant l'entreprise de faire un recrutement externe dans ce poste, « les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe intervient en l'absence de possibilités de recrutement interne ou pour des postes de débutants.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de sélection que les postulants externes.<sup>88</sup>

Les conséquences de cette mobilité, sont : la minimisation des frais de recrutement, dont l'entreprise fait recours au marché de travail interne, mieux que de l'extérieur qui coûte plus (la publicité, l'entretien, le temps, etc.). Le mouvement interne fait promouvoir les ressources humaines disponibles (compétences internes), en augmentant leur salaire, qui ne coûtent pas beaucoup à l'entreprise. Ces promotions internes permettent de réduire le besoin de recrutement externe et de le confiner à des niveaux ou à des emplois inférieurs à ceux de la promotion.

Aussi la mobilité externe, a un rôle dans la gestion des carrières des ressources humaines, cette procédure basée sur l'acquisition des compétences de l'extérieur, d'une autre entreprise,

---

88 : **PERETTI Jean-Marie**, (2016) Gestion des ressources humaines, Synthétique et opérationnel, Édition Vuibert, page 66

pour mieux profiter de l'expérience des autres. L'objectif de la mobilité externe est d'intégrer les salariés d'une autre entreprise par le biais d'un ensemble des éléments attractifs, tels que le salaire en premier rang, les promotions, les bonnes conditions de travail et autres, selon les moyens offerts par l'entreprise d'accueil.

Cette acquisition (mobilité externe) entre dans le cadre de la flexibilité organisationnelle qui accepte le changement et l'acquisition de ressources humaines expérimentées. Cette action permet de recevoir un savoir-faire et une nouvelle expérience bénéfique qui ne constitue pas une nouvelle charge pour l'entreprise. En outre, on peut dire que la mobilité externe est le moyen de bénéficier de l'expérience des autres.

#### **4-4- Le système d'appréciation :**

Le système d'appréciation est une évaluation permanente des rendements personnels, de chaque employé, selon les tâches exercées dans son poste de travail. Il existe plusieurs méthodes d'appréciation qui sont adoptées à l'international, et même dans les grandes entreprises publiques grâce aux contacts avec les entreprises multinationales, qui pratiquent les nouvelles techniques de management des ressources humaines. En effet « la mise en place d'un programme d'évaluation comporte le choix de méthodes pertinentes pour prendre des décisions concernant la gestion du potentiel humain. D'autres étapes doivent suivre. En effet, la validité des méthodes d'évaluation est fondée sur une comparaison entre d'une part le diagnostic qui a servi de base à la prise d'une décision, de quelque nature qu'elle soit (recrutement, promotion, réorientation, formation...), et, d'autre part, la réalité ultérieure, c'est-à-dire le fait que l'avenir ait (ou pas) montré que cette décision était justifiée. Ce lourd travail de suivi des décisions et d'appréciation des méthodes d'évaluation à travers la qualité du pronostic qu'elles ont permis de porter ne peut, bien évidemment, être fait pour chacune des nombreuses opérations de gestion de personnel »<sup>89</sup>

Plusieurs méthodes sont approuvées en ce système, qui peut recourir à des méthodes différentes d'une entreprise à une autre. « L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement pourra s'exprimer :

- par une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- Par un bilan professionnel, par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

---

89 : LEVY-LEBOYER Claude, (2007) Évaluation du personnel Quels objectifs ? Quelles méthodes ? Édition d'organisation, page 43.

L'entretien d'appréciation doit pouvoir servir aux fins suivantes :

- Analyser les points forts et les points faibles et juger les corrections à apporter pour améliorer la performance ;
- Fournir une information pour décider d'une promotion, d'une mutation, d'une réorientation ou d'une séparation ;
- Servir de base à la décision d'augmentation de salaire, lorsque la politique salariale prévoit des rémunérations différentes pour des performances différentes et si cet objectif lui est assigné ;
- Décider de l'avancement à l'intérieur d'une classification ;
- Favoriser une meilleure communication entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs. »<sup>90</sup>

Les nouvelles techniques d'évaluation, sont différentes, car l'objectif est d'avoir une meilleure objectivité, qui donne un constat réel sur le rendement de chaque personne à l'intérieur de l'entreprise et sa performance. Ce constat objectif offre une vision fiable qui aide à la résolution de plusieurs problèmes, tels que la condition de travail, le climat social, le besoin en formation et recyclage, etc.

#### **4-5- La promotion dans l'entreprise publique :**

La gestion des carrières dans l'entreprise est devenue une opération primordiale dans la motivation des salariés, car elle donne la croissance sur la hiérarchie des grades et des responsabilités, et de faire le changement dans la situation individuelle de chaque employé, soit en matière de prendre en charge des nouvelles responsabilités, ce changement permet l'intégration de l'employé dans le projet de l'entreprise et de lui faire sentir de l'appartenance. Cette émotion garantit un employé fidèle et loyal à son entreprise.

Selon l'encyclopédie de gestion de **Robert Le Duff (1999)**, la promotion est considérée comme un développement de la position du travailleur : « la gestion du développement nécessite une double réflexion : quelle est l'utilisation optimale des ressources en regard des besoins et comment faire face aux urgences qui émaillent la vie de l'organisation ?

Sur le premier plan l'entreprise doit s'interroger sur les filières promotionnelles ; c'est-à-dire sur les successions de postes et les temps de passage qui permettent d'acquérir les qualifications requises pour évoluer vers le sommet de la hiérarchie. Elle doit également

---

90: **MARTORY Bernard et CROZET Daniel, (2016)** Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance, édition DUNOD, Page 76.

s'interroger sur les courbes de performances individuelles : à partir de quel moment un individu atteint-il son maximum de performance puis son déclin sur un emploi donné ». <sup>91</sup>

D'après cet apport, on peut admettre que la promotion est considérée comme la colonne vertébrale de la vie professionnelle de chaque individu, dont le gestionnaire des ressources humaines doit chercher les méthodes optimales qui offrent un double avantage, le premier concernant l'employé et le deuxième concernant l'entreprise. L'effet de la promotion est généralement bénéfique, car il exprime l'importance du salarié chez les dirigeants de l'entreprise, cette valeur permet à l'employé de savoir son poids, ce sentiment qui le motive de travailler plus et mieux, et l'encourage à faire plus d'effort, aussi «la promotion comme récompense de la performance individuelle était un autre élément fondamental du vieux contrat psychologique. En réalité, la promotion a souvent été utilisée pour récompenser d'autres comportements et attitudes, comme la loyauté envers l'organisation, l'adhésion à la culture organisationnelle et les années de service. En outre, comme le système de rémunération est hiérarchique et linéaire, la promotion devient la seule façon d'obtenir une augmentation salariale et des avantages liés au statut, comme l'accès à un espace de travail plus grand et à une place de stationnement ». <sup>92</sup>

Il existe deux types de promotion, la promotion verticale et l'autre horizontale, la première est la progression dans le grade et du salaire, mais en même temps accompagnée par un plus de responsabilité, qui vient de la confiance qu'il lui avait confiée, à cause de sa performance. La promotion horizontale, n'est qu'un avancement sur des échelons à travers le temps accompagné d'une augmentation du salaire sans lui donner d'autres responsabilités ou tâches.

### **Section 3 : le transfert vers une économie de marché et la rentabilité des ressources humaines :**

Plusieurs pays ont fait le transfert d'une économie dirigée ou planifiée vers l'ouverture sur l'économie capitaliste, pour joindre le développement existant dans les pays occidentaux, ce changement avait un impact sur toutes les politiques appliquées dans ces pays.

En Algérie, l'implication de s'intégrer dans une économie de marché, avait plusieurs apparences, qui expriment la volonté du pays de faire une étape nécessaire pour se lever de la machine économique, qui était affaiblie.

---

91 : **LE DUFF Robert**, (1999) Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition Dalloz, page 118

92 : **LEMIRE Louise et MARTEL Gaétan**, (2007) l'approche systémique de la gestion des ressources humaines, le contrat psychologique des relations d'emploi, presse de l'université du Québec, page 113.

En 1989, la première convention entre le gouvernement algérien avec le fonds monétaire international " BY STAND", avait permis l'acquisition de l'Algérie " **des droits de tirage spéciaux**, « **Special Drawing Rights, SDR** », cette acquisition avait permis à la réadaptation de l'économie algérienne. Parmi les recommandations du FMI, le réajustement de l'économie algérienne était la principale, par la libéralisation du commerce extérieur et des paiements, la suppression de l'allocation centrale des devises et l'annulation du monopole de l'État sur le commerce extérieur, aussi le recours aux mécanismes du marché « l'offre et la demande » pour déterminer le taux de change et les intérêts en plus de réduire les aides sociales et les subventions des produits alimentaires de grande consommation.

Pour présenter la volonté du gouvernement au changement, plusieurs décisions étaient décrétées, notamment : la permission de créer des entreprises privées avec un capital social purement approprié à des investisseurs privés, aussi la permission de l'accès des investissements étrangers en Algérie, sous forme des sociétés multinationales, qui ont été installées partout dans le monde.

### **1- La mutation vers l'économie de marché :**

Le changement de l'économie du pays avait besoin de changement des esprits et des mentalités de tout le peuple algérien. Ce peuple qui constitue la main-d'œuvre de la majorité des entreprises publiques et même des fonctionnaires dans les administrations et les établissements publics du secteur de la fonction publique, en remarquant que « Il pourrait être décrit comme un phénomène essentiellement économique qui se traduit par un changement rapide au niveau social, culturel et technologique et qui diminue les barrières géographiques avec un partage simultané de la communication, de la connaissance et de la culture dans le monde entier. Il y a bien plusieurs tentatives de définitions de la mondialisation exprimées dans les documents universitaires et les ouvrages publiés sur le sujet »<sup>93</sup>.

L'objectif consiste à évoluer vers une économie de marché afin de créer une dynamique de transformation de l'économie algérienne avec une nouvelle forme de vision de diversification des structures de production avec une perspective de nivellement dans le fonctionnement de ces entreprises en adoptant les mêmes normes internationales. Il importe de ne retenir que celles qui viables techniquement et économiquement viables et qui peuvent créer de la richesse. Durant la même période, particulièrement entre 1994 et 1998, **959** entreprises

---

93 : **KARA Rabah, (2018)**, Essai sur l'évolution de l'économie algérienne 1962-2015 : Approche historique, *مجلة دفاتر اقتصادية*, Volume 8, Numéro 2, Page 334.

publiques, dont **696** entreprises publiques locales (de dimension régionale), ont été dissoutes et leurs actifs cédés aux salariés. Ces entreprises ont absorbé avant leur liquidation-cession 54,2 milliards de dinars, somme affectée à l'assainissement de leurs actifs net négatifs à hauteur de 30,4 milliards de dinar, et à la couverture de leur dette pour 23,8 milliards de dinars sur un passif total de 39 milliards de dinars.<sup>94</sup>

Ce transfert économique, avait besoin à des efforts importants pour bien comprendre les mécanismes et les nouvelles méthodes et orientations de gestion et de l'exercice des fonctions chacun dans son poste. Cette nouvelle mesure appliquée avait rencontré une difficulté massive au terrain.

Aussi une nouvelle vision économique a commencé à se dessiner avec la privatisation des entreprises publiques qui avait ouvert le droit aux investisseurs privés de créer leurs entreprises, de se porter acquéreur du capital des entreprises publiques dans le cadre du transfert de propriété. L'opération de privatisation depuis 1995, était une réponse aux exigences étrangères. « La prise en compte de la dimension physique est certes nécessaire dans tout bilan, mais reste insuffisante si on occulte l'appréciation du résultat du processus par rapport également aux modalités de transfert indirect qui n'affectent pas les droits de propriété, au niveau de libéralisation de l'économie et à l'accroissement du poids du secteur privé dans l'économie nationale. Il est possible de regrouper toutes les formes de transfert en deux grandes familles : la première, qualifiée de restrictive et fondée sur une approche microéconomique de la privatisation, dite souvent française. La deuxième qualifiée de large est fondée sur une approche macroéconomique de la privatisation dite anglo-saxonne, et couramment utilisée dans les analyses des institutions internationales de financement dont la banque Mondiale »<sup>95</sup>

La privatisation était l'une des premières procédures, que le gouvernement devrait entamer pour constituer une exigence des organisations mondiales, et avoir leur soutien financier, stratégique et de management. Le concept de privatisation ayant plusieurs formes et définitions, selon la région ou le domaine de son application, « la définition de la privatisation peut même résulter d'une confusion de concepts acceptés dans différents pays. Ainsi, Bouachic (1982) relève que : « la privatisation est synonyme de restructuration (Tunisie), d'autonomie (Algérie), de transfert (Maroc), de désétatisation (Brésil), de réaction face à la croissance de la

---

94 : **BOUKHDOUNI Ouahiba, (2015)**, La privatisation des entreprises publiques industrielles en Algérie : Bilan et perspectives, Al-Bashaer Economic Journal Numéro : 02, page 209.

95 : IDEM.

bureaucratie (États-Unis). De changement surtout de structures organisationnelles (Pays-Bas), de dénationalisation des entreprises compétitives et bénéficiaires (France).<sup>96</sup>

D'après Benissad (H.) la privatisation : « c'est la méthode par laquelle on introduit les méthodes de gestion, le capital privé dans l'entreprise publique. ». De même d'après Benbitour (A.), «c'est l'opération par laquelle on peut se désister ou vendre les biens de l'entreprise publique à d'autres entreprises ou des personnes physiques privées ».<sup>97</sup>

Le changement avait plusieurs formes pour se réaliser après une décennie de crise pendant les années 1990, à travers :

## **2- L'aspect juridique :**

Pour concevoir le transfert vers l'économie de marché, comme première étape, l'État doit promulguer des nouvelles lois et décréter d'un ensemble de textes législatifs qui vont organiser toute la vie économique et politique dans le pays. Pour réussir dans une économie de marché, on doit avoir un système législatif participe à la facilitation de la vie économique, de donner le droit aux investisseurs privés de créer des entreprises.

Au début le secteur privé était concrétisé dans des activités familiales qui exercent dans des secteurs de faible dimensions et d'un complémentaires pour l'économie algérienne. La loi 82-11 du 21 août 1982, relative au code des investissements<sup>98</sup> avait donné le champ aux investisseurs privés algériens à posséder une entreprise dont le capital social ne dépasse pas les **trente (30)** millions de dinars algérien. Cette loi était le point de départ, mais sous l'égide du socialisme, qui se caractérise par la fermeture et l'orientation vers le développement de la nation comme des principes auxquels, il ne faut pas les déroger.

Même cette loi avait écarté les activités agricoles et d'artisanat dans ses propres articles (voir articles 5, 6 et 7 de la loi 82-11).

Cette loi était le terrain qui avait donné le cadre légal au secteur privé en Algérie, ce droit dans la mise en pratique de la diversité de l'économie nationale, mais avec la précision des secteurs autorisés à développer.

---

96 : **AZOUANI Nacer, (2009)**, Réflexion méthodologique sur le lien privatisation et performances des entreprises : CAS DE L'ALGERIE, Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, ESC. N° 06, page 41.

97 : **BOUHEZZA Mohamed, (2004)**, La privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'État dans ce processus, revue la privatisation de l'entreprise publique algérienne, N°3, page 81.

98 : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

Durant la décennie 1990, l'Algérie a connu une crise économique, politique et sécuritaire qui avait des impacts sur le pays et sur son développement. Malgré cette situation, on trouve que les pouvoirs publics avaient continué l'application de leurs programmes des réformes pour l'instauration d'un nouveau système économique, «En 1993 et pour la première fois depuis son indépendance, l'Algérie met en place un nouveau code des investissements libérant les initiatives privées avec la création d'une Agence de Promotion de soutien et de Suivi des Investissements (APSI) pour assister les promoteurs dans l'accomplissement des formalités classiques, par le biais d'un guichet unique. Ayant pour objectif de devenir la pierre angulaire de cette nouvelle doctrine, ce nouveau décret législatif du 05 octobre 1993 relatif {la promotion de l'investissement mit ainsi fin à la distinction entre public et privé, national et étranger et {l'obstacle de la problématique de l'origine des capitaux. »<sup>99</sup>.

### **3- L'aspect administratif :**

L'administration est le deuxième moyen qui fait partie de ce projet, étant donné, qu'elle est considérée comme le représentant du pouvoir. L'administration déconcentrée ou centralisée joue un rôle primordial pour pratiquer la nouvelle vision économique. La souplesse est nécessaire pour garantir une homogénéité entre le secteur public et le secteur privé qui sont appelés à croître, à travers la suppression des obstacles bureaucratiques et faciliter l'exercice du travail pour toutes les entreprises quelle que soit leur nature juridique.

La résistance de l'entreprise face aux nouveaux changements, est soutenue par des concessions des pouvoirs publics qui veulent l'adoption d'un nouveau régime économique, basé sur la liberté des échanges, la liberté d'initiative et d'un commerce basé sur l'offre et la demande, contrairement de ce qui se faisait dans l'économie socialiste.

Cette période était une phase transitoire de l'économie dirigée vers une économie basée sur la concurrence et le libre-échange, d'où l'État à travers ses institutions, joue le rôle d'un contrôleur pour sauvegarder les acquisitions sociales et le respect de la liberté d'initiative et la protection des biens pour que le marché soit régularisé selon une égalité qui va régir l'intérêt public.

Les sociologues ont fait le rapport entre la nouvelle stratégie économique et les nouvelles réformes administratives : « sociologiquement, les réformateurs représentaient une nouvelle génération de cadres et de gestionnaires par rapport à celle qui avait jusqu'alors dirigé le pays.

---

99 : MOULOUD Abdenour, (2012), De l'économie administrée à l'économie de marché, Politique en faveur de l'investissement privé en Algérie, à la veille du cinquantenaire de son indépendance. Quelques repères historiques, Ouvrage du CRASC, page 69.



Leur programme ne se limitait pas à définir une nouvelle politique économique, mais visait d'abord une transformation radicale du cadre juridique et institutionnel dans lequel se déroulait l'activité économique elle-même. La chute de l'ancien système avait rendu incontournable la voie démocratique et le passage par la souveraineté populaire afin de réaliser le compromis minimal indispensable aux réformes ». <sup>100</sup>

#### 4- L'aspect politique :

Le discours des classes politiques pratiquement était changé, à cause de la pluripartite et l'abandon de la politique du parti unique. Cette action vient comme une étape nécessaire pour faire réussir les réformes économiques. L'ancienne politique est arrivée au point de non retour, à cause des problèmes qui sont venus des décisions unilatérales. Le dysfonctionnement de 1988 est survenu principalement à cause de cette singularité dans la prise des décisions qui sont devenues de plus en plus lourdes pour toutes les catégories sociales qui ont souffert de la difficulté d'évoluer dans une conjoncture qui est devenue peu lisible.

Le changement de régime politique vers le multipartisme et démocratique est considéré comme la conséquence de ce transfert économique d'un régime dirigé, autoritaire vers un régime libre, basé sur l'ouverture sur son environnement et la facilité d'entreprendre.

Selon **Talahite. F (2006)**, le nouveau régime avait besoin de plusieurs mécanismes et des réformes politiques qui offrent le terrain favorable pour garantir son succès : « sans rétablir la légitimité des institutions et la crédibilité du gouvernement, il n'y avait aucune chance d'enclencher une telle dynamique. Des élections pluralistes suivies de la constitution d'une coalition gouvernementale étaient dans l'agenda. Que les islamistes soient à ce moment précis la principale force politique n'inquiétait pas les réformateurs ni les forces politiques engagées dans le processus de démocratisation, dans la mesure où celle-ci devait précisément garantir le principe et les mécanismes de l'alternance au pouvoir. L'ouverture libère une puissante dynamique sociale et politique, mais provoque aussi une réaction d'hostilité parmi les privilégiés et les rentiers du système, relayés par leurs partenaires et leurs réseaux à l'extérieur du pays. Ces pressions poussent à la démission du gouvernement en juin 1991, quelques mois avant les premières élections législatives pluralistes. <sup>101</sup>

100 : **TALAHITE Fatiha, (2010)**, Réformes et transformations Économiques en Algérie, HABILITATION À DIRIGER DES RECHERCHES, Revue HAL, page 23.

101 : **TALAHITE Fatiha, (2006)** L'économie algérienne depuis 1962 : le poids croissant des hydrocarbures, tendance économique, AFKAR/IDEES, page 85.

## **5- Les différents plans et programmes de développement :**

Dans la même politique le gouvernement algérien, pour accélérer la tendance des réformes, des plans ont été établis, par l'organisation des élections de 1999, qui étaient considérées comme une fin de la crise en Algérie, la nouvelle organisation des institutions un programme d'ouverture et d'adhésion à l'économie mondiale, de soutien, de reconversion de l'économie nationale est conçu pour amorcer une nouvelle orientation avec des conséquences socialement acceptables.

### **➤ Le plan de soutien à la relance économique (PSRE 2000-2004) :**

Ce plan est basé sur le financement des différentes entreprises stratégiques qui avait but d'attirer les investissements étrangers, par l'injection d'une enveloppe de 07 milliards de dollars, pour finaliser les travaux à l'aérogare d'Alger, la séparation des services de la poste et des télécommunications. Dans le même domaine par la mise en place d'un réseau cyber-parc par la création à Alger du premier parc technologique « le Cyber-parc de Sidi Abdallah » s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale visant à édifier une Société de l'Information et accélérer la transition de l'Algérie vers une économie du savoir, aussi par l'ouverture du capital des compagnies aériennes « Air Algérie » et maritime « CNAN »

### **➤ Le plan de relance économique (PRE 2005-2009) :**

Ce plan avait pour but de :

✓ L'amélioration de renforcer les infrastructures de base pour améliorer la disponibilité des biens et services à travers la mobilité des échanges commerciaux sur le territoire national. L'objectif consiste à réaliser n développement équitable entre l'ensemble des régions pour permettre une cohésion sociale ;

✓ Le développement des infrastructures à travers l'accélération des travaux de des grands chantiers des avantages concurrentiels à tous ses usagers ; aussi la construction des pôles universitaires au niveau de chaque Wilaya et la restauration des anciennes, la programme AADL, pour garantir un foyer pour chaque citoyen, ayant comme objectif la vie digne des algériens ;

✓ La modernisation du secteur public : par l'amélioration des services publics, et la lutte contre la bureaucratie administrative, qui était la cause de l'absence des investissements nationaux et étrangers ;

✓ Le développement des réseaux de télécommunications par l'ouverture sur les étrangers dans ce domaine, l'acceptation d'avoir des opérateurs de téléphones mobiles et le dédoublement du câble d'internet pour une ère technologique moderne.

➤ **Le programme complémentaire de développement des hauts plateaux :**

Ce programme avait pour but de favoriser le citoyen à se stabiliser dans leurs régions d'habitat d'origine, par des programmes de « soutien rural », de travailler pour améliorer le domaine de l'agriculture par les outils et moyens agricoles, et les facilitations administratives. Ce domaine avait connu un fort transfert de la main d'œuvre vers le secteur industriel qui offrait de belles perspectives sociales. Le secteur agricole était victime de l'industrialisation en Algérie, qui avait été une priorité sans prendre en compte ses conséquences sur les autres domaines d'activité (la théorie du syndrome hollandais plus connu « The Deutsch Disease »).

➤ **Programmes spéciaux complémentaires de développement pour les wilayas du sud**

Comme dans les hauts plateaux, le grand sud avait sa part dans le développement, dans le but de garantir la répartition équitable des revenus à travers les avantages pour les employés et les fonctionnaires qui travaillent dans ces zones d'activité.

**6- L'impact de la nouvelle politique économique sur les entreprises publiques :**

La nouvelle ère économique, avait un fort enthousiasme, notamment sur les marchés, qui étaient devenus plus libres qu'auparavant. Une multitude des vendeurs de détail, par rapport à l'ancienne conception monopolistique commerciale, qui avait monopolisé la vente de tous les produits de large consommation mais aussi les produits électroménagers, etc. Ce revirement avait reçu une acceptation de toutes les classes sociales et que la période de la pénurie des produits était résolue, à cause de la présence d'une multitude de fabricants publics et privés dans tous les domaines.

En effet, ces avantages pour la société avaient donné une grande poussée pour continuer les réformes, à travers la permission au secteur privé d'être présent dans la vie économique du pays. Mais cette présence a créé une forte concurrence au secteur public, qui se trouvait en face des entreprises d'une nouvelle génération qui pratiquent les nouvelles techniques de management et d'autres qui ont travaillé selon les normes internationales pour être certifiées.

Une phase très difficile pour les entreprises publiques qui se trouvaient en difficulté contre ces nouveaux changements difficilement acceptables et d'un environnement qui était devenu de plus en plus instable à cause de formes d'adaptation liée à l'introduction de nouvelles conceptions de production (technologie, matière première, etc.). En sorte le nombre

des nouveaux concurrents sont en hausse continue, les nouveaux produits prennent plusieurs marques et même plusieurs qualités, et même les produits de substitution.

Ces réformes étaient conçues comme une exigence d'adaptation aux changements internes et externes. L'entreprise devrait être apte à toute transformation à travers une structure flexible, en exerçant ses activités sans rencontrer des difficultés de gestion et de production. Autrement, l'entreprise va être vigilante est toujours veillant de son environnement de sorte à prévenir ses imprévus en ce qui concerne la politique, la législation, le marché, les consommateurs, etc. Pour intégrer de nouvelles méthodes d'approche d'analyses prévisionnelles.

Une forte bataille attend le secteur public qui souffre de nouvelles politiques, on ne connaît pas un pays efficace i a bâti un secteur productif public, dominant et. Les économistes actuels sont modestes. Ils savent qu'ils n'ont pas les outils, les schémas et les modèles pour faire mieux fonctionner un vaste secteur public. la question qui se pose : est-ce la politique ne pollue l'économie ou que le secteur public devient la vache à lait des politiciens ? Ceci n'implique guère que la simple privatisation réglerait le problème. En réalité, les décideurs ont les trois alternatives suivantes :

1- Refuser la privatisation et essayer de rendre un énorme secteur public fonctionne efficacement : les dommages seront énormes ;

2- Privatiser de façon chaotique : les méthodes, outils et modes de régulation seront inadaptés : les ravages seraient les mêmes, voire pires que ceux du premier scénario ;

3- Privatiser selon un plan qui professionnalise les succursales et un règlement bien pensé : la situation et le bien-être de tous s'améliorent ».

## **7- L'impact de la nouvelle politique sur les entreprises publiques et leur gestion des ressources humaines :**

Le nouveau système économique avait impliqué plusieurs modifications à tous les niveaux, financier, commercial, et même sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises étatiques, comme une forme d'adaptation aux nouveaux impératifs qui les entourent soit dans les marchés locaux et même les marchés étrangers après l'ouverture commerciale qui exige une unification des normes des production en respectant la chaîne des valeurs.

En réalité, il y avait un effort de la part du gouvernement pour donner aux entreprises publiques la possibilité de s'adapter à travers :

- Le changement des organigrammes des entreprises publiques, d'une structure purement hiérarchique vers d'autres structures telles que la structure fonctionnelle, la structure hiérarchico-fonctionnelle ;

- Rendre les entreprises publiques plus libres grâce à la décentralisation administrative ;

- Création des conseils d'administration des entreprises publiques, qui prennent en charge la responsabilité sur leurs décisions et sur la méthode de gestion ;

- Création de huit (08) fonds de participation et de gestion pour contrôler les fonds publics des entreprises indépendantes.

- Création de huit fonds de participation, chacun attribue un capital social estimé à 30.000.000 dinars algériens, divisé en 300 actionnaires, d'une valeur de 100.000 dinars algériens par actionnaire. Ces fonds collectent les actions des entreprises pour huit branches : industries agricoles et agro-alimentaires, les moyens d'équipement, les services, la construction, l'électronique, les transmissions et l'informatique, les mines et les hydrocarbures et hydrauliques, les diverses industries (textiles, coutumes et meubles), la chimie et la pétrochimie et le domaine pharmaceutique.

La pratique de la gestion des ressources humaines avait rencontré un développement radical, notamment après l'ouverture le champ devant les investisseurs privés qui ont adopté de nouvelles théories en management des entreprises.

Le management des ressources humaines est un concept nouveau pour les dirigeants, qui militent pour la bonne pratique en intégrant de nouvelles normes internationales pour attirer des personnalités compétentes éprises de nouvelles méthodes qui ont donné des résultats positifs dans les entreprises des pays occidentaux.

Le succès de la pratique du management avait posé plusieurs exigences sur les entreprises publiques, ces exigences concernant :

- La disponibilité des cadres dirigeants ayant le savoir et le savoir-faire sur le management et ses outils ;

- La création des espaces suffisants pour une meilleure pratique de la nouvelle fonction, tels que les locaux et les bureaux, l'outil informatique, la liaison aux différents réseaux ;

- La formation de l'ensemble du personnel sur les nouvelles actions qui seront des tâches de la fonction ressources humaines ;

- La préparation morale du personnel sur la manière de gérer.

Les entreprises publiques qui ont pratiqué les nouvelles techniques en management des ressources humaines ont obtenu des résultats positifs les bénéfices cet exercice. Elles ont continué à travailler de façon évolutive et sont devenues rentables, malgré les dépenses qui les

ont accompagnées. Cependant, d'autres entreprises publiques ne disposent plus de moyens pour améliorer leur gestion sont défaillantes pour constituer une charge en puisant dans le budget de l'État.

En 1995, une restructuration des dettes publiques avec le club de Paris aux environs de 13 milliards de dollars, et avec celui de Londres d'un montant de 03 milliards de dollars ont été opérées dans la perspective de disposer des moyens de financement supplémentaires. Après cette restructuration le FMI et le gouvernement algérien ont accordé une convention pour de nouvelles pratiques, et parmi ces pratiques, l'approbation de nouvelles réformes structurelles et économiques liés à un désengagement de la privatisation des entreprises publiques à partir de 1996 et l'autorisation de l'accès des investissements étrangers « les IDE », comme une réponse positive du gouvernement aux différentes banques et organisations mondiales.

À ce moment, le gouvernement a opéré un recentrage en se dégageant du secteur commercial et de la petite entreprise pour se concentrer dans le maintien des entreprises dans des secteurs vitaux de l'économie qui sont rattachées à la souveraineté de l'État comme LA SONTARACH, LA SNTF, AIR ALGÉRIE, SONELGAZ, etc.

La vente des entreprises publiques au secteur privé, était comme la seule solution pour garantir la confiance des fonds mondiaux pour bénéficier des capitaux utiles au fonctionnement de son économie compte tenu du fait que l'Algérie était exclue des marchés internationaux des capitaux.

En matière de management de ressources humaines, la pratique de gestion des ressources humaines basée sur la récompense du mérite avait rencontré des difficultés, en raison que les chargés de cette mission avaient une ancienne formation et n'arrivaient pas à exercer les nouvelles tâches d'une manière fiable, à cause du manque de formation. Il y a une ferme réticence pour les dirigeants d'admettre la possibilité d'une forme de gestion qui nécessairement va demander de nouvelles compétences qu'ils ne disposent pas, c'est la politique de l'enracinement.

L'incorporation des nouvelles techniques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques est particulièrement exigée chez les grandes entreprises qui présentent une grande importance. Elles sont considérées comme des entreprises stratégiques, vitales pour le fonctionnement de l'économie du pays dans la mesure où leur production forme l'essentiel de la valeur ajoutée. Ces grandes entreprises ont fait plusieurs essais pour accéder à une gestion certifiée par des grandes organisations internationales en management, comme exemple la certification ISO, les normes AFNOR.

## **8- Les défis de la gestion des ressources humaines dans le contexte des réformes :**

La privatisation des entreprises publiques est devenue est assimilée à une forme de dessaisissement des droits de propriété publique pour celles qui s'avèrent être une charge pondérale pour le budget. Elles ne cessent de grever le budget gouvernemental. L'État a décidé d'arrêter les subventions et les aides aux entreprises en difficulté, de même qu'elle a décidé de les vendre aux investisseurs privés ou de les mettre en liquidation, pour bénéficier de leurs créances afin de régulariser leurs dettes.

Ce retrait s'est accompagné d'un coût social que l'État s'est empressé d'assumer en assurant une reconversion des salariés par l'accès à des formations, la création d'un filet social etc. Il fallait apporter une panoplie de mesure pour soulager les couches sociales les plus touchées. L'amenuisement des ressources financières a amené beaucoup de salariés à s'orienter vers le secteur informel pour s'assurer d'une rentrée financière, un secteur dénué de forme de mesures économiques. Ce phénomène avait aggravé la vie sociale en Algérie et ne peut influencer la croissance économique échappant à toute forme de ponction gouvernementale (impôt, parafiscalité etc.).

L'existence, la persistance est devenue une exigence. Donc les entreprises qui veulent durer doivent réaliser des résultats positifs et de montrer qu'elles arrivent à se confronter aux marchés en offrant de nouveaux produits, assurant de nouveaux marchés, de nouvelles conventions avec plusieurs organismes. Avec l'ouverture sur l'économie internationale, les entreprises publiques ont été obligées d'assurer un rendement élevé pour s'assurer des parts de marché ouverts à la concurrence.

Dans cette situation, le gouvernement avait pris des décisions pour donner la puissance aux entreprises publiques, à travers ses ressources humaines, car tous les autres moyens ont été focalisés avant en vain. Donc, la dernière possibilité est de renforcer la productivité des individus qualitativement et quantitativement.

Avec cette nouvelle dynamique productive, les dirigeants des entreprises publiques faisaient des efforts pour renforcer les potentialités des entreprises à travers la pratique des nouvelles techniques de management, par :

- ✓ La sélection des meilleurs éléments pour accéder à un emploi dans l'entreprise ;
- ✓ La sélection se faisait sur la base des critères d'évaluation des candidats ou par entretien par des spécialistes dans le domaine ;

✓ Tout candidat retenu devait passer par une période d'essai, accompagnée par des formations d'apprentissage ;

✓ La valorisation des employés à travers la reconnaissance et la motivation de différentes formes ;

✓ La progression dans la carrière professionnelle, en pratiquant le système de carrière plus que le système d'emploi ;

✓ Le suivi permanent des besoins des employés pour qu'ils se concentrent sur leur travail, et que leur carrière soit bien gérée ;

✓ L'envoi des employés en formation avec d'autres employés de différentes entreprises de toutes les régions du pays, comme moyen de transformation des savoirs et des savoir-faire ;

✓ L'encouragement des meilleurs salariés, pour stimuler les autres de faire leur mieux ; prise en charge sociale et sanitaire, en collaboration avec les services de la CNAS, et de la santé ;

Toutes ces procédures et d'autres comme l'autonomie de gestion ont été pratiquées dans les entreprises publiques pour concrétiser les objectifs de la bonne gouvernance à travers une gestion des ressources humaines fiable et efficace. Cette gestion qui vise à motiver et créer un environnement interne adaptatif et collaboratif, entre les différentes parties prenantes pour se prémunir contre les imprévus et les changements qui sont devenus nombreux et complexes, par rapport à la période de l'économie dirigée.

La gestion des ressources humaines utilise des moyens humains qualifiés pour maîtriser leur mission, caractérisée par la difficulté de son champ d'intervention lié avec les êtres humains. Ces missions sont difficiles à gérer par rapport à leurs vicissitudes morales qui ne peuvent pas être prévisibles par les moyens humains existants. Ces derniers se sont avérés incapables pour expliquer la manière de communiquer ou bien de définir le profil d'une personne dans son poste de travail. Cette mission est purement psychologique.

La psychologie humaine aussi joue un rôle important pour la réussite de l'entreprise. Elle a un impact important sur le climat social sur le plan interne, elle gère les conflits de travail et les conflits interpersonnels qui sont en hausse à cause des engagements et des obligations et sont devenus une contrainte pour les travailleurs afin d'éviter toute forme de conflit qui nuit à la bonne exécution des tâches de production.

La fermeture d'une entreprise publique ou bien sa cession au secteur privé se répercutent sur l'ensemble des travailleurs, qui sont dans l'obligation d'assumer d'autres méthodes de travail pour lesquelles ils n'étaient pas habitués. IL s'agit d'un nouveau type de relation de



travail dont ils vont s'imprégner pour garder « leur place ». Il s'agit d'une forme de gestion des ressources humaines basée sur le mérite, la récompense du rendement etc.

Le secteur privé a profité de ce retrait étatique pour s'approprier de large secteur et affirmer sa présence économique. IL est évident à qu'à ce niveau d'analyse, les différentes entreprises publiques qui ont été cédées représentaient une faible externalité et un faible poids économique qui a encouragé l'État voulait « à tout prix » se débarrasser. La gestion des ressources humaines de ces entreprises va être du ressort du secteur privé en dehors de toute forme d'ingérence, seulement l'existence des organisations sociales (syndicats) est toujours présente mais faiblement revendicative.

D'après une étude réalisée en 1997, il est clairement affirmé que « que les réformes économiques manquent d'une certaine cohérence. Elles prônent tantôt une certaine rigueur dans la gestion de l'économie, tantôt elles font preuve d'un laxisme déroutant face à certaines situations sensibles (compression du personnel, augmentation des salaires...). À titre d'exemple, la pression sociale venant principalement des syndicats freine plus ou moins l'élan des réformes. Cette pression ne permet pas d'engager ces dernières dans un processus irréversible. Le système de régulation élaboré apparaît de ce fait insuffisant. C'est pourquoi, les réformes économiques donnent cette impression de tâtonnement dans la conduite des politiques économiques. On a le sentiment que tout peut être remis en cause et qu'on peut revenir en arrière vers une gestion de type centralisée.»<sup>102</sup>.

---

102 : **BOUNOUA CHAÏB**, (1997), Quelques appréciations sur les réformes économiques en Algérie, Cahiers du CREAD n°41, page 37.

## **Conclusion chapitre II**

L'application de la GRH en Algérie était le résultat d'une volonté de changements structurels. L'entreprise algérienne était en bute à de profondes crises financières de pays qui ont affectés la manière de leur gestion, notamment les entreprises publiques qui étaient considérées comme étant un « maillon faible » de l'économie pour être sacrifiée (privatisée).

L'État a cédé les entreprises publiques avec une moindre estimation dans la perspective de créer une variété diverse de petites entreprises pour densifier la production à travers un essaimage du tissu industriel. Cette situation a donné l'émergence de nouvelles techniques de management d'entreprises, qui avaient évolué dans les organisations et les multinationales étrangères. Ce cheminement dans le développement des entreprises publiques qui s'est concentré sur l'assimilation des nouvelles techniques dans la gestion des ressources humaines avec les avantages qui proviennent des techniques et outils de pilotage et de prospection tels que la GPEC (la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et les plans en ressources humaines et d'autres instruments sont des techniques récentes largement pratiquées dans les entreprises concurrentes. En agissant ainsi les entreprises publiques vont rentrer dans une nouvelle forme de conception d'une forme de gestion des ressources humaines moderne.

Le présent chapitre nous a donné des informations sur les initiatives des pouvoirs publics pour amener les entreprises à se confronter à ses concurrents surtout dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il fallait remédier à une situation qui ne profitait nullement à l'entreprise algérienne pour s'assurer de nouveaux critères de gestion des ressources humaines basées sur l'appréciation du mérite.

La défaillance du système socialiste sur lequel l'État s'est appuyé pour assurer son développement a été un fait encourageant pour évoluer un système économique différent basé sur des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.

## **Chapitre III**

# **La gestion des carrières dans les entreprises publiques.**

## Introduction

La carrière professionnelle est un élément qui représente la stabilité de la vie professionnelle de chaque employé. Quand on évoque la possibilité de tracer une perspective d'évolution dans une carrière professionnelle, on évoque nécessairement l'existence d'une relation de travail d'une durée indéterminée, qui se caractérise par une évolution de l'employé dans l'entreprise par rapport à l'ancienneté acquise pendant toute la période de son travail au sein de cette entreprise.

Les étapes de la carrière professionnelle commencent par le recrutement puis se développent durant toute la période de son exercice de ses tâches dans cette entreprise. On rencontre des évolutions affectées sur sa vie privée par le succès dans les tests d'appréciation et d'évaluation, «la généralisation des entretiens annuels, renforcée encore par les mesures concernant le Droit Individuel à la Formation et les entretiens de professionnalisation ont de fait transféré à l'encadrement l'évaluation des compétences ainsi que les décisions qui en découlent en matière de formation ou de gestion des carrières. »<sup>103</sup>.

Dans ce chapitre, nous allons présenter la manière dont de la gestion des carrières professionnelles dans les entreprises publiques algériennes, a évolué à travers la présentation des différentes techniques appliquées et l'ensemble des textes qui l'organisent.

Dans la première section, on va présenter l'opération qui permet l'accès à l'entreprise publique et les outils utilisés pour choisir d'une manière fiable, les meilleurs demandeurs d'emploi, qui répondent aux besoins de l'entreprise.

Dans La seconde section, nous allons décortiquer la démarche de la gestion de la carrière professionnelle des employés et les éléments qui pourraient avoir effet sur cette démarche, tels que la formation, la mobilité, etc.

La troisième section est consacrée à la cessation de la relation de travail entre l'entreprise et l'employé, comme une fin de cette carrière professionnelle. Plusieurs causes mènent à la résiliation du contrat de travail, qui sont mentionnées dans la réglementation et d'autres sont considérées comme un résultat d'une situation spéciale, qui implique la cessation de cette relation.

---

103 : **Jacqueline BARRAUD, Martine GUILLEMIN, Françoise KITTEL, (2008)**, La fonction Ressources Humaines : Métiers, compétences et formation, Édition DUNOD, page 18.

## **Section 1 : l'accès à l'entreprise publique en Algérie :**

Les entreprises publiques étaient confrontées à de sérieux problèmes de fonctionnement pour se conformer aux critères d'une gestion rigoureuse pour assurer une forme de production obéissant à des critères de rentabilité, de productivité etc. L'engagement gouvernemental pour les amener à un niveau d'efficacité passait par l'imposition de réformes économiques. IL fallait ainsi procéder un nouveau cadre relationnel avec le principal agent pour clarifier les responsabilités qui s'imposaient aux cadres dirigeants en offrant une forme d'autonomie dans la prise de décision et de la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques était considérée comme le pivot de la réussite des réformes, notamment avec la pratique des nouvelles méthodes et techniques de la matière, qui avait encouragé surtout les entreprises qui ont un poids lourd et stratégique pour l'économie algérienne. Certaines entreprises liées aux domaines de la souveraineté comme la SONATRACH, air Algérie etc. Elles offraient un service d'utilité publique largement tributaire d'une forte consommation. Elles constituaient aussi une source de canalisation de financement pour le budget gouvernemental

L'apport des entreprises étrangères en Algérie à travers les multinationales dans la gestion du management est une des raisons de leur venue. Cet apport se justifie par l'application de nouvelles managériales importées et qui à travers une forme d'imitation pour les autres entreprises algériennes à les intégrer comme critères de fonctionnement en réalisant un « bon » dans la formation de leur capital humain dans différents domaines (comptable, commerciale, finance, audit, gestion des ressources humaines, et même pour la Recherche et Développement).

Ce transfert de technologie, de savoir-faire va contribuer à l'amélioration de la qualité des biens et des services rendus aux citoyens et aux autres consommateurs pour marquer la différence entre l'ancien système et le nouveau, qui avait mis en place les principes de concurrence. Cette concurrence, au cours des années récentes, s'est imposée comme un mécanisme essentiel de régulation de nombreux secteurs

La première étape d'accès à l'entreprise publique est importante dans la vie professionnelle de l'employé et en même temps il est important pour l'entreprise, notamment de faire pour le choix des bons éléments, à travers la détermination des profils qui aident à choisir les plus performants.

L'étape de sélection est considérée pour le recrutement, comme une décision fondamentale pour l'accéder des candidats au marché de travail, à l'intérieur de l'entreprise. C'est un processus essentiel. On œuvre à trouver une personne supposée correspondre aux besoins et compétences considérées comme requises à un poste de travail donné, dans l'entreprise. Il va être mis ensuite au courant de tous les secrets professionnels et même d'avoir une idée sur les éléments nécessaires qui permettent à l'entreprise de fonctionner pour se sentir concerner de la réussite de l'organisation dans son ensemble

Le recrutement au départ n'était pas basé sur des critères, ou bien à travers d'un entretien pour choisir les demandeurs d'emploi, car il y avait une pénurie de la main d'œuvre qui était moins qualifiée. Cette situation avait obligé les entreprises publiques à recruter la majorité des demandeurs d'emploi pour exécuter des tâches simples qui n'exigeaient pas de connaissance ou bien d'un savoir-faire.

### **1- Le rôle des agences nationales de l'emploi :**

En parallèle des réformes économiques, l'apparition du décret exécutif n° 90-259 du 08 septembre 1990, modifiant et complétant l'ordonnance n° 71-42 du 17 juin 1971 portant organisation de l'office national de la main-d'œuvre,<sup>104</sup> (O.N.A.M.O) et changeant de la dénomination de cet établissement, dont l'agence nationale d'emploi (ANEM) avait été créée. Elle est considérée comme « Instrument phare de l'action publique en matière de l'emploi, l'Agence Nationale de l'Emploi se voit « directement impliquée dans la mise en œuvre de la politique d'emploi et tient ainsi un rôle central, au moins dans les textes fixant ses missions. Ses charges en cette matière sont alors très diverses, allant de l'exploration aux placements, en passant par la recension, le recueil, l'évaluation, l'organisation et autres tâches relatives à l'emploi »<sup>105</sup>

Cet organe était représenté par des agences au niveau de Wilaya (AWEM) et au niveau de chaque Daïra (ALEM), considérées comme un intermédiaire entre les entreprises qui offrent de l'emploi et les demandeurs d'emploi dans la perspective de les sélectionner et ainsi procéder à leur orientation en fonction de leurs besoins en ressources humaines exprimé sous forme de postes à pourvoir.

---

104 : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

105 : **BOUKEMOUCHE Mouna et HAMMAMOUCHE El-Ghani, (2018)**, Les stratégies de l'État en matière d'emploi vues par les jeunes chômeurs. Exemple avec les jeunes diplômés et leurs avis sur l'ANEM. Revue Recherches et études en développement, Vol.5, N°1, page 06.

L'Agence Nationale de l'Emploi est une agence à caractère administratif, chargée de :

- 1- D'organiser et d'assurer la connaissance de la situation et de l'évolution du marché national de l'emploi et de la main-d'œuvre ;
- 2- De recueillir et mettre en relation l'offre et la demande de travail ;
- 3- D'étudier et d'instruire, dans le cadre de la législation relative à l'emploi des travailleurs étrangers, les demandes d'introduction de la main-d'œuvre étrangère en vue de la délivrance des autorisations prévues par la réglementation en vigueur et d'organiser et gérer les fichiers nationaux des travailleurs étrangers.

Ces missions sont des tâches se concentrant sur la consécration d'une étude approfondie du marché du travail dans le pays. Cette étude offre des statistiques et des chiffres réels sur des indicateurs qui vont donner des informations concernant :

- ✓ Le taux des demandeurs d'emploi par rapport aux offres disponibles ;
- ✓ Le taux de chômage par secteur et par niveau de qualification ;
- ✓ Les besoins en main-d'œuvre qualifiée ou spécialisée, pour les entreprises ;
- ✓ Organiser et gérer les opérations d'embauche dans les différents secteurs d'activité (secteur économique public, secteur économique privé – national et étranger- secteur de la fonction publique) ;
- ✓ Garantir la transparence dans le recrutement dans les différentes entreprises, à travers l'affichage des offres d'emploi.
- ✓ Faciliter la tâche des entreprises afin trouver des candidats pour leurs opérations d'embauche, car elles jouent le rôle d'un intermédiaire officiel représentatif de l'ensemble des qualifications.

## **2- La relation entre les entreprises et les agences nationales de l'emploi :**

Les agences nationales de l'emploi, sont le moyen qui facilite la mission de recherche d'un emploi sur le marché du travail à cause de leur mission exigée par la réglementation sur les entreprises en cas de recrutement.

L'Agence Nationale de l'Emploi est chargée principalement de recueillir et de mettre en relation l'offre et la demande de travail. Elle a également une fonction d'étude, d'analyse et de diffusion des informations sur le marché du travail. Elle doit favoriser la mobilité géographique et professionnelle des demandeurs d'emploi, sur le plan national comme international. Enfin, l'Anem s'est vu confier le contrôle des organismes privés contribuant au service public de l'emploi, autorisés en vertu de la loi de 2004.

**L'Anem s'est vue confier le contrôle des organismes privés contribuant aux services publics de l'emploi, autorisés en vertu de la loi de 2004. Seize d'entre eux ont été créés entre 2009 et 2011.**

Tout employeur est tenu de notifier toute offre d'emploi à l'agence de l'emploi de l'Anem ou à un organisme privé agréé.

L'Anem peut se voir confier la mise en œuvre de mécanismes publics d'aide à l'emploi. C'est le cas depuis 2008 du Dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) qui vise à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes n'ayant pas encore exercé une activité rémunérée.

Au moment du lancement d'un recrutement externe par les entreprises, quelle que soit sa nature, chaque entreprise avant de recruter un nouveau salarié, doit faire une annonce au niveau de l'agence d'emploi locale considérée comme première étape, pour absorber la masse du chômage de cette localité comme une priorité. Dans le cas où le profil demandé par cette entreprise n'est pas disponible chez les demandeurs inscrits au niveau de l'agence locale, ces offres vont s'élargir. L'annonce sera affichée au niveau de l'agence de l'emploi de Wilaya comme une deuxième étape.

### **3- Les différents dispositifs pour l'emploi dans les entreprises publiques :**

L'État avait pris en charge une mission de minimiser le taux de chômage, qui peut relancer des projets et des entreprises qui ne disposent pas de ressources financières pour financer les opérations de recrutement et même de payer leurs salaires.

Des dispositifs ont été décrétés pour ces programmes. Chacun vise une catégorie des demandeurs d'emploi, on peut citer : **dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP)**, ce dispositif comporte trois types de contrat :

- ✓ Contrat d'Insertion des Diplômés « **CID** », consacré aux diplômés de l'enseignement supérieur et les techniciens supérieurs ;
- ✓ Contrat d'Insertion Professionnelle « **CIP** », consacré pour les sortants de l'enseignement secondaire de l'éducation nationale et des centres de formation professionnelle ;
- ✓ Contrat Formation-Insertion « **CFI** », consacré pour les jeunes sans formation ni qualification ;
- ✓ Si un autre type de contrat destiné au secteur économique, appelé Le Contrat de Travail Aidé (**CTA**) est un contrat de travail soumis à la loi n°90-11 du 21 avril 1990,



relative aux relations de travail. Ce type de contrat a pour but d'encourager le recrutement durable des jeunes par les entreprises publiques et privées.

Tous ces différents types de contrats sont adoptés par les entreprises dont le but consiste à :

- ✓ Accueillir une main-d'œuvre moins coûteuse ;
- ✓ Bénéficier de l'aide de l'État à travers le paiement des salaires des employés dans le cadre des contrats suscités ;
- ✓ Minimiser les charges de recrutement des nouveaux salariés et les charges qui le suivent ;
- ✓ Acquérir des employés qualifiés dans les différents domaines et dans les différentes activités ;
- ✓ Participer à réduire le taux de chômage au niveau local ;

#### **4- La procédure pré-recrutement dans les entreprises publiques :**

Le système de recrutement est devenu plus fiable, car il est basé sur des critères de sélection et même basé sur une nouvelle procédure administrative qui donne une transparence vis-à-vis au public pour éviter toute forme de mécontentement. C'est une manière d'assurer une forme d'équité quant à l'accès au poste de travail

L'exigence d'afficher les offres d'emploi disponibles au niveau des agences de l'emploi, était une nouvelle formule pour passer l'information de façon formelle des entreprises aux demandeurs d'emploi, qui postulent aux offres adéquates avec leurs qualifications.

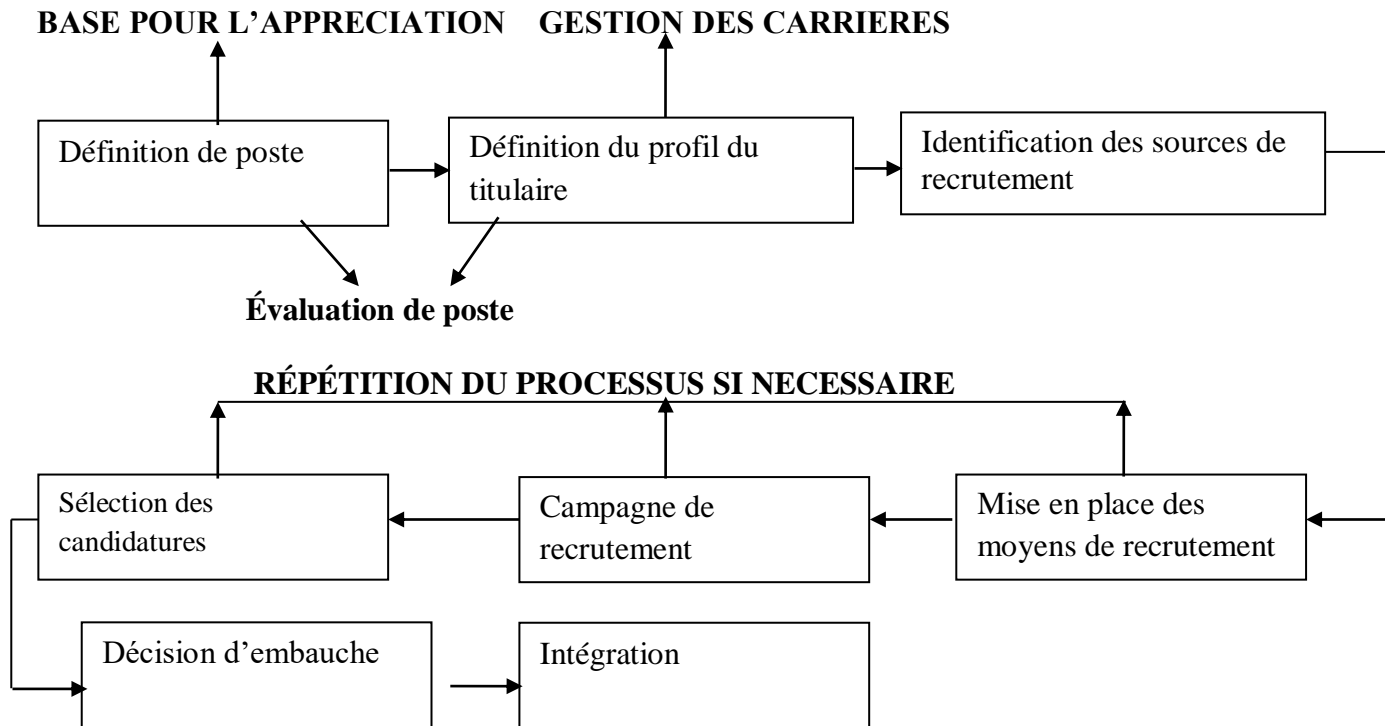
La première étape qui anticipe l'affichage des offres d'emploi, c'est la collecte des offres, cette opération est décrétée par **loi n° 04-19 du 25 décembre 2004, relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi**, dont l'agence de l'emploi est considérée comme le point pivot qui les distribue sur les différentes catégories des candidats qui remplissent les conditions exigées par les entreprises dans le contenu des offres.

**Pour Peretti (op cité)**, l'affichage doit contenir les descriptions suivantes ; « L'efficacité de l'annonce repose sur l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu. Six points doivent être mentionnés dans l'annonce :

- ✓ L'accroche ;
- ✓ La société, secteur, taille, lieu, objectifs (même si le nom de l'entreprise est secret) ;
- ✓ La fonction : intitulés, objectifs, évolution possible ;
- ✓ Le profil recherché : formation, expérience, compétences ;
- ✓ Les avantages : rémunération, formation, autres avantages ;
- ✓ Le mode de contact (l'e-mail ou le téléphone).

La rédaction de l'annonce est de la plus grande importance. Si elle est explicite, claire et sans ambiguïté, elle sera lue et comprise par le petit nombre de candidats correspondant au poste.». <sup>106</sup>

Lors de l'affichage des offres d'emploi, chaque candidat inscrit dans cette agence peut bénéficier d'une lettre d'orientation vers l'entreprise adéquate. Cette dernière accueillant des candidats pour les entretenir et de sélectionner qui répondent aux conditions ou exigences pour accéder au poste de travail demandé. Donc, ils passent par les étapes présentées dans le schéma suivant :



**Figure n° 04 : Les huit étapes du processus de recrutement** <sup>107</sup>

Ces étapes anticipent l'opération pour procéder à une évaluation des candidats pour choisir parmi les plus méritants ou apte à accéder à ce poste et qui le méritent pour occuper le poste de travail offert. Cette opération se fait de façon réglementaire, grâce à la combinaison des efforts de chaque organisme en respectant l'environnement extérieur notamment le côté social. Dans cette perspective l'entreprise recrute les demandeurs d'emploi qui résident près de son siège où bien de l'unité, ce point considéré comme un avantage qui minimise les charges de transport sur l'employé et même sur l'entreprise, aussi la disponibilité des employés lorsqu'ils résident près de leur travail permet de créer une solidarité employé-employeur.

106 : **PERETTI Jean Marie**, Gestion des ressources humaines – Synthétique et opérationnel- édition Vuibert, 21<sup>ème</sup> édition 2016, page 68.

107 : **MARTORY Bernard et CROZET Daniel**, (2016), Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance, édition DUNOD, page 46.

## 5- La sélection des candidats :

Après l'orientation des candidats, d'après l'agence de l'emploi, l'entreprise reçoit une liste contenant leurs noms, pour fixer une date pour les évaluer.

Comme première étape à la sélection, la direction des ressources humaines et plus précisément le service de recrutement doit faire une étude des demandes offertes, et les CV joints, cette étude fournit des informations sur les candidats. Ces informations concernent : - le diplôme acquis par chaque candidat, - l'ancienneté acquise par chaque candidat, et les sources de cette expérience, - l'âge de chaque candidat, - la situation familiale, - la liberté de tout engagement vis-à-vis au service national.

Le jour de l'évaluation une fiche d'information établie pour chaque candidat est présentée au jury, qui l'exploite selon la manière choisie à la sélection.

Pour effectuer une évaluation objective des candidats, on trouve :

✓ **Le test par questionnaire** : comme un examen, il contient des questions de différentes natures, qui touchent les compétences du candidat, sa personnalité, et d'autres sujets qui ciblent les aptitudes du candidat, pour être parmi les meilleurs qui ont la chance à passer un entretien de sélection.

✓ **L'entretien** : est le premier contact entre le candidat avec le jury de l'entreprise, qui lui fasse une interview psychotechnique, dont les questions sont posées directement au candidat qui doit les répondre dans un temps réel, pour convaincre les membres de jury.

L'entretien de recrutement pourra être complété par d'autres tests, par exemple, les recruteurs demandent fréquemment aux personnes qui postulent à un emploi d'effectuer des tests soit en réalisant une tâche, ou bien de résoudre un cas pratique, ou autre tout dépend du poste de travail qu'il rejoindra. Dans ces cas concrets, il peut s'agir de la création d'un produit par les outils désignés pour le test. De la résolution d'un bug pour une programmation d'un logiciel. Les recruteurs peuvent aussi faire des tests psychologiques aux candidats.

Au moment de l'entretien, la première étape est de mettre le candidat à l'aise, le recruteur pourra lui présenter comment se passera l'entrevue, aussi il peut lui présenter les étapes qui suivent l'entretien, ce qui veut dire qu'il peut lui donner des informations sur le processus de recrutement.

Au moment de la rencontre, l'employeur ne doit pas hésiter pour permettre au candidat à s'exprimer ou même à poser des questions s'il le faut. C'est le moment pour le candidat de démontrer toutes ses qualités. En outre, les questions doivent révéler la motivation du candidat à adhérer à l'entreprise et la nature de son intérêt pour le poste.

Pour que l'entretien soit effectivement bien cerné selon les objectifs tracés, il doit répondre aux exigences suivantes :

- ✓ Les questions de l'entretien doivent faire ressortir les points essentiels qu'on cherche chez le candidat ;
- ✓ Les membres de jury doivent être spécialisés dans le sujet de l'entretien, avec l'accompagnement d'un psychologue s'il le faut pour faire l'analyse psychologique des candidats ;
- ✓ L'attention au comportement des candidats avant, au moment et à la fin de l'entretien ;
- ✓ Analyser tous les gestes du candidat ;
- ✓ Poser des questions piégées au candidat de différentes natures, pour les mettre à l'épreuve ;
- ✓ Étudier la façon et la manière dans la réponse sur les questions posées et le temps de réflexion ;
- ✓ Prendre des notes dans une feuille d'évaluation, qui contient les remarques sur chaque réponse pour chaque candidat, afin de rassembler les réponses et de les évaluer ;

L'entretien est considéré comme la technique d'évaluation la plus utilisée dans le processus de recrutement chez les entreprises publiques. Il est nécessaire que ces discussions soient bien préparées, les difficultés psychologiques et matérielles soient prises en considération. La personne qui interviewe doit avoir des compétences techniques et psychologiques, le candidat doit être mis en confiance pour éviter toute hésitation pour qu'il dispose de toutes ses facultés, ses aptitudes à s'affranchir de cet examen. De préférence, le jury jouit d'une expérience qui exprime la maîtrise de l'ensemble des fonctions de l'entreprise et son environnement se caractérise par le sens d'écoute, de neutralité dans son évaluation, de trouver les contradictions et les éléments importants durant la discussion, éviter les attitudes de dominance plus ou moins conscientes. D'où l'intérêt lors de l'évaluation des connaissances de faire preuve d'une plus grande transparence et d'éviter toute forme de contestation possible des résultats. Il s'agit d'une prise de décision qui va engager l'engager dans un processus de coordination, de gestion d'équipe qui va concourir dans la réalisation des objectifs collectifs d'une organisation.

## **6- Les différents tests de recrutement :**

Après le résultat de l'évaluation de l'entretien, plusieurs entreprises font d'autres tests qui accomplissent l'opération de recrutement pour restreindre leurs choix afin de ne retenir que ceux ou celles qui répondent de manière très précise aux besoins du poste qui a été proposé.

Plusieurs critères sont recherchés à ce niveau comme le travail en groupe, la disponibilité, son comportement, sa tenue etc. Des éléments que le milieu externe attache de l'importance dans le cadre du contact.

✓ **Le test d'aptitude** : comporte des informations sur l'aptitude professionnelle, que se soit physique ou mental, qui donne l'idée que ce candidat avait les capacités physiques et mentales pour exercer ses missions sans aucune complication. Le test d'aptitude relatif avec le poste de travail à occuper, on peut le mettre en test en dactylographie ou bien de saisie d'un texte pour le poste de secrétaire, un test technique sur une machine-outil pour un ouvrier qualifié ou un technicien. « Deux types dans ce test sont particulièrement connus :

✓ **Le BUR** (employés, secrétariat), créé par **Duchapt**, analyse la capacité à résoudre des problèmes auxquels un employé pourra être confronté dans le cadre de son emploi. Il étudie la rapidité et les compétences à travers des tests d'orthographe, de calcul, de classement, de compréhension et de logique.

✓ **Les tests d'habileté technique** : analysent la capacité à percevoir les éléments dans l'espace, l'habileté manuelle, le sens pratique et la capacité à résoudre des problèmes simples. Ils sont très utilisés dans les métiers de dessinateur PAO/DAO, dessinateur projeteur, chaudronnier, mouliste ... et s'appuient sur des images telles des cubes, éléments en reliefs, ordinateur, etc.

✓ **Les tests d'intelligence et de logique** : mettent en œuvre divers problèmes basés sur les mots, les nombres, les symboles et les suites diverses. Parmi les plus utilisés, on peut citer :

- le test des matrices progressives de **Raven** ;

- le test des dominos ;

- le test des cartes ;

- le test d'aptitude générale **BGTA** ;

- le test de quotient intellectuel de Binet. »<sup>108</sup>

✓ **Les tests de personnalité** :

Ces tests permettent la compréhension de la personnalité profonde, ses caractères et son esprit vis-à-vis les autres personnes qui entourent le candidat, la façon de gérer ses relations avec ses collègues, ses supérieurs et même ses collaborateurs, et la manière dont il réagit dans le cas de problème ou d'un conflit.

La personnalité de l'individu est très importante pour garantir la stabilité et le climat social à l'intérieur de l'entreprise. Elle est intimement liée aux comportements des employés.

---

108 : **GUERRERO Sylvie**, (2014), les outils des RH- les savoir-faire essentiels en GRH, Édition DUNOD, page 88.

Donc, avant de recruter, on doit sélectionner le candidat qui ne pose pas des problèmes professionnels, respecte le règlement interne de l'entreprise et apporte une contribution quant à la gestion et la sérénité du groupe.

Il existe plusieurs tests de personnalité, et on peut citer les suivants :

✓ **Le Papi, processus d'évaluation de la personnalité professionnelle : IL** a été mis en place par PA Consulting. Utilisé dans vingt pays, traduit en onze langues, ce test informatisé est constitué de quatre-vingt-dix paires d'affirmations, parmi lesquelles le candidat choisit celles qui lui correspondent le plus.

Dix échelles de besoins mesurent les préférences professionnelles et dix échelles de rôles évaluent la perception de l'individu dans son rôle professionnel. Ces vingt points sont regroupés dans sept facteurs :

- Dynamisme.
- Organisation.
- Autorité.
- Sociabilité.
- Autonomie.
- Orientation et style de travail.
- Contrôle émotionnel.

✓ **Le Sosie** : créé par les éditions du Centre de psychologie appliquée, évalue neuf traits de personnalité, six valeurs personnelles et six valeurs interpersonnelles. Il est présenté comme le seul outil d'évaluation de la personnalité qui permet également de comprendre sur quoi s'appuie la motivation. On y trouve quatre-vingt-dix-huit groupes de trois à quatre questions, le candidat devant choisir celle qui lui correspond le plus ou le moins.

✓ **L'OPQ** : créé par le cabinet anglo-saxon SHL, comprend quatre-vingt-dix groupes de quatre propositions chacune, vis-à-vis desquelles le candidat doit indiquer de quoi il se sent le plus (ou le moins) proche. Trente dimensions de la personnalité y sont mesurées, réparties en trois groupes : le mode de relation (aisance sociale, modestie, extraversion ...), le mode de pensée (sens artistique, persévérance, capacité à prévoir ...), et les sentiments et émotions (inquiet, optimiste, ambitieux ...).

✓ **Le Big 5** : a acquis ses lettres de noblesse grâce à son excellente validité prédictive. Il mesure cinq dimensions bipolaires de la personnalité :

- la stabilité émotionnelle ;
- l'extraversion ;
- la méticulosité (ou conscience professionnelle) ;

- l'ouverture d'esprit ;
- la conscience des autres (ou agréabilité). GUERRERO Sylvie (2014) <sup>109</sup>

➤ **Les tests de compétences interpersonnelles** : le but de ce test consiste à déceler les capacités du candidat, de créer des relations interpersonnelles et même ses qualités de leadership, pour prendre le commandement d'un groupe après la tangibilité de ses compétences dans la pratique. Ce test permet de connaître aussi les aptitudes interpersonnelles, l'adaptation (en cas de problème, avec les changements de son environnement), les aptitudes intra-personnelles, la gestion du stress et des conflits, et son humeur générale (dans le travail, avec son entourage...).

Le premier test de **QE** a été conçu par le psychologue américain **Daniel Goleman (1946)** qui avait développé des tests d'aptitude permettant de mesurer l'intelligence intellectuelle. Ces tests font de l'évaluation des quantifications sous forme de **QI (quotient intellectuel)**, mettre un être humain en relation avec d'autres personnes pour définir le point de vue de sa performance intellectuelle, afin de déterminer son potentiel de rentabilité socioéconomique.

**Daniel Goleman (op cité)** avait démontré que le **QE (quotient émotionnel)** prévoit la réussite encore mieux que le **QI**, notamment dans le monde des affaires.<sup>110</sup>

Ce type d'évaluation d'émotion basée sur la capacité de penser et de planifier, d'apprendre en vue d'atteindre un but lointain, de résoudre des problèmes, de réaliser notre projet. Ces attributs d'un être humain, en prenant en compte sa pensée, pour définir son futur, avec le traçage du bon chemin qui doit le suivre sans démontrer ses faiblesses qui peuvent interrompre son destin.

Les évaluations modernes ne sont pas appliquées dans la majorité de nos entreprises publiques, car elles sont très compliquées en matière d'analyse et d'études prenant beaucoup de temps pour arriver aux objectifs souhaités derrière eux, aussi les dirigeants préfèrent la méthode classique qui est l'entretien oral.

## **7- L'intégration des nouveaux recrues :**

L'intégration d'un nouveau salarié est la dernière phase de votre processus de recrutement pour constituer une étape cruciale. Il importe d'intégrer le nouveau salarié car il est appelé à tisser différents liens dans l'organisation dans le but de le fidéliser à la culture d'entreprise. L'intégration consiste à un ensemble d'activités destinées à aider les nouvelles

---

109 : Ibid. Op. Cit. P115.

110 : **CHBAT Joseph, (2002)** : l'intelligence émotionnelle selon Daniel Goleman, Pédagogie collégiale Vol 15, N° 03, page 04.

recrues à se familiariser avec leur nouvel environnement de travail et de lui permettre s'adapter à son environnement interne, à travers la période d'essai, qui dure entre six (06) mois à douze (12) mois, tout dépend du poste de travail à occuper, le contenu de la convention collective, conformément à l'article 18 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, suscitée.

Les candidats retenus passeront la période probatoire (période d'essai), qui est une étape importante pour les évaluer et les soumettre à un examen pratique, sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique. La période d'essai est pratiquement une phase importante pour l'intégration finale du nouveau recruté, qui devient un élément du personnel de l'entreprise, bénéficie des droits et assume des obligations comme tous les employés.

Pendant la période d'essai le nouveau recruté recueille une expérience pratique, qui lui offre de nouvelles connaissances nécessaire à obtenir d'une manière performante pour prouver son aptitude et ses capacités d'apprendre ses missions pour une intégration durable

Le comportement du nouveau recruté est la façon d'exercer ses tâches principales, car elles définissent son avenir avec l'entreprise. Si pendant la période d'essai, il a eu des estimations positives de ses supérieurs hiérarchiques, il sera confirmé pour rester dans l'entreprise. Cependant, si les estimations sont négatives, automatiquement, un avis défavorable lui est décerné, ce qui équivaut à être recalé, tout el lui présentant les différentes raisons.

Tout cela est considéré comme une phase transitoire pour l'employé qui vient d'une étape transitoire du marché du travail pour s'intégrer dans une entreprise dans le but de réaliser une carrière professionnelle, s'il bénéficie d'un contrat d'une durée indéterminée (CDI), selon le système de carrière.

En cas où le nouveau recruté bénéficie d'un contrat déterminé, il est toujours en fonction jour de son contrat selon le système de l'emploi, qui est adopté dans la majorité des entreprises, notamment pour les activités opérationnelles, arrive à la situation où l'entreprise n'a pas besoin d'avoir cette qualification.

## **Section 2 : les pratiques de développement de la carrière professionnelle dans l'entreprise publique.**

Après l'accès à un poste de travail, dans une entreprise publique, un contrat de travail est élaboré entre le nouveau recruté et l'entreprise. Ce contrat contient des clauses qu'ils lui donnent un cadre juridique en jouissant des droits et des obligations, qui encadre la vie professionnelle en cas le contrat de travail pour une durée indéterminée.

Une carrière professionnelle signifie que l'employé dans une entreprise continue à exercer ses missions pour une longue période, en arrivant dans plusieurs cas jusqu'à l'âge de la



mise à la retraite après plusieurs expériences et activités. Ici, la gestion de sa carrière professionnelle est une responsabilité du département de ressources humaines, qui doit le suivre, se basant sur plusieurs actions qui s'intègrent pour arriver à s'organiser selon la réglementation en tenant en compte de la convention collective, qui s'est considérée comme une feuille de route pour l'entreprise.

Selon la réglementation algérienne, la règle générale impose l'élaboration d'un contrat de travail à une durée indéterminée (CDI), sauf dans le cas où le contrat de travail mentionne que le contrat est pour une durée déterminée (CDD), ou bien dans les cas cités dans l'article 12 de la loi 90-11 du 21 avril 1990, suscitée.

### **1- La convention collective :**

La convention collective est considérée comme un accord entre l'employeur et un ensemble des représentants syndicaux, du même organisme, pour élaborer un règlement professionnel à respecter par toutes les parties prenantes : par l'employeur, par les membres du syndicat, ou bien par les employés.

La convention collective, conformément à l'article 120 de la loi 90-11, contient les points suivants :

- La classification professionnelle ;
- Les normes de travail, y compris les horaires de travail et leur répartition ;
- Les salaires de base minimum correspondants ;
- Les indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone ;
- Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail ;
- Les modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernées ;
- Le remboursement de frais engagés ;
- Période d'essai et préavis ;
- La durée de travail effective pour les emplois à forte sujétion ou comportant des périodes d'inactivité ;
- Les absences spéciales ;
- Les procédures de conciliation en cas de conflit collectif de travail ;
- Le service minimum en cas de grève ;
- L'exercice du droit syndical ;
- La durée de la convention et modalités de reconduction, de révision ou dénonciation.

## 2- La période d'essai :

La période d'essai commence de la date d'installation de nouveaux employés au sein de l'entreprise, en général, elle ne peut pas dépasser les six (06) mois, mais peut être portée à douze (12) mois selon l'importance du poste de travail occupé, qui demande des hautes qualifications.

La période d'essai est un point négocié pendant l'élaboration de la convention collective entre l'employeur et les représentants syndicaux, qui peuvent modifier sa durée, les méthodes d'évaluation des employés récemment recrutés tout dépend du niveau de poste de travail et son importance dans l'entreprise.

Pendant la période d'essai, le nouvel employé entre dans une nouvelle situation « la position juridique » qui est différente de celle qu'il avait habituée avant, donc il doit s'adapter à ce contexte et fait s'intégrer dans le groupe de travail, cette intégration lui permet de recevoir des nouvelles connaissances et pratiques, exercées dans cette entreprise. Généralement un nouvel employé rencontre la difficulté pour s'intégrer rapidement, car il va affronter des obstacles soit de son nouvel entourage, soit de la façon de travail, soit du règlement intérieur, soit de sa psychologie, car il est lent pour accepter l'adaptation.

Le premier contact du nouveau recruté, est important pour l'employé, car il affecte sur sa relation avec l'entreprise où il va réaliser ses objectifs personnels (salaire, carrière professionnelle, promouvoir etc.), et participe au le projet de l'entreprise qui lui fait confiance d'être l'un de ses éléments, et comme première étape, il rencontre son premier responsable direct, pour créer sa première relation professionnelle, qui aura s'élargi avec tout le personnel qui l'entoure.

Le responsable hiérarchique direct avait une responsabilité d'appréciation envers cet employé, insiste à :

- ✓ L'accueil de nouvelles recrues avec le mot de bienvenue ;
- ✓ Présentation générale de l'entreprise (ses missions, l'échelle des valeurs, principales activités de l'entreprise) ;
- ✓ Présentation du contrat de travail, le poste de travail de l'employé, des conditions de travail disponibles et l'organigramme de l'entreprise et ses différents départements et services ;
- ✓ Programmer une rencontre d'évaluation, à la fin de sa première semaine d'activité ;
- ✓ Lui faire une visite sur les différentes zones et divisions ...etc., de l'entreprise, de lui présenter le personnel et l'équipe de travail qui l'accompagne ;
- ✓ Présentation du parrain et explication de son rôle.

Après la prise de contact avec le parrain, ce dernier aussi avait des missions à accomplir avec les personnes qui sont sous son parrainage, dont il est chargé de : « apporter une contribution qui assure la réussite de l'accueil, il doit vérifier que le travail est accompli de façon structurée durant tout le parrainage. Voici quelques conseils qui permettent de faciliter l'action :

- ✓ Faire une présentation générale du poste et des outils de travail ainsi que des tâches à accomplir. Si c'est nécessaire, le parrain fait ensuite l'exposé ou la démonstration du processus ou de l'activité à réaliser. Pour chacune des tâches, il est important qu'il explique comment elles s'inscrivent dans la coordination et la séquence des opérations.

- ✓ Superviser la mise en pratique. Le parrain observe le nouvel employé en situation réelle et s'assure qu'il utilise les bonnes méthodes de travail et les bonnes façons de faire. Il doit lui donner une rétroaction continue.

- ✓ S'assurer du transfert des apprentissages. Afin de mieux intégrer les apprentissages, il est utile de faire répéter plusieurs fois l'activité pratique. Le parrain se retirera progressivement, mais devra demeurer disponible pour répondre à toutes les questions. Il agit à titre de soutien tout au long de l'intégration de l'employé »<sup>111</sup>.

L'intégration des nouveaux embauchés dans le climat du travail et de son rythme, est importante, en raison des frais à supporter par l'entreprise, surtout dans le cas où les employés n'ont pas une expérience dans d'autres entreprises, donc ils sont considérés comme un maillon faible à développer, en trouvant les moyens pour mieux comprendre leur rôle à l'exécution de leurs tâches, de les accompagner souvent durant l'occupation de leurs postes de travail. Cet accompagnement est un suivi et un contrôle pour évaluation de leur efficacité en poste.

Le parrain est en contact direct avec les nouveaux employés, il est le premier superviseur sur leurs actes, car il est censé être en permanence avec eux, pour leur donner plus de remarques, de conseils et d'encadrement. Dans cette perspective, il stimule les employés à améliorer leur efficacité à travers :

- ✓ Élaborer des objectifs axés sur l'application ;
- ✓ Tenir l'employé au courant de son progrès ;
- ✓ Remettre le plan de formation et toute autre aide-mémoire pertinent à l'employé ;
- ✓ Éviter les interruptions ;
- ✓ Réassigner le travail des employés en entraînement ;
- ✓ Reconnaître les acquis de l'employé.

---

111 : **TESSIER Marie-Josée, (2013)**, Guide De Gestion Des Ressources Humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information, **TECHNO Compétences**, page 44.

Tous ces points ont un effet positif sur les employés, qui peuvent créer une vision à long terme de leur avenir au sein de l'entreprise durant et après la période d'essai, qui ont une interprétation qui rentre dans la socialisation dans l'entreprise. Selon GUERRERO S (2014), les pratiques d'intégration sont les suivantes :

✓ **Les pratiques d'accompagnement social** : passant par l'information, l'explication de son rôle, la réponse à des questions, ou simplement par l'intégration sociale dans un groupe de travail ou une organisation (ex. : invitation à manger, bavardage autour de la machine à café, etc.), se concentrer sur l'accompagnement quotidien des nouveaux recrues) ;

✓ **Les pratiques facilitant l'apprentissage dans l'emploi** : visant à vérifier l'atteinte des objectifs et à améliorer les performances du nouvel embauché via, par exemple, des périodes de bilan intermédiaire pour regarder les résultats et adresser les difficultés du salarié, ou un coaching plus régulier tout au long de sa période d'intégration dans le poste ;

✓ **Les pratiques facilitant l'intégration organisationnelle** : regroupent des activités ou événements permettant de mieux connaître l'entreprise et les personnes qui y travaillent. La journée d'accueil, le manuel de l'employé, le séminaire d'intégration, la visite d'entreprise, sont des exemples typiques de ce type de pratiques. GUERRERO Sylvie (2014) <sup>112</sup>

Ces pratiques ont des différents résultats sur les nouveaux embauchés. Elles permettent à surmonter les difficultés, pour maîtriser leurs tâches et de comprendre leurs responsabilités, Elles facilitent l'accélération de l'adaptation dans l'environnement interne de l'entreprise pour protéger le climat social et de réduire le taux de conflit interpersonnel qui influe négativement sur la performance individuelle et collective. Les employés sont préoccupés à gérer des conflits internes et mettre au second les impératifs de l'organisation pour lesquels ils ont été embauchés.

### **3- La gestion de la carrière professionnelle :**

Après la période d'essai et la confirmation de l'employé dans son poste de travail avec un contrat de travail à une durée indéterminée ou permanente, ce dernier commence à construire sa carrière professionnelle pour des objectifs à long terme, en bénéficiant des formations, des promotions dans le poste et de différents avantages dans l'entreprise, car il est devenu un élément permanent qui va être utilisé durant une longue pour différents postes qu'il doit servir.

Dans le système d'évolution de la carrière, l'employeur met en considération une planification prévisionnelle des postes à occuper par ses employés, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Celle-ci repose sur une estimation à court et à

---

112 : Ibid. Op. Cit. P115.

long terme, en ce qui concerne les besoins de chaque employé, et ses perspectives en matière de la gestion des carrières, surtout ses effets, et pour la préparation aux restructurations organisationnelles. Les prévisions relatives aux changements dans les nouvelles responsabilités des employés posent la nécessité de confronter à travers des plans d'ajustement structurel pour prendre en charge les nouvelles données.

La carrière professionnelle en réalité débute le jour de son installation et se développe avec le temps, à travers plusieurs changements qui touchent sa position professionnelle dans le travail et sa situation financière et sociale. Grâce à ces changements, l'employé se rattache à l'entreprise plus qui lui offre des opportunités de promotion individuelle devant sa société et ses proches.

Chaque employé, dès le commencement de sa vie professionnelle, il a un objectif légitime, c'est de promouvoir dans la hiérarchie et même pour occuper des nouvelles responsabilités, et d'acquérir en contrepartie des récompenses financières. L'atteinte des objectifs, lui permet d'avoir une motivation morale et financière afin de bien servir l'entreprise dans son poste qualitativement et quantitativement, en respectant les règles appliquées par le conseil d'administration. Il a le sentiment d'appartenance à un groupe qui porte des valeurs que l'organisation tente de lui inculquer

La pratique de la gestion des carrières comporte plusieurs éléments, constituant le parcours professionnel de chaque employé pendant, la période de son activité. Ces éléments reposent sur : - **la promotion verticale et horizontale – la formation – la mobilité.** Tous ces éléments sont liés à un **système d'appréciation.** Cette opération se réalise par un évaluateur, qui prend en charge la responsabilité de la mission d'évaluation des employés et doit être objective pour présenter des informations pertinentes, en permettant de valoriser l'employabilité de chacun dans son emploi.

Le système d'appréciation est le seul moyen d'établir une différence entre les employés, en matière de compétences, de savoir-faire et même en matière de rendement qu'il est important pour avoir la réalité sur la façon de fonctionnement de chaque poste de travail, mais aussi de donner une image précise sur la qualité de service et le rendement des chaque employé avec son groupe de travail.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des travailleurs, applicables à l'employé selon sa position dans la hiérarchie de l'entreprise pour lesquelles certaines méthodes s'appliquent sur les agents de maîtrise et d'autres s'appliquent uniquement pour les cadres.

#### **4- Les objectifs du système d'appréciation :**

L'évaluation ou l'appréciation des employés a pour but d'avoir des informations qui les concernent. Elle permet aussi d'apprécier leur contribution dans la réalisation des objectifs, car il est important de récompenser chaque élément selon sa participation, et selon son rendement qui aura une contrepartie financière présentée sous forme d'une prime individuelle et collective.

Elle a aussi un autre intérêt qui intéresse la gestion des emplois et des compétences de l'entreprise. L'évaluation offre une idée sur les compétences disponibles et ses insuffisances mais aussi les compétences manquantes ; tout cela nous facilite la tâche pour faire des prévisions sur la gestion des ressources humaines, en matière de recrutement, de formation et de recyclage, aussi pour la promotion et mobilité et même pour libérer les individus que l'entreprise juge que différentes raisons, elle est obligée de se séparer (contrainte financière, restructuration etc.).

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (mobilité et promotion, rémunération, formation, notamment) et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

Aujourd'hui, l'existence d'un système d'entretien annuel d'appréciation apparaît indispensable dans toute organisation. Cependant, tout système d'évaluation suscite des réserves (est-ce vraiment utile d'évaluer ? a-t-on le droit de juger ? qui peut évaluer qui ?), et les difficultés rencontrées sont nombreuses.<sup>113</sup>

#### **4-1-L'intérêt de l'évaluation pour l'entreprise :**

L'évaluation du personnel est une pratique des ressources humaines qui est assimilée comme une nécessité si l'on retient la situation concurrentielle qui place l'entreprise devant la réalisation des objectifs fixés, qui peut aussi être vécue comme une source de stress pour les salariés évalués. L'évaluation permet de connaître les compétences actuelles et les compétences qu'on doit acquérir pour confronter les imprévus des changements externes et internes. Elle crée aussi un dialogue social entre les évaluateurs et les évalués. Ce dialogue permet de créer des relations professionnelles puissantes et correctes qui développent la fiabilité du système

---

113 : PERETTI Jean-Marie, (2016), Gestion des ressources humaines, Synthétiques et opérationnelles, Édition Vuibert, Page 79

d'information pour corriger les dysfonctionnements qui entravent la communication entre les différentes structures de l'entreprise.

Elle permet aussi d'offrir des informations nécessaires concernant la participation de chaque personne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'employé peut faire l'objet d'un contrôle indirect qui aussi conçu pour cerner sa participation afin de bénéficier d'un ensemble d'avantages dans sa carrière, qui sont un élément de motivation.

#### **4-2-L'intérêt pour l'employé :**

Le souci de l'employé vis-à-vis de l'évaluation est de donner le bon exemple à travers ses réponses. La motivation présente la meilleure façon, de son savoir-faire et son savoir être, ayant pour but une bonne estimation par son évaluateur. Elle aura un impact sur son évolution dans sa carrière professionnelle de même sur l'augmentation de son salaire qui est contrainte par cette appréciation, « l'apprécié doit pouvoir améliorer son travail, son autonomie, sa compétence grâce au **feedback**, exprimer ses analyses. L'apprécié doit pouvoir exprimer ses difficultés, ses insatisfactions, ses désirs d'évolution, de formation de carrière ». <sup>114</sup>

#### **4-3-L'intérêt pour la gestion des ressources humaines :**

La direction des ressources humaines, aura des informations qualitatives et quantitatives sur tout le personnel qu'elle gère. Ces informations facilitent la gestion des carrières, les rémunérations, la formation, dont elles sont importantes pour ne pas favoriser des employés sur d'autres et d'être opérationnelles.

#### **5- Les approches traditionnelles :**

Ces approches basées sur des moyens simples, tels que le questionnaire, sous forme de questions et de réponses directes, et n'ont pas besoin d'une analyse. Elles fournissent des informations faciles à décortiquer pour illustrer les résultats nécessaires à utiliser pour connaître les détails de chaque employé.

✓ **La méthode de rangement direct :** cette méthode consiste au classement des employés, à titre d'exemple : selon le critère de leur rendement global, en classant le meilleur en première position en arrivant à l'employé à faible rendement, qui s'est classé à la dernière position.

---

114 : **PERETTI Jean-Marie, (1994),** Ressources Humaines, Édition Vuibert, page 225.

Pour cette méthode l'évaluateur, on peut baser son évaluation sur d'autres critères, tels que l'assiduité à la présence, l'absentéisme, la disponibilité dans son poste de travail, le respect des délais de réalisation des tâches qui sont lui confiées.

✓ **La méthode par échelles graphiques** : pour cette méthode, qui utilise des graphes, relatifs à des critères différents tels que la qualité du travail réalisé, le comportement dans son poste de travail occupé et les critères liés aux résultats (ex : quantité des unités fabriquées).

✓ **La méthode par choix forcé** : pour Martory et Crozet (2005) avec cette méthode, l'évaluateur décrit sur un formulaire le comportement de l'évalué, il décrit tous les gestes sur des fiches spéciales pour chaque employé, les forces et les faiblesses de l'évalué. Cette comparaison se fait à l'intérieur d'une même catégorie, car les critères d'évaluation sont identiques. Les critères contiennent des descriptifs surs : la façon d'exercer leurs tâches, la relation envers ses collègues, envers ses supérieurs hiérarchiques, etc.

✓ **La méthode de la distribution forcée** : selon Saba (2008), contournant le problème des rangs simples que posent d'autres méthodes en intégrant plusieurs facteurs au processus de rangement. Il peut être difficile d'établir une distinction entre deux titulaires au même rendement. On appelle donc cette répartition « forcée » lorsqu'on doit attribuer un certain nombre d'employés à chacune des cinq catégories prédéterminées. Les lettres (A, B, C, ...) utilisées dans certaines universités d'Amérique du Nord en sont une variante. En général, la distribution forcée permet d'obtenir une courbe en forme de cloche.

✓ **La méthode des incidents critiques** : Selon cette méthode, l'évaluateur prend de notes sur le comportement de ses collaborateurs au temps des moments critiques, dont leur comportement présente le degré de succès ou d'échec en matière de la performance de confrontation des situations critiques. Toutefois, Martory et Crozet (2005) sont d'avis que cette méthode ne permet pas les comparaisons entre individus, car l'observation se fait uniquement dans des cas spécifiques ; néanmoins cette méthode se révèle utile quand on veut étudier la potentialité d'un salarié lors d'une évolution hiérarchique.

## **6- Les approches modernes :**

✓ **L'approche par norme de travail** : cette approche consiste à définir un degré de rentabilité, et insiste sur l'évalué d'atteindre un objectif déterminé, cette méthode intervient en début de la période d'évaluation et va guider le cheminement du travail du salarié et sa manière et les résultats obtenus.



✓ **L'approche par centre d'évaluation** : en préparant des critères d'évaluation concernant les tests et les entrevues et autres, afin de les exploiter par des experts (psychologues, cadres supérieurs de l'entreprise, etc.), et de remarquer lesquelles les employés évalués ont les capacités qui les admettent à occuper tel ou tel poste de travail.

✓ **Le dossier de réalisation** : cette méthode destinée aux employés qui ont des tâches quotidiennement différentes, dont ils n'ont pas les mêmes missions pour qu'ils se positionnent sur le même poste de travail. Pour effectuer cette évaluation, on apprécie l'employé vis-à-vis une seule tâche correspondante le jour de son évaluation.

✓ **L'auto-évaluation** : l'employé est le seul qui a l'idée principale sur ses forces et faiblesses, cette façon de faire est parfois nécessaire, surtout quand l'évaluation a pour objectif d'améliorer le rendement. La pratique de l'auto évaluation consiste donc pour l'évalué, à faire parvenir à son supérieur, un inventaire écrit tous les mois ou chaque trimestre, dont il présente sous forme de rapport tous les progrès et étapes vécus par lui tout au long de ses activités.

L'auto-évaluation se fait par un support écrit (un formulaire d'évaluation ou une liste de compétences à évaluer). Elle est facilitée, et on peut demander au collaborateur de donner la manière comment il se positionne pour chaque critère.

✓ **L'évaluation en 360 degrés** : aussi appelée méthode du 180° ou du 540°. Cette méthode accentuée sur la collecte des informations concernant l'évalué à travers les déclarations des différentes personnes qui l'entourent, ou qui ont une relation professionnelle avec lui.

C'est une méthode d'évaluation des employés, elle consiste sur le principe de la dénomination des évaluations. Ici l'évaluateur ou bien le directeur des ressources humaines recueille des informations sur les performances d'un employé auprès les personnes qui lui sont affiliées, telles que les collaborateurs les responsables directs et les responsables des autres départements avec lesquels l'employé s'est entretenu sur un projet. Tous sont invités à donner leur avis sur sa performance, de son éthique de travail, ses livrables, sa compétence générale et son comportement.

GUERRERO S (op cité) pense que la 360° n'est pas la méthode miraculeuse, malgré ses avantages à cause de :

- La lourdeur de son processus d'évaluation ;
- L'exigence de plusieurs personnes pour évaluer un employé ;

- Les employés peuvent évaluer leur supérieur hiérarchique, cette action contredit la culture de la hiérarchie et ses principes dans l'entreprise, dont certains responsables n'acceptent pas l'idée d'être évalués par des personnes qui sont sous leur responsabilité.

### **7- La formation des employés :**

La formation des employés est une nécessité car elle est la fonction clé de l'amélioration des performances individuelles et collectives. Elle permet de renouveler leurs acquis et leurs connaissances théoriques et pratiques, en injectant aux employés les nouveautés et les dernières technologies qui intéressent chaque personne dans son domaine d'activité. Ces formations sont élaborées par l'implication des organisations de formation spécialisées, par le biais des conventions de coopération, entre le secteur économique public avec les universités, les centres de formation spécialisés.

L'effort des pouvoirs algériens dans ce sens, est clair à travers l'article 57 de la loi 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail,<sup>115</sup> qui oblige les employeurs de : « réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation ». Cette obligation vient de l'importance et l'utilité des formations qui participent à améliorer l'efficacité des employés dans leurs fonctions, chacun dans son poste de travail.

En outre, le deuxième point exige l'apprentissage « l'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier ». L'apprentissage est aussi important à la formation. C'est un processus qui participe à la perception des objets, d'interagir avec eux et afin de les intégrer dans le cadre de ses compétences et que l'on peut définir par les informations, les savoirs, les habiletés, les attitudes et les valeurs (Vienneau 2011). L'apprentissage est une forme de soutien pour faciliter la tâche et transférer les expériences à chaque employé, d'où les nouvelles compétences et les nouvelles technologies, l'aident à résoudre les problèmes qu'il rencontre durant l'exercice de ses activités, durant sa carrière professionnelle.

D'après Meignant M (op cité), la formation est un moyen d'ajustement, car elle permet de faire l'adéquation entre les compétences et les savoir-faire disponibles avec les orientations stratégiques de l'entreprise au moyen et à long terme, tout dépend des perspectives. Aussi elle renforce les employés à confronter les défis d'adaptation vis-à-vis à tout type de changement et de développement social : « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation et aussi un

---

115 : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ». <sup>116</sup>

PERETTI J-M (op cité) avait mentionné que la formation est un outil à double tranchant. Elle sert l'entreprise et l'employé : « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ». <sup>117</sup>

L'impact de la formation est majeur sur toute personne bénéficiant, dans la perspective de créer une ambiance professionnelle grâce aux rencontres des employés de différentes unités et régions de la même entreprise, avec des spécialistes. Ces rencontres permettent aussi de créer des débats entre les différents travailleurs sur la manière du suivi du travail dans chaque unité, et quels sont les points de divergence entre eux, afin de trouver la possibilité d'unifier la méthode de travail de même nature.

La formation et l'apprentissage sont les clés de développement et de compétitivité de l'entreprise. L'investissement dans la ressource humaine est considéré comme une source de créativité qui persiste à travailler pour garantir la survie de l'entreprise, par la diversification des produits, de gagner plus de part de marché, comme résultat direct de la formation sur son image et sur ses produits.

Les impacts de la formation sont multiples. Il est important de concevoir que cet investissement a pour but de garantir une forte production, plus de quantités vendues de différents produits et de garantir la meilleure qualité des produits existants sur les marchés vis-à-vis à celle des concurrents. La sauvegarde de cette position permet le maintien de la fidélité des clients et des consommateurs, qui sont la finalité de chaque processus de production et leur confiance aide l'entreprise de gagner plus de parts de marché.

Les entreprises qui cherchent à évoluer vers de grandes dimensions sont des entreprises convaincues que l'être humain est vraiment un capital, qui correspond au concept de **capital humain** façonné par les travaux d'économistes fondateurs comme Shultz (1961) et Becker (1975).

L'effet de la formation est non seulement sur l'employabilité, mais aussi nécessaire pour enrichir les connaissances acquises par les qualifications, pour améliorer les compétences dans

---

116 : MEIGNANT Alain, (1991), manager la formation, édition, d'organisation, Paris, page 101.

117 : PERETTI Jean-Marie., (1998), Ressources humaines et gestion du personnel, Édition Vuibert, page 99.

le terrain. En plus, elles se répercutent positivement sur la position sociale des employés, car ils peuvent bénéficier d'une augmentation dans leur salaire à cause des promotions qui viennent comme une contrepartie sur les efforts supplémentaires affichés par les employés pendant l'exercice de leurs tâches périodiques.

Les qualifications acquises et les compétences sont liées l'une avec l'autre, comme le rappelle Guy Le Boterf (2007), « il ne faut pas opposer qualification et compétence, et vouloir remplacer la qualification par les compétences. Le développement des démarches compétence doit enrichir la notion de qualification plutôt que de la supprimer... Ne faut-il pas en effet chercher à conjuguer la nécessité de disposer de points de repère collectifs et la reconnaissance des compétences individuelles ? »<sup>118</sup>

Les avantages de la formation et de l'apprentissage sont multiples pour l'employé et même pour l'entreprise, on peut les résumer dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Les avantages de la formation sur l'entreprise et l'employé**

Les avantages de la formation pour l'entreprise	Les avantages de la formation pour l'employé
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner une nouvelle dynamique dans le travail ;</li> <li>- Améliorer la performance individuelle et collective qui se traduit en rentabilité ;</li> <li>- L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise par la progression de la productivité qualitativement et quantitativement (rapport qualité / prix) ;</li> <li>- Améliore l'image de l'entreprise devant ses employés et devant les partenaires sociaux ;</li> <li>- Répondre aux exigences de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en la matière ;</li> <li>- Préserver le climat social en rassurant les salariés face au changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'amélioration des savoir-faire et des connaissances individuelles ;</li> <li>- Permettre de bénéficier de promotion après le succès dans la formation ;</li> <li>- Accélérer le passage dans les postes de responsabilité de la hiérarchie ;</li> <li>- Améliorer ses revenus en augmentant le montant des primes grâce à l'amélioration de sa rentabilité ;</li> <li>- Développement de sa situation sociale grâce aux augmentations pécuniaires ;</li> <li>- Facilite l'adaptation aux mutations technologiques, aux évolutions du marché de la réglementation.</li> </ul>

118 : LE BOTERF Guy, (2007), Développer la compétence des professionnels, Éditions d'Organisation.

## **8- Le plan de formation :**

La planification des actions prévisionnelle est un geste exprimant la capacité de l'entreprise d'être aux normes appliquées à l'international auxquelles se conforment même les entreprises leader dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Les perspectives impliquent une programmation et une analyse développées qui aide à la prise des décisions au temps réel. Cette manière de concevoir a des avantages sur l'avenir de la formation des ressources humaines, sur le positionnement de l'entreprise elle et sa position concurrentielle sur le marché.

Le plan de formation est une planification basée sur les recommandations de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour répondre aux besoins à cause des changements de poste de travail ; de promotion, de recrutement de nouveaux employés etc...., Ces modifications peuvent être un maillon faible du processus productif dans toutes ses étapes.

Les actions de formation des différents types de compétences sont organisées sous forme d'informations constituant le plan de formation à court, moyen et à long terme, tout dépend des exigences et des changements. Le plan de formation contient les éléments suivants : - les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires, la manière dont les actions seront évaluées.

La définition des besoins en formation, vient de la comparaison entre les compétences et les qualifications existantes et celle dont l'entreprise a besoin dans le futur que les travailleurs doivent les posséder à cause des choix stratégiques de l'entreprise.

## **9- L'ingénierie de la formation :**

Elle est définie comme une conception permettant à mettre en place les techniques que les personnes formées acquièrent des connaissances, aptitudes et des savoir-faire pour les exploiter de manière exprimant leurs compétences.

**VIALLET. F (1997)** distingue quatre catégories d'ingénierie de la formation dont :

1. **L'ingénierie concernant la conception** d'un système tout entier ou d'une cible visant à générer de futurs professionnels.
2. **L'ingénierie du dispositif de formation continue** dans une entreprise ou dans une organisation
3. **L'ingénierie visant à réhabiliter une pratique de formation** en proie à des dysfonctionnements, à une perte d'efficacité, à une crise de pertinence de ses missions.
4. **L'ingénierie consistant à faire du milieu du travail comme un « milieu éducatif ».**

Le Boterf G (op cité), présenté l'ingénierie de formation, comme une entité coordonnée de travaux de conception et de réalisation des systèmes de formation au sein d'une entreprise, ces détails peuvent nous distinguer :

1. L'ingénierie de « macro-dispositifs » de formation, de nature globale, qui intéresse une population importante comme les dispositifs au secteur économique ou une branche professionnelle, écoles de formation d'ingénieurs, établissements de formation,

2. L'ingénierie des micro-dispositifs, qui cible une catégorie précise comme un cycle de formation, pour de travailleurs dans une unité ou moyenne entreprise, une action locale de formation, etc.

En outre, il est important de faire la différence entre :

1. **L'ingénierie de la formation conduit qui conduit à faire des échanges de connaissances** : Elle permet d'avoir un ensemble cohérent de dispositifs et de moyens nécessaires à la formation, tels que : les référentiels de métiers ou de compétences, les textes législatifs ou réglementaires, les équipements matériels et infrastructures ;

2. **L'ingénierie de formation à caractère pédagogique** : Elle est une activité des prestataires de formation (un service de formation fourni), elle a un intérêt à réaliser des progressions pédagogiques et de bonnes pratiques à travers des modalités d'apprentissage.

**Mobilité horizontale et mobilité verticale** : la mobilité est le mouvement que l'employé peut rencontrer durant sa carrière professionnelle. Ces mouvements se traduisent par l'occupation des différents postes et responsabilités dans le même niveau hiérarchique (mobilité horizontale), et son évolution d'un niveau inférieur à niveau hiérarchique supérieur (mobilité verticale), le schéma suivant éclaire la manière de mobilité :

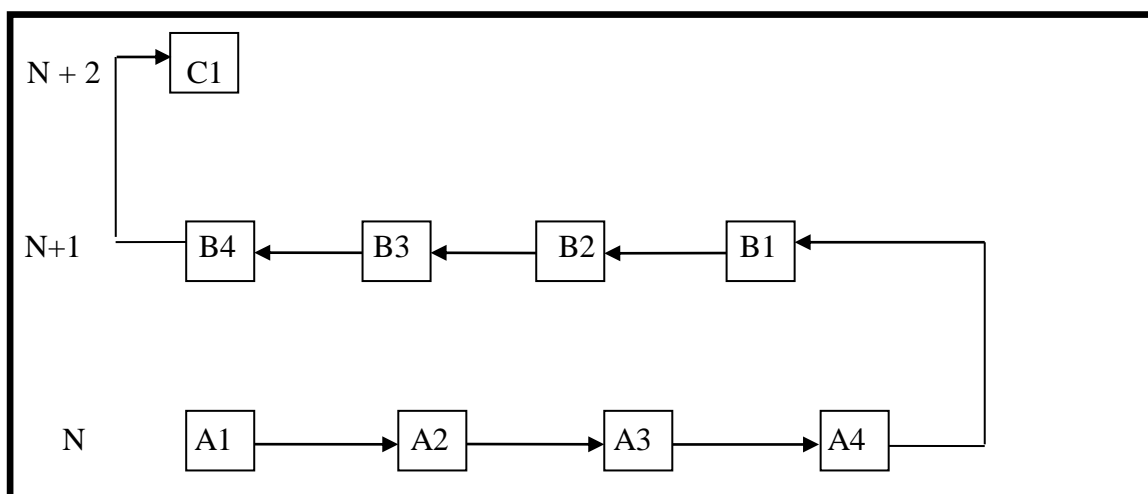


Figure n° 05 : Illustration de la mobilité sur trois niveaux hiérarchiques

D'après ce schéma, un employé pour faire un saut d'un niveau hiérarchique à un autre supérieur, doit passer par les autres mouvements horizontaux, donc le passage « de A1 vers A2, et vers A3 » est une mobilité horizontale. Elle reste dans le même niveau "n", mais « de A4 vers B1 et de B4 vers C1 » cet évolution est une mobilité verticale, car elle traduit d'une évolution d'un niveau inférieur "n" «vers un autre supérieur "n+1" ou de "n+1" vers "n+2".

### **10- Les promotions :**

Les promotions sont les récompenses acquises par les employés à l'occasion d'un effort extraordinaire dans l'exercice de leurs tâches dans leurs postes de travail, après un test d'évaluation pour accéder à un poste supérieur après le suivi d'un cycle de formation qualifiante, ou après un parcours professionnel, qui présente une ancienneté. Ces exigences permettent d'occuper ce nouveau poste ou de cette nouvelle responsabilité.

La promotion est un exemple de la mobilité verticale, d'une échelle inférieure vers une autre supérieure, qui se concrétise après jouissance des conditions exigées pour profiter de l'accès à ce nouveau poste ou responsabilité. Il est important de noter que la carrière professionnelle d'un employé est rattachée avec les promotions qui les construisent, aussi pour l'employé les promotions sont les clés de son avenir dans l'entreprise, qui se traduit sur sa vie privée et même dans sa vie professionnelle et sur ses relations avec ses collaborateurs ou subordonnés.

On peut distinguer deux politiques de promotion :

- ✓ La promotion « au coup par coup » ;
- ✓ La promotion organisée.

Pour le premier type de promotion « **au coup par coup** », on réalise la promotion de façon rapide, dont les supérieurs hiérarchiques demandent au chef du personnel de chercher l'employé d'un poste de travail inférieur, qui peut être promu pour occuper un poste vacant supérieur, sans faire une étude sur les conséquences de cet acte et sans lui faire passer par un test d'évaluation. Donc cette politique se fait de façon aléatoire et n'est pas fondée à des informations exactes.

La deuxième politique de promotion organisée. Il est clair que sa nomination est basée sur une méthode de travail correcte et calculée, repose sur des données relevées de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur un système d'appréciation du personnel. Cet outil donne une prévision fiable sur tout le personnel, et sur leurs aptitudes, afin de lancer une promotion dans l'entreprise.

## 11- Le pilotage de carrière :

PERETTI J-M (op cité) cite cinq étapes distinguées pour faire une carrière professionnelle. Chaque étape est illustrée par des questions qui orientent sa réflexion professionnelle.

**Tableau 5 : les questions du pilotage de la carrière**

N°	Nomination des étapes	Les questions de réflexion
01	<b>ANALYSE DU PASSÉ PROFESSIONNEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce que j'ai fait ?</li> <li>- Quelles sont les fonctions par lesquelles je suis passé ?</li> <li>- Qu'est-ce que l'entreprise m'a apporté ?</li> <li>- Qu'est-ce que j'ai apporté à l'entreprise ?</li> </ul>
02	<b>ANALYSE DES ASPIRATIONS, MOTIVATIONS ET POTENTIALITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle place est-ce que je veux donner à ma vie professionnelle par rapport à ma vie personnelle et familiale ?</li> <li>- Qu'est-ce que je veux faire ?</li> <li>- Qu'est-ce que je peux faire ?</li> <li>- Quelles sont mes contraintes ?</li> </ul>
03	<b>LE CHOIX PROFESSIONNEL ET L'ORIENTATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parmi le champ des « possibles », quel est finalement le choix que je privilégie (en termes de types de fonctions, d'entreprises et de lieux géographiques) ?</li> <li>- Quel est le marché interne et externe ce (ou ces) choix ?</li> <li>- De quelles informations complémentaires ai-je besoin et où vais-je les trouver ?</li> </ul>
04	<b>LES MOYENS D'ADAPTATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont mes atouts et lacunes en fonction de ce que je sais faire et de ce que je veux faire ?</li> <li>- Quels moyens de formation mettre en œuvre ?</li> <li>- Quels autres moyens : information, réseau de relation ?</li> </ul>
05	<b>LA STRATÉGIE DE CHANGEMENT ET DE PLAN D'ACTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment vais-je m'y prendre concrètement pour mettre en œuvre mon choix ?</li> <li>- Quel calendrier et quelles étapes intermédiaires est-ce que je me fixe ?</li> <li>- La prospection du marché interne ou externe ?</li> <li>- Les moyens de négociation.</li> </ul>

Source : JEAN-MARIE PERETTI <sup>119</sup>

119 : PERETTI Jean-Marie, (1994), Ressources Humaines, Édition Vuibert, page 241.



## **12- Les positions spéciales de l'employé :**

L'employé peut avoir durant sa carrière professionnelle des circonstances, qui l'obligent de suspendre son travail. Le législateur avait promulgué des facilitations pour que l'employé puisse régler ces circonstances sans finir la relation de travail.

L'article 64 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail avait déterminé les causes suivantes qui donnent le droit à la suspension de la relation de travail :

- ✓ L'accord mutuel des parties (l'employé et l'employeur) ;
- ✓ Les congés de maladie ou assimilés, tels que les cas prévus par la législation et la réglementation relatives à la sécurité sociale ;
- ✓ L'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve ;
- ✓ L'exercice d'une charge publique élective ;
- ✓ La privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée ;
- ✓ D'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction ;
- ✓ De l'exercice du droit de grève ;
- ✓ Du congé sans solde.

Après l'expiration des motifs suscités, l'employé peut réintégrer son poste de travail, ou bien un autre poste de travail de salaire similaire à son salaire, conformément à l'article 65 de la loi n° 90-11 du 25 avril 1990, suscitée.

### **Section 3 : la cessation de la relation de travail avec l'entreprise publique :**

Plusieurs formules existent qui illustrent la cessation de la relation de travail entre l'employé et l'entreprise employeur. Chaque formalité est liée à des raisons objectives et diverses liées généralement à la non adaptation au poste de travail. Elle est suivie par des procédures qui sont la première phase de cette séparation par la résiliation du contrat, qui est considérée comme une finalité, « dans l'étude du louage d'ouvrage est celle portant sur la durée de l'engagement puisque les conséquences sur la cessation seront différentes selon que le contrat est d'une durée déterminée ou pour une entreprise bien précise, ou plutôt sans durée définie. Par ailleurs, on

retrouvera plus souvent dans l'industrie des engagements de durée indéterminée et ce, à toutes les échelles de la hiérarchie de l'entreprise »<sup>120</sup>

La cessation de la relation de travail est considérée comme la fin de chaque vie professionnelle, soit pour une durée déterminée ou indéterminée, la loi n° **90-11** du 21 avril 1990, relative aux relations de travail, dans le **chapitre VI « sections 02 et 03 »** avait déterminé les modes de résiliation du contrat de travail, dont l'article 66 avait mentionné 09 causes qui les mènent :

- ✓ **La nullité ou l'abrogation du contrat de travail ;**
- ✓ **L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;**
- ✓ **La démission ;**
- ✓ **Le licenciement ;**
- ✓ **L'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation ;**
- ✓ **Licenciement pour compression d'effectifs ;**
- ✓ **Cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;**
- ✓ **La retraite ;**
- ✓ **Le décès.**

Les causes suscitées ont pour effet de l'arrêt de l'effet du contrat de travail, d'où l'employé cesse de bénéficier des rémunérations relatives au poste de travail occupé et des avantages liés aux clauses du contrat. On peut dire que l'employé ne peut plus devenir un membre de cette entreprise.

On peut les expliquer cette situation en présentant chaque cas, son contexte et ses conséquences.

### **1- La nullité ou l'abrogation du contrat de travail :**

Généralement le contrat est nul lorsqu'il ne respecte pas la réglementation en vigueur, ou bien en cas de désaccord entre l'employé et l'employeur sur des clauses dans l'élaboration du contrat, et absence de liberté de consentement sur des points tels que le salaire, les qualifications du candidat, les missions à accomplir par l'employé, etc. Tous ces motifs et autres ainsi que lorsque la cause ou l'objet du contrat est illégitime, comme exige la loi civile. Ces motifs peuvent être des causes de l'abrogation du contrat de travail. Même dans le cas d'élaboration d'un contrat de travail qui ne respecte pas la législation en vigueur, par exemple le recrutement des agents étrangers sans autorisation, le recrutement des mineurs employés

---

120 : **TURCOTTE Alain, (1978)**, évolution jurisprudentielle relative aux règles gouvernant la cessation du contrat individuel de travail, revue Relations Industrielles, Vol. 33, N° 3page 545.

Le principe général de la relation de travail entre l'employeur et l'employé, c'est que l'employé est toujours en position de faiblesse par rapport à l'employeur est toujours en position de force, qui signifie que le plus puissant impose ses règles sur le moins puissant, selon LACORDAIRE. H (1802-1861), « **dans la relation du fort avec le faible et le riche avec le pauvre, le maître avec le serviteur, la liberté est ce qui opprime et la loi est ce qui libère** »<sup>121</sup>.

Parmi les causes d'annulation d'un contrat de travail, on peut citer les cas suivants à titre d'exemple lorsque :

- ✓ Qu'il déclare un salaire minimum « **SNMG** » inférieur à ce que déclarer dans la réglementation ;
- ✓ Le contrat de travail contient dans ses articles, une méthode de calcul du congé annuel contrairement à ce que le code de travail l'avait tracé ;
- ✓ Le contrat de travail préjudice les droits du travailleur au sein de l'entreprise, sans déclarer tous ses droits et insiste sur ses obligations ;
- ✓ Le contrat ne contient pas des articles qui permettent aux travailleurs de suivre des cycles de formation ;
- ✓ Si le contrat de travail déclare une durée de travail plus que celle déclarée dans le code de travail ;

Le Code de travail cité aussi dans les articles 135, 136,137, les cas de nullité du contrat de travail, en donnant des garanties à l'employé sur la perception du salaire de la période de travail fait.

Ces exemples conduisent à des situations qui ont des impacts sur l'effet du contrat. Elles auront des répercussions sur la relation de travail qui va s'arrêter et possible d'être accompagnée par des amendes ou bien des remboursements à la partie la plus endommagée, selon le Code civil.

En outre, on constate que le Code de travail déclare pour les entreprises qui font des infractions qui affecteraient sur la légalité du contenu et l'objectif d'un contrat de travail que des sanctions sont entreprises contre les entreprises que ce soit leur nature, définissant par des amendes, conformément aux articles du 140 jusqu'à l'article 154.

Les cas suivants sont les points qui sont déclarés dans les clauses de chaque contrat de travail, et que l'employeur doit les respecter à cause des obligations tenues envers ses employés, pour la bonne maîtrise en matière de gestion des ressources humaines :

- ✓ Le recrutement des jeunes travailleurs n'ayant pas atteint l'âge des adultes ;

---

121: فؤاد دهمان، (1965)، قانون العمل - التشريعات الاجتماعية - مطبعة الاتحاد - دمشق - ص 60.

- ✓ Les conditions d'emploi des jeunes travailleurs et des femmes ;
- ✓ La signature d'une convention collective ou d'un accord collectif de travail qui dispose d'une discrimination entre les travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou conditions de travail ;
- ✓ L'amplitude journalière de travail est aux limitations en matière de recours aux heures supplémentaires et au travail de nuit pour les jeunes et les femmes ;
- ✓ Le non respect des dispositions de la loi relative aux repos légaux ;
- ✓ Le versement des salaires sans remise de fiche de paie correspondante à la rémunération perçue ;
- ✓ Le paiement d'un salaire inférieur au salaire national minimum garanti ou au salaire minimum fixé par la convention collective ;
- ✓ L'infraction à l'obligation de versement à terme échue de la rémunération.

Le contenu de ces infractions est mentionné dans les contrats de travail, qui doit être conforme pour refléter la réalité. Ce qui veut dire que le contrat est un engagement de l'entreprise envers ses travailleurs, et qu'elle doit le respecter, car il reflète sa crédibilité et son image vis-à-vis des travailleurs, vis-à-vis des partenaires sociaux, de l'État, aussi devant ses fournisseurs, ses clients, et même ses concurrents.

## **2- L'arrivé au terme du contrat de travail à durée déterminée :**

Le contrat du travail déterminé (CDD), est le type le plus défavorisé chez les demandeurs d'emploi, en raison de ses inconvénients, comme le délai, la faible probabilité de son renouvellement et la résiliation facile de ce type de contrat. Le CDD est contrat qui vise à favoriser des personnes qui cherchent à garantir « une possibilité provisoire de recrutement pour garantir une rémunération socialement correcte ». Une étude menée en France trouve que « les personnes qui perçoivent le CDD comme un moyen de financement temporaire, une parenthèse alimentaire, sont des étudiants qui travaillent pendant les vacances ou pendant la période scolaire pour financer des études. La plupart d'entre eux (15 personnes) appartiennent d'ailleurs à la première cohorte interrogée durant l'été 1999. Ils occupent des CDD très diversifiés et sans lien avec leur cursus (bagagiste, serveur dans la restauration rapide, ouvrière à la chaîne...) <sup>122</sup>, la même situation est vérifiée en Algérie. Donc ce type de contrat n'est que l'expression d'une possibilité, probabilité de recrutement pour entamer une carrière professionnelle.

---

122 : **CANCÉ Raphael, (2002)**, Travailler en contrat à durée déterminée, entre précarité contrainte, espoir d'embauche et parcours volontaire. Revue TRAVAILLET Emploi, N° 89, page 35.

En ce qui concerne sa légalité, d'après le code de travail, dans son article 11, le contrat de travail est toujours d'une durée indéterminée, sauf dans les cas déclarés dans l'article 12 du code de travail. À cet effet le contrat de travail doit contenir l'expression qui définit la durée de travail soit indéterminée ou bien déterminée à temps plein ou partiel, pour les cas suivants :

✓ Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables ;

✓ Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail ;

✓ Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu ;

✓ Lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient ;

Aussi, l'élaboration d'un contrat de travail à durée déterminée à temps partiel est effectuée seulement si :

✓ Le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein temps d'un travailleur ;

✓ Le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou des convenances personnelles.

Les cas suscités sont des exceptions, dont le législateur avait autorisé ce type de contrat pour donner à l'employeur une possibilité d'être en position légale : « Cette position du législateur, bien qu'imprécise, tend à préserver l'emploi. Dans l'esprit d'une législation attachée à sa finalité première de protéger les salariés, il serait arbitraire de laisser aux entreprises la liberté de contracter des relations de travail à durée déterminée sans que cela ne soit justifié par une situation exceptionnelle et justifiée»<sup>123</sup>.

Le décret n° 22-352 du 19 octobre 2022, fixant les conditions et les modalités du bénéfice du travailleur, du droit au congé ou recours au travail à temps partiel, pour création d'entreprises,<sup>124</sup> avait donné l'opportunité à l'employé de bénéficier de travailler à temps partiel. À la demande du travailleur peut exercer ses missions à temps partiel dans son entreprise pour s'engager dans d'autres choix alternatifs comme par exemple l'encouragement d'un projet entrepreneurial.

Les cas précédents sont considérés comme les seuls motifs pour réaliser un contrat d'une durée déterminée à temps plein ou partiel, dont l'employeur peut arrêter la relation de travail

---

123 : **YACOUB Zina, (2014)**, Vers la dépermanisation des relations de travail en droit algérien : enjeux économiques et protection de l'emploi, revue Académique de la Recherche Juridique. Volume 5, Numéro 1, page 77.

124 : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

avec l'employé avant ou au moment exact d'écoulement de délai du contrat, pour éviter toute forme de contestation.

La résiliation du contrat de travail à lors de l'échéance consiste à un arrêt de travail de l'employé le jour de la fin de la date d'effet du contrat pour montrer que l'entreprise ne peut plus compter sur son apport professionnel. La durée de travail est liée avec la durée des tâches et le poste de travail qui sont définis par l'employeur.

Dans le cas où l'employeur ne veut pas arrêter la relation de travail et de garder l'employé qui continue à exercer ses missions, il peut renouveler le contrat de travail à une période déterminée, à partir de la date de la fin du contrat précédent, de la même forme.

La résiliation du contrat de travail avant la date d'échéance obéit à des causes légales qui expliquent et justifient cette situation, par exemple le décès de l'employé, dans ce cas la position légale reste à déterminer avec le nouvel employeur et la possibilité de s'entendre avec les ayants droit.

### **3- La mise à la retraite :**

La mise à la retraite est une finalité, pour ceux qui ont rempli les conditions, d'où le système de la retraite en Algérie est inspiré des autres systèmes dans le monde « Le système de retraite algérien est un système simple comparé à d'autres pays. À partir de 1994, il est composé de deux régimes : un régime de retraite pour les salariés, géré par la Caisse nationale des retraites (CNR) et un régime pour les non-salariés qui est géré par la Caisse nationale des non-salariés (CASNOS). Le financement du régime de retraite des non-salariés est basé sur les cotisations calculées en fonction du revenu annuel imposable. Le taux de cotisation est de 15 % dont 7,5 % pour la branche assurance sociale et 7,5 % pour la branche retraite<sup>125</sup>.

Tout employé qui remplit les conditions légales à la mise à la retraite, a le droit de bénéficier de la pension de retraite, livrée par les services de la Caisse Nationale de la Retraite, après toute une procédure administrative avec son entreprise, qui prend en charge la responsabilité de déposer un dossier de retraite auprès des services de la CNR, à la demande de l'employé.

La mise à la retraite constitue l'une des causes de résiliation de contrat de travail, en appliquant les dispositions de la loi n° 83-12 du 02 juillet 1983, relative à la retraite, modifiée et complétée par la loi n° 16-15 du 31 décembre 2016.

---

125 : **MENDIL Djamila, (2018)**, La genèse du système de retraite en Algérie, Revue française des affaires sociales, n° 01, page 195.

✓ Le bénéfice de la pension de retraite défini dans l'article 02 de la loi n° 16-15 du 31 décembre 2016, suscitée, mentionne deux conditions, après l'abrogation de la retraite anticipée :

✓ Être âgés de soixante (60) ans, au moins. Toutefois, la femme travailleuse peut être admise, à sa demande, à la retraite à partir de l'âge de cinquante-cinq (55) ans révolus ;

✓ Avoir travaillé pendant quinze (15) ans au moins. Pour pouvoir bénéficier de la pension de retraite, le (la) travailleur (se) doit avoir accompli un travail effectif dont la durée doit être, au moins, égale à sept ans et demi (7,5) et versé les cotisations de la sécurité sociale.<sup>126</sup>

La loi n° 16-15 du 31 décembre 2016, a donné le choix à tout employé qui rempli les conditions de la mise à la retraite, de choisir volontairement, le départ en retraite ou de continuer à l'exercice de ses activités au sein de son entreprise à travers une demande à déposer à son employeur, dans la limite de 05 ans après l'âge légal de la mise retraite. L'article 2 de la loi n° 16-15 du 31 décembre 2016, a décrété cette faveur « le (la) travailleur (se) peut opter volontairement pour la poursuite de son activité au-delà de l'âge cité ci-dessus, dans la limite de cinq (5) années, au cours desquelles l'employeur ne peut prononcer sa mise à la retraite ».

**Comme remarque ;** les conditions de la mise à la retraite mentionnées au-dessus, sont des conditions imposées sur la majorité des travailleurs et travailleuses dans les entreprises publiques et privées et même dans les institutions et administrations publiques (fonction publique), d'autres conditions qui sont déférentes sont destinées aux occupants des fonctions supérieures de l'État, les magistrats, les personnels militaires de la défense nationale et les personnels du Parlement.

#### **4- Le licenciement :**

Le licenciement est l'une des causes de résiliation d'un contrat de travail, il est applicable après une mesure disciplinaire, qui convient à une faute professionnelle à l'occasion de l'exercice de l'employé dans ses missions dans l'entreprise.

La loi n'avait pas précisé la faute disciplinaire, et cela est principalement dû à la multiplicité des obligations professionnelles du travailleur, mais la jurisprudence a défini une faute disciplinaire comme la violation par le travailleur d'une obligation professionnelle

---

126 : L'article n° 2 de la loi n° 16-15 du 31 décembre 2016, modifiant et complétant la loi n° 83-12 du 2 juillet 1983 relative à la retraite.

légitime. Nécessaire pour prouver l'engagement qui y est associé, à sa nature professionnelle et à sa légalité.

La prise de décision pour licencier un employé prouve qu'il a commis une grave erreur professionnelle et implique son passage au conseil de discipline qui lui donne la possibilité de se justifier. Cet organe a le droit de prendre une sanction appropriée à la faute professionnelle, selon les procédures proclamées dans la convention collective concernant cette sanction.

Tout acte est considéré comme faute professionnelle grave qui impose le licenciement de l'employé peut en conséquence avoir un impact négatif sur son rendement individuel et sur le rendement collectif. La loi n° 91-29 du 21 décembre 1991, modifiant le code de travail, et la loi n° 90-02 du 06 février 1990, relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève,<sup>127</sup> avait décrété les exemples suivants :

- ✓ Le refus sans motif valable d'exécuter les instructions liées à ses obligations professionnelles ou celles dont l'exécution pourrait porter préjudice à l'entreprise et qui émaneraient de la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs ;
- ✓ La divulgation des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, modes d'organisation ou des documents internes, à l'organisme employeur sauf si l'autorité hiérarchique l'autorise ou si la loi le permet ;
- ✓ La participation à un arrêt collectif et concerté de travail en violation des dispositions législatives en vigueur en la matière ;
- ✓ Commettre des actes de violence ;
- ✓ Cause intentionnellement des dégâts matériels aux édifices, ouvrages, machines, instruments, matières premières et autres objets en rapport avec le travail ;
- ✓ Le refus d'exécuter un ordre de réquisition notifié conformément aux dispositions de la législation en vigueur ;
- ✓ La consommation de l'alcool ou de la drogue à l'intérieur des lieux de travail.
- ✓ La Participation à une grève illégale,
- ✓ Le refus d'appliquer l'ordre de travail forcé et le refus d'effectuer le travail minimum en cas de grève.

Ces actes sont considérés comme des lignes rouges et le travailleur quelle que soit sa position hiérarchique, ne peut pas les franchir, car cela entraînera plusieurs déséquilibres affectant sur la chaîne de production de l'entreprise. Donc tout le monde est invité à respecter la

---

127 : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)



réglementation appliquée et la convention collective, ici l'employeur doit respecter les procédures disciplinaires qui précèdent la décision de licenciement, selon l'article 73-2 de La loi n° 91-29 du 21 décembre 1991 : « le licenciement prévu à l'article 73 ci-dessus est prononcé dans le respect des procédures fixées par le règlement intérieur. Celles-ci prévoient obligatoirement la notification écrite de la décision de licenciement, l'audition par l'employeur du travailleur concerné qui peut à cette occasion se faire assister d'un travailleur de son choix appartenant à l'organisme employeur ».

Un autre type de licenciement était décrété dans l'article 69 de la loi 90-11 lié à causes économiques, mais l'employeur est tenu, avant le licenciement, d'appliquer les exigences de ce qui est stipulé dans la même loi.

Les difficultés économiques et financières auxquelles sont confrontées l'entreprise employeur, le licenciement des travailleurs pour palier aux difficultés financières, d'une part, et d'autre part, la raison économique peut être liée aux considérations économiques comme les transformations technologiques, la restructuration de l'entreprise engagée dans le cadre du dessaisissement de certaines activités jugées non rentables. Ce comportement est dicté par les lois du marché qui exige aux entreprises la nécessité de retenir que les activités rentables. La loi contredit la notion de subvention croisés qui est technique financière à travers par laquelle une entreprise fait supporter, greffe certains coûts ou impute tout ou partie des coûts de son activité sur des segments de son marché pour certains produits pour faire face à la concurrence.

Avant de décider ce type de licenciement, le directeur de l'entreprise doit suivre les procédures suivantes :

- ✓ La réduction des horaires de travail ;
- ✓ Le travail à temps partiel tel que défini dans la loi ;
- ✓ La mise à la retraite anticipée ;
- ✓ La possibilité de transfert du personnel vers d'autres activités que l'organisme employeur peut développer ou vers d'autres entreprises.

En cas où, ces procédures ne donnent pas les résultats souhaités, l'État permet aux entreprises de recourir au licenciement pour des raisons économiques, qui s'est considéré comme dernière étape pour préserver leur existence dans le tissu économique du pays.

Ces mesures en matière de la gestion des ressources humaines ont pour but de préserver la rentabilité des entreprises publiques en croissance, en réduisant les charges de la main d'œuvre surtout qui n'est pas utile à l'entreprise. Son élimination n'a pas l'impact sur le processus de fabrication. Les tâches des personnes licenciées sont affectées à d'autres, pour

garantir la même tendance de production sans que cela ne traduise par un alourdissement des tâches de travail.

Si toutes ces mesures n'ont pas donné leurs effets sur la performance de l'entreprise, cette dernière est menacée de la faillite. La résiliation du contrat de travail d'après les réformes économiques est un impératif de gestion. Le contrat cesse d'exister en parallèle, avec l'entreprise soumise à la faillite ou à la liquidation et exclusion du marché. Selon le même principe la relation de travail prend fin légalement.

### **5- La démission :**

La démission exprime un droit au travailleur de cesser sa relation de travail avec l'entreprise employeur avec toutes ses capacités physiques et morales, sans aucune sujétion. Ce droit est considéré comme l'un des principes de la liberté du travail sur lequel se fonde cette relation, qu'il s'agisse de la liberté sur laquelle s'édifie la doctrine individualiste ou de la liberté reconnue par la doctrine socialiste au travailleur. « La démission est la rupture unilatérale à la seule initiative du salarié. Cette démission doit être claire, non équivoque et attester d'une volonté sérieuse de démissionner. Cette décision est réfléchie et volontaire et est prise en toute liberté et indépendance »<sup>128</sup>. Le travailleur peut donc, chaque fois penser à évaluer l'intérêt que lui procure le poste de travail pour qu'il demande la fin de la relation de travail.

La loi avait confirmé le droit de démission, en tant qu'une volonté de l'employé, et l'employeur ne puisse s'opposer à son accord. Sauf que l'employé présente sa démission par écrit et ne quitte son poste de travail qu'après l'expiration du délai de préavis prévu dans les conventions collectives ; « - la démission est un droit reconnu au travailleur.

Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l'organisme employeur, présente à celui-ci sa démission par écrit.

Il quitte son poste de travail après une période de préavis dans les conditions fixées par les conventions ou accords collectifs ». <sup>129</sup>

La demande de démission est toujours non valide pendant la période du préavis. Le travailleur doit continuer à exercer ses tâches jusqu'au le jour où l'employeur accepte sa demande, en cas où le travailleur quitte son travail sans avoir l'acceptation sur sa démission, il peut être en situation d'abandon de son poste de travail.

La loi stipule que la démission doit être faite par écrit, et que le travailleur exprime explicitement sa volonté de rompre la relation de travail et que sa volonté soit libre et ne porte aucune ambiguïté au moment de remettre sa démission.

---

128 : **HAEGEL Annick**, La boîte à outils des Ressources Humaines. Édition DUNOD, 2020, page 173.

129 : Article 68, de la loi 90-11, du 21 décembre 1990, relative aux relations de travail. ([www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)).

La convention collective de chaque entreprise, comprend la démarche et les conditions à suivre pour déclarer l'acceptation de la demande de démission.

Le travailleur qui a présenté sa démission par écrit d'une manière correcte et non équivoque, celle-ci ne peut être rétractée, quelle que soit la durée du délai après lequel le travailleur a exprimé sa volonté de se rétracter.

## **6- L'incapacité totale de travail :**

Est considéré incapable, tout travailleur souffrant d'une insuffisance qui affecte sur la moitié de ses capacités pour le travail. Autrement dit, il devient incapable de garantir plus de la moitié de son salaire dans d'autres métiers de la même catégorie de la profession exercée avant, au moment des soins ou d'un accident de travail qui est suivi par un contrôle médical des services habilités.

Le travailleur devient totalement incapable de travailler, soit en raison de son état de santé, soit en raison d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail qui est l'une des raisons graves et réelles qui conduisent à la rupture du contrat de travail ou de la relation de travail entre le travailleur et l'employeur, avec l'engagement de l'employeur à toutes les obligations déterminées par la législation, en matière d'affiliation du travailleur est référé à la caisse des assurances sociales. En cas de maladie professionnelle ou d'un accident de travail déclaré, l'employeur ne prend aucune décision de mettre fin à la relation de travail sauf lorsque l'invalidité du travailleur est approuvée complètement comme spécifiée dans la législation relative à l'assurance sociale, aux accidents de travail et aux maladies professionnelles, et l'employeur ne résilie pas le contrat de travail à moins qu'il ne soit rendu une décision stipulant que le travailleur est complètement incapable par les services compétents (Sécurité Sociale)

L'incapacité comprend deux types de cas. L'incapacité totale et l'incapacité partielle. La capacité partielle n'est pas une raison qui mène à la cessation de la relation de travail ; par contre l'incapacité totale (physique ou morale), l'arrêt de la relation de travail est nécessaire pour que le travailleur puisse suivre le traitement souscrit par le médecin de travail, et de bénéficier d'une période de convalescence.

La notion d'invalidité est complexe dans le domaine de la sécurité sociale, qui repose sur des critères médicaux, professionnels et sociaux spécifiques, ce qui conduit à l'absence d'un barème d'estimation de pourcentage d'invalidité, comme c'est le cas dans le domaine des accidents de travail et les maladies professionnelles.

L'évaluation de l'état d'invalidité est effectuée par le médecin conseil auprès des services de la Sécurité sociale, et il s'agit soit :

- 1- Lors de la consolidation de la plaie, c'est-à-dire de la jonction de la plaie en cas d'accident non professionnel ;
- 2- Après un examen médical pour invalidité causé par un vieillissement prématuré ;
- 3- À la fin de la période de versement des prestations d'assurance maladie, il est égal à la durée de 3 ans ou plus en cas de longue maladie, et 300 indemnités journalières en cas d'autres maladies, à l'exception des maladies de longue durée.

L'assurance invalidité a un caractère personnel ou subjectif. Le bénéficiaire assuré est celui dont l'invalidité est causée par une maladie liée à la maternité, un accident non professionnel ou un vieillissement prématuré. Les conditions à remplir pour bénéficier de l'assurance invalidité sont :

- ✓ La capacité de travail de l'assuré diminuée d'au moins la moitié de ses aptitudes au travail ;
- ✓ L'âge du travailleur masculin doit être inférieur à 60 ans et celui de la femme doit être inférieur à 55 ans, avec réduction d'un an pour chaque enfant dans la limite de 3 enfants nés au moins de neuf (09) ans ;
- ✓ Le travailleur doit prouver la date l'état d'invalidité ou de maladie qui avait conduit à l'invalidité par rapport à une activité professionnelle pour laquelle il était rémunéré.

### **7- La cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;**

La situation financière de l'entreprise, parfois implique que l'entreprise mette fin à ses activités. Les entreprises publiques qui ont vécu cette situation après les réformes économiques durant les années 1990, qui imposent la fermeture des entreprises affaiblies qui deviennent une charge en plus sur l'État. En ces circonstances l'Algérie qui avait besoin d'un endettement étranger pour préserver les grandes entreprises stratégiques, cependant les petites entreprises du secteur commerciales, de faible importance dans la contribution dans le PIB étaient délaissées au secteur privée.

Le législateur a défini la fermeture ou la liquidation des sociétés comme : « un ensemble de procédures qui ont pour objet de mettre fin à l'activité courante de la société et de régler tout.

Ses droits et dettes dans le but de déterminer le montant net de ses fonds à répartir entre les associés ou bien sur les ayants droits ».

Selon le droit commercial, les causes de liquidation ou fermeture de l'entreprise, on trouve par exemple :

- L'accord des associés de mettre fin à la société ;
- La fusion ;
- La fin de l'objet social de l'entreprise ;
- Perte du capital social de l'entreprise ou de la société ;
- Le décès du propriétaire de l'entreprise en cas d'une Eurl.

Elle prend trois types :

**La fermeture entière et cessation d'activité :**

La fermeture entière est l'arrêt définitif des activités de l'entreprise, en liquidant tout type d'engagement de l'employeur envers l'ensemble des partenaires socio-économiques, de sorte que l'entreprise est dans l'incapacité de s'assurer la charge de l'ensemble des dettes de ses partenaires sociaux (fournisseurs) ou gouvernementaux (Etat).

✓ **La fermeture partielle :**

la fermeture d'un de ses établissements ou départements, soit même, la fermeture d'une des entreprises faisant partie d'un groupe d'entreprises formant en réalité un complexe bien intégré, appartenant aux mêmes intérêts, au point que la politique d'emploi dans l'une ait une incidence directe sur celle qui prévaut dans les autres, du moins dans l'esprit de ceux qui y travaillent.

✓ **La fermeture temporaire :**

Il s'agira ici, le plus souvent, de la décision de déplacer l'entreprise d'un endroit à un autre. Les meilleurs motifs peuvent, encore une fois, côtoyer les pires. L'employeur peut vouloir déménager l'entreprise, généralement d'une région à une autre <sup>130</sup>

L'arrêt de production des entreprises publiques à cette époque avait accompagné par le licenciement de la main d'œuvre qui avait été employée dans ces entreprises, et de les déclarer en retraite pour ceux qui ont rempli les conditions de la retraite anticipée, et d'autres ont bénéficié de l'assurance chômage, conformément au décret législatif n° 94-09 du 26 Mai 1994, portant préservation de l'emploi et protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi.

L'arrêt de production des entreprises publiques nationales pendant la période de crise avait été accompagné par le licenciement de la main d'œuvre pour certains pour certaines. Pour d'autres, les employés qui remplissaient les conditions de la retraite anticipée ont été contraints

---

130 : **VERGE Pierre, (1969)**, La fermeture de l'entreprise, revue Les Cahiers de droit, Volume 10, numéro 2, pages 345-346.

d'assurer leur pension de retraite par la caisse de retraite. Une partie des employés ont bénéficié de l'assurance chômage, conformément au décret législatif n° 94-09 du 26 Mai 1994, portant préservation de l'emploi et protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi. L'entreprise ne préserve que les employés qui apportent une richesse de sorte que les premières victimes du licenciement seront les ouvriers les moins qualifiés et ceux qui approchent l'âge de la retraite. Dans les deux cas, il s'agit des travailleurs qui ont des difficultés de se réinsérer dans la vie active ce qui a poussé les autorités gouvernementales à assurer un filet social pour soulager les effets de la contraction des revenus leur emploi.

### **Conclusion chapitre III**

Dans ce chapitre, nous avons présenté la gestion des carrières comme une fonction GRH, Elles intègrent plusieurs opérations en matière de la GRH, comme le recrutement, la formation, l'évaluation et l'appréciation, les promotions et la mobilité des employés, la résiliation de la relation de travail sous ses différentes formalités.

En parallèle, nous avons présenté une catégorie des lois et des textes juridiques organisant la vie professionnelle au sein de l'entreprise publique, avec l'utilisation des nouvelles techniques et outils de la GRH, comme support, soutien pour la réalisation les objectifs tracés conformément aux politiques qui ont été menées.

L'application de la notion GRH avait donné des résultats positifs en ce qui concerne le suivi, le contrôle et de prévoir toutes les opérations à effectuer pour l'ensemble d'effectifs, afin de bien maîtriser les dépenses et les charges compte tenu des difficultés financières qu'ont connues les entreprises publiques algériennes

La gestion des ressources humaines appliquée dans les entreprises publiques algériennes est conçue comme étant une gestion universelle menée dans les sociétés étrangères et les multinationales.

Pour parvenir à s'assurer de l'application de cette gestion des ressources humaines, il fallait surmonter certaines difficultés d'adaptation à cause de certaines réticences dans cette phase en pleine mutation. Il fallait tout réorganiser pour permettre aux entreprises de s'affranchir de l'autorité gouvernemental pour disposer plus d'autonomie dans la prise de décision mais aussi l'application de nouvelles mesures institutionnelle pour alléger le fardeau négatifs à l'imposition des réformes qui a vu un fort rétrécissement du rôle économique de l'État en procédant à des restructurations des entreprises publiques, l'abandon de certaines d'entre elle, au départ massif des travailleurs soit au chômage ou encore à la retraite. Toutes

ces mesures gouvernementales se sont illustrées par une chute de la part de la production industrielle dans le PIB, donc c'est moins de richesse, moins de revenus.

La gestion des carrières professionnelles est devenue un droit légitime à tout employé recruté même avec un contrat CDI dispose tout comme les agents titulaires un dossier individuel qui comporte toutes les pièces concernant leur positionnement contractuel et sont tenus aux mêmes obligations professionnelles (responsabilité, obéissance etc.). Ils bénéficient de tous les éléments de rémunération que les agents titulaires. C'est aussi le cas, lorsqu'il s'agit de la promotion dans la hiérarchie dans le cadre de la vie professionnelle au sein de l'entreprise publique.

L'entreprise publique après ces réformes est devenue un souhait pour les demandeurs d'emploi, à cause de ses avantages de stabilité, de rémunération, aussi l'évolution de carrière professionnelle qui est plus progressive par rapport au secteur de la fonction publique qui est relégué en deuxième position en ce qui concerne ces avantages.

## **Chapitre IV**

### **Pratique de la GRH dans l'entreprise SEOR**



## Introduction :

Ce chapitre reprend le cas de l'entreprise SEOR pour retracer l'évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines comme élément de performance en se basant sur des critères de motivation, de performance, de rentabilité qui vont affecter le fonctionnement global de l'entreprise. Il fallait donc recueillir des informations sur ce sujet au niveau des dirigeants (le cadre stratégique), les responsables intermédiaire (l'opérationnel) et les collaborateurs de terrains (tactiques).

Des dispositions techniques ont été prise (l'anonymat, le délai des réponses etc.) ont été prises pour permettre à tout ce personnel de répondre avec une plus grande responsabilité pour disposer ainsi des informations fiables pour le traitement des questions.

Il est nécessaire dans un premier de présenter l'entreprise (la SEOR) a travers son historique pour montrer son développement, son importance, son renouvellement à travers les différentes réformes que l'actionnaire majoritaire (l'Etat) lui a imposées pour devenir un monopole naturel qui active sur toute la wilaya d'Oran.

Elle est chargée d'un service d'utilité publique d'alimentation en eau potable et de l'assainissement tout en ayant comme objectif principal l'amélioration de la qualité du service et ainsi la qualité de vie des citoyens avec une tarification subventionnée. Le secteur de l'eau demeure sensible, stratégique et nécessitant d'importants investissements

Elle cherche à créer des richesses au service de l'environnement interne (micro environnement les salariés, les dirigeants etc.) et l'environnement externe (la macro environnement : les actionnaires, les partenaires, l'État et la société en général).

L'évaluation ou le traitement des réponses est basée sur une méthodologie quantitative, après la distribution de **200** des questionnaires aux différentes catégories des travailleurs, et à partir de leurs réponses qu'on va les représenter sous d'interprétations graphiques. (Tableaux, graphes). Le traitement des données pour avoir une explication analytique se fera grâce à l'utilisation du logiciel "**SPSS**", qui va nous aider à finaliser cette étude pratique.

L'exploitation des données va nous permettre, on les a étudiés pour démontrer l'impact de chaque question sur notre échantillon, que leurs réponses concrétisent la réalité de la gestion des ressources humaines dans cette entreprise par rapport à la satisfaction ou non satisfaction du personnel, qui présente une partie de tout le personnel de l'entreprise.

À la fin de ce chapitre, nous seront en mesure de clarifier la contribution des employés à travers les différents moyens incitatifs (méthodes et outils du management des ressources humaines) pour les amener à s'intégrer de manière intègre dans l'entreprise afin de maintenir et d'améliorer le rendement du personnel.

## **Section 01 : À propos de la SEOR.**

### **1- Présentation de l'entreprise SEOR :**

La Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran « SEOR », est société par actions de droit algérien, chargée d'un service public et la distribution de l'eau potable et de l'Assainissement de la wilaya d'Oran, tout en ayant comme objectif principal l'amélioration de la qualité du service d'alimentation en eau potable, l'entretien du réseau de distribution dans le but de servir à la qualité de vie des citoyens pour le faire parvenir à l'ensemble des citoyens sans distinction. C'est un bien collectif fortement recherché car il est vital.

L'entreprise SEOR, est une entreprise régie par le ministère des ressources en eau, sous tutelle du Wali de la wilaya d'Oran. Cette entreprise a connu plusieurs phases de restructuration liées aux différentes réformes qu'a connues l'Algérie. Son objectif consiste alimenter et servir de manière continue la population de la wilaya en eau potable de telle sorte à les satisfaire de façon inclusive et égalitaire (c'est un bien homogène et non substitutif). L'entreprise SEOR est gérée actuellement par est un ensemble des cadres et des compétences algériennes, leur objectif est de mieux servir la clientèle, en un temps réel et avec qualité.

Les perspectives de l'entreprise « SEOR » est de garantir l'approvisionnement H24 et 7/7, des citoyens de la wilaya d'Oran, en eau potable, et de minimiser les coupures d'eau qui viennent des pannes qui touchent le réseau de distribution, qui est sous contrôle permanent. Pour parvenir à ce but recherché, elle intervient à tout moment pour réparer les défaillances qui sont considérés une source d'inquiétude aux dirigeants de l'entreprise.

### **2- Historique de l'entreprise SEOR :**

La Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran « SEOR », est une société par actions dont les actionnaires sont l'Algérienne des Eaux « ADE » et l'Office National de l'Assainissement « ONA ». Elle a été mise en place le 1er avril 2008.

Dès sa création, la SEOR s'est vue confier les missions suivantes :

- Assurer une alimentation en eau potable en H24 pour tous les citoyens de la wilaya d'Oran ;
- Étendre le réseau d'assainissement à toutes les agglomérations de la wilaya ;
- Prodiguer une formation au personnel de la SEOR et œuvrer au transfert de la technologie ;
- Assurer une politique fiable dans le domaine de l'épuration et le recyclage des eaux usées.

Pour mener à bien ces missions dans le cadre de la gestion déléguée, le conseil d'administration de la SEOR intègre des professionnels, des directeurs et des techniciens présentés par **AGBAR** et pour lesquels le contrat entre ces deux parties (**SEOR** et **AGBAR**) stipule le passage par trois étapes :

- **Première étape** : les premiers (06) mois ont constitué une période de diagnostic, d'analyse et d'élaboration d'un business plan visant à établir les objectifs stratégiques.
- **Deuxième étape** : Elle s'est étalée sur une période de cinq (05) années, elle a représenté la phase de concrétisation des objectifs définis par le business plan.
- **Troisième étape** : Elle a duré (09) mois qui a englobé non seulement la finalisation de quelques objectifs préalablement tracés, mais également la préparation de la période de transition.

### **3- Les objectifs de la SEOR:**

La SEOR a misé dès le départ sur le développement des moyens humains et matériels en introduisant de nouvelles technologies visant l'efficacité, non seulement sur le plan technique et économique, mais aussi sur le plan environnemental.

Pour atteindre ces objectifs, la SEOR, elle s'est vue confier les missions stipulées :

- La SEOR Spa a pour mission l'application de la politique nationale de l'eau dans le cadre de la politique du développement national au niveau de la wilaya d'Oran, et cela, à travers les différents processus des métiers liés à l'eau allant de la production jusqu'à la distribution et l'approvisionnement en passant par le transfert, le traitement, le stockage et le transport. Ainsi que le renouvellement, la maintenance et le développement des infrastructures qui lui y sont affectés et assurer la préservation du secteur hydraulique (environnement de l'eau) de la wilaya d'Oran et l'application de la politique nationale de l'assainissement avec le consentement et la collaboration des autorités locales.
- La SEOR Spa a été mandatée pour disposer d'un monopole, de gérer le service public de l'eau potable et l'assainissement avec une tarification qui n'est que l'expression de la détermination d'un niveau de prix compatible avec les besoins de la clientèle. Son but consiste

à assurer l'approvisionnement en eau potable aux citoyens selon les normes d'hygiène en vigueur (l'eau est constamment analysée pour éviter toute forme de contamination)

- La SEOR Spa a pour mission la satisfaction du client en ce qui concerne la gestion de l'eau et de l'assainissement en assurant :

- ✓ L'approvisionnement en eau potable aux citoyens selon les normes en vigueur

La gestion des équipements et installations qui permettent la production, le traitement, le transfert et la distribution de l'eau potable, la maîtrise, la maintenance, la rénovation et la modernisation des réseaux et équipements afin d'assurer le bon fonctionnement ;

- ✓ Le contrôle de la qualité de l'eau potable et la qualité des eaux usées. La récupération des eaux usées entre en contact avec la nature et préserve l'environnement ;

- ✓ Le contrôle de conformité des rejets (état des branchements) et l'amélioration de l'assainissement ;

- ✓ La réalisation, la réparation et le contrôle des infrastructures urbaines (réseaux d'assainissement, collecteurs d'égouts, regards et avaloirs, etc.) ;

- ✓ La bonne gestion commerciale et technique notamment la facturation selon le système tarifaire de la législation en vigueur, le recouvrement et la lutte contre le gaspillage afin de garantir la pérennité de l'entreprise ;

- ✓ Contribuer à optimiser l'économie de l'eau notamment par l'amélioration de l'efficacité du réseau de distribution d'eau potable, se doter des techniques de stockage nécessaires, la lutte contre le gaspillage par les moyens d'information, la formation, l'éducation et la sensibilisation des utilisateurs (usagers) ;

- ✓ Contribuer et improviser des programmes éducatifs en collaboration avec les autorités locales pour transmettre la culture de l'économie de l'eau ;

- ✓ Préservation de l'environnement et faire connaître le cycle de l'eau aux citoyens suivant les normes internationales.

#### **4- Organisation de l'entreprise SEOR :**

##### **➤ Niveau Central**

Se compose de la Direction Générale, et de huit (08) Directions :

##### **Les Directions Opérationnelles (Cœurs Métiers) :**

- **La Direction de l'Alimentation en Eau Potable AEP :** Elle est chargée de la gestion de l'alimentation en eau potable au niveau de la wilaya d'Oran ainsi que le réseau des

adductions de transport d'eaux en provenance des deux (02) wilayas "Mostaganem" et "Ain Temouchent".

➤ **La Direction de l'Assainissement** : Elle est chargée de la gestion du volet de l'assainissement de l'eau au niveau de la wilaya d'Oran.

➤ **La Direction Commerciale** : Elle est chargée de la gestion commerciale et de la clientèle au niveau de l'ensemble du territoire de la wilaya d'Oran à travers son réseau d'agences commerciales

➤ **Les Directions de Support (Métiers Support) :**

➤ **La Direction Administration et des Finances** : Elle est chargée de l'application financière, fiscale et comptable de l'entreprise et le contrôle de gestion conformément aux dispositions légales et juridiques ainsi que la passation des contrats et marchés et le suivi juridique et contentieux.

➤ **La Direction des Systèmes d'information** : Elle gère le volet relatif aux systèmes d'information de l'entreprise toutes spécialités confondues en matière de fonctionnement, de maintenance et de développement, apporte un support technique aux usagers, installation, implantation et l'utilisation des logiciels.). Elle assure un suivi de toutes incidences informatiques (Helpdesk), et la sauvegarde du patrimoine d'information et sa classification.

➤ **La Direction Technique** : Cette structure a pour mission l'étude, le suivi et la réalisation de tous les projets engagés par l'entreprise, notamment ceux en relation avec l'activité AEP et d'Assainissement, réalise le projet de télé contrôle, assure la sectorisation des réseaux de distribution. Elle met en place les processus de recherche active de fuites. Elle assure également tout le support technique et technologique pour les structures opérationnelles à savoir AEP et assainissement en utilisant des logiciels et des applications.

➤ **La Direction Achats & logistique** : Elle est chargée d'assurer la partie logistique de l'entreprise en matière de planification, gestion du parc roulant, gestion du stock, de l'approvisionnement, des inventaires, des immobilisations, moyens généraux et différentes opérations d'achats de matériel, fournitures et services.

➤ **La Direction des Ressources Humaines** : Elle a pour mission de la gestion et le développement du potentiel humain, il assure aussi la gestion administrative du personnel, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Le niveau central se compose de six (06) départements de support, à savoir :

**1. Département Sécurité du Patrimoine** : la société SEOR gère 416 ouvrages hydrauliques, constitués de « stations de pompage et stations de traitement - réservoirs et forages, sources et puits, stations d'assainissement et chambres de vanne ». Le Département de la sûreté interne de l'entreprise est structuré en cinq (5) services répartis comme suit :

- Le service de sûreté des centres de distribution et des agences commerciales.
- Le service de sûreté des centres de production
- Le service de sûreté des centres de l'Assainissement
- Le service inspection et contrôle.
- Le service Protection siège.

Il est Chargé de l'élaboration du plan de sécurité de l'entreprise et la gestion des différentes situations des crises.

**2. Département Systèmes Management Qualité** : il s'agit du Département chargé de la certification, ISO 9001 /Périmètre commercial et fonctions support.

Accréditation Laboratoire : **17025 Laboratoire de Distribution** / Production et laboratoire Résiduaire **Step El Kerma**.

Le Département s'occupe de tout ce qui implémentation, accréditation et suivi des systèmes de Management Qualité appliqués dans l'entreprise ainsi que la planification des audits internes et externes.

**3. Département Qualité Eau** : Il est chargé d'effectuer les analyses bactériologiques et physico-chimiques sur l'eau, ainsi que la gestion des produits chimiques et des eaux résiduaires.

Le département de la qualité est scindé en sept services et chaque service en secteur :

➤ **Service laboratoire production**

- Secteur physico-chimique.
- Secteur bactériologique.
- Secteur chromatographique.
- Service exploitation C/TAFNA.
- Service exploitation C/MAO.

- Secteur qualité C/CHELLIF.
- Cadre technique dessalement.

➤ **Service laboratoire distribution**

- Secteur physico-chimique.
- Secteur bactériologique.
- Secteur qualité C/ORAN OUEST.
- Secteur qualité C/ORAN EST.
- Secteur qualité C/BIR EL-DJIR.
- Secteur qualité C/ES-SENIA.
- Service laboratoire eaux résiduaires.
- Service laboratoire STEP EL-KERMA (épuration).
- Service laboratoire distribution Est.
- Service laboratoire distribution Ouest.
- Service opérations et qualité.
- Secteur qualité C/OUED TLELAT.
- Secteur qualité C/BETHIOUA.
- Secteur qualité C/ARZEW.
- Secteur qualité C/GDYEL.
- Secteur qualité C/BOUTLELIS.
- Secteur qualité C/AIN TURCK.

**4. Département Audit Interne :** Il est chargé de l'élaboration et le suivi des plans d'audit interne de gestion, et de fournir les recommandations requises.

**5. Département Hygiène Sécurité & Environnement :** Il est chargé de la gestion des maladies professionnelles, évaluation des risques, dotation des EPI/EPC, protection de l'environnement, inspection au niveau des installations de l'assainissement et AEP et Station de Relevage de la SEOR, sensibilisation des responsables et des agents opérateurs pour le respect des normes de sécurité, ainsi que la propreté des lieux, et la visite des chantiers :

- Chantiers AEP et Assainissement.

- Travaux d'aménagement des services (DRH, Marché & HSE).
- Travaux de réalisation de la Tour Télé Contrôle.
- Travaux de réalisation, de rénovation AEP, et Assainissement à Bethioua.

**6. Département Communication et Relations Institutionnelles :** Ce département est chargé de l'organisation et la gestion des événements, la gestion des relations avec les médias, rédaction des communiqués et diffusion de l'information en interne (Revue de Presse), Communiqué de Presse, Annonces Publicitaires, etc.

### 5- Collecte des données et analyse des résultats :

Ce présent questionnaire a été établi à partir du cadre théorique de cette présente étude, Notre questionnaire a été adressé à **200** cadres de l'entreprise SEOR (Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran) nous avons eu un retour **159** répondants au questionnaire soit un taux de retour de **79.5 %**.

Ce questionnaire a été élaboré de telle manière que les réponses qui ont été fournies vont nous permettre d'apprécier le niveau d'influence de la gestion des ressources humaines sur la rentabilité de cette entreprise en intégrant des critères précis d'appréciation des apports individuels des salariés.

#### 5-1- La description de l'échantillon :

##### 5-1-1- Description des variables démographiques de l'échantillon :

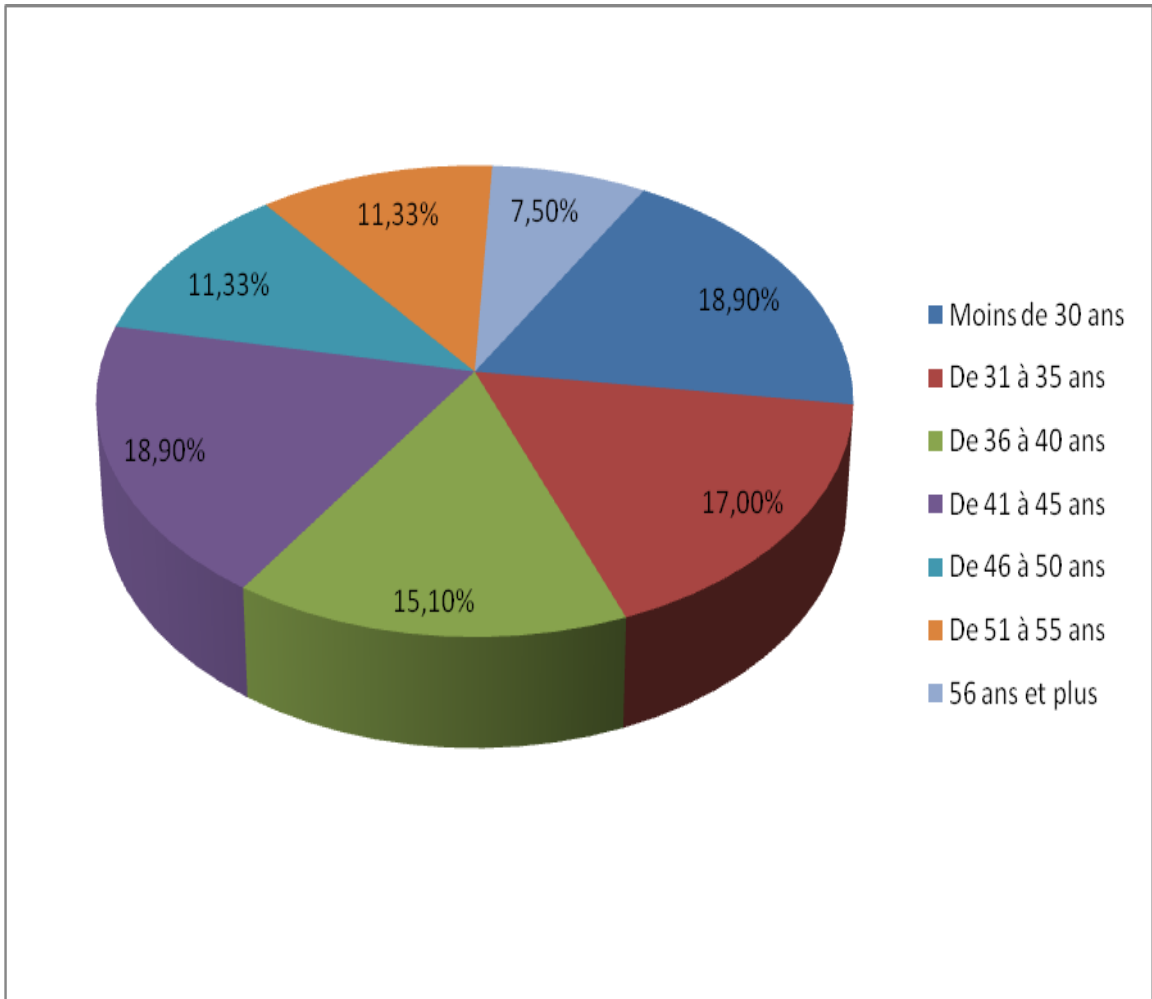
**Tableau 6 : Présentation de l'échantillon :**

N°	variables	Tranches d'âges	Pourcentage
01	Tranches d'âge	Moins de 30 ans	18,90 %
		De 31 à 35 ans	17,00 %
		De 36 à 40 ans	15,10 %
		De 41 à 45 ans	18,90 %
		De 46 à 50 ans	11,33 %
		De 51 à 55 ans	11,33 %
		56 ans et plus	7,50 %
		<b>Total</b>	<b>100 %</b>



02	Le genre	Masculin	54.70 %
		Féminin	45.30 %
		<b>Total</b>	<b>100.00 %</b>
03	Le département	GRH	43.30 %
		Moyens généraux	11.30 %
		Technique	5.70 %
		Comptabilité et finance	18.9 %
		Commercial	5.70 %
		Sécurité et prévention	5.70 %
		Qualité	9.40 %
		<b>Total</b>	<b>100 %</b>
04	Ancienneté	De 06 à 10 ans	39.6 %
		De 11 à 15 ans	22.6 %
		De 16 à 20 ans	18.90 %
		De 21 à 25 ans	9.40 %
		De 26 à 30 ans	5.70 %
		30 ans et plus	3.80 %
		<b>Total</b>	<b>100 %</b>
05	Le niveau d'étude	Secondaire	9.40 %
		Diplôme professionnel	20.80 %
		Universitaire	69.80 %
		<b>Total</b>	<b>100 %</b>

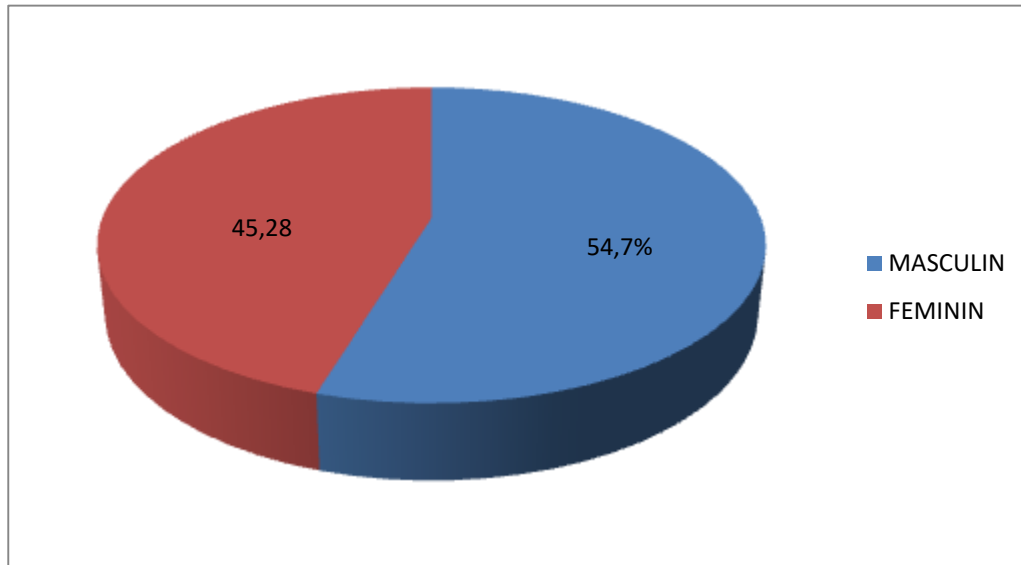
**Figure 06 : Présentation de l'échantillon par âge**



Notre échantillon, se caractérise par la mixité. Les différentes catégories d'âges sont représentées dans notre questionnaire avec un pourcentage homogène dont 18,90 % ont moins de 30 ans, 17,00 % entre 31 et 35 ans, et 15,10 % entre 36 à 40 ans, soit un pourcentage de 51 %, ont moins de 40 ans.

De même, pour les salariés entre 41 à 45 ans, nous avons 18,90 % de l'ensemble des travailleurs qui ont répondu à notre questionnaire. On constate que 11,33 ont entre 46 à 50 ans, et le même pourcentage pour les travailleurs ayant plus de 50 ans. Il en est de même pour ceux qui ont entre 56 ans et plus avec un pourcentage de 7,50 %.

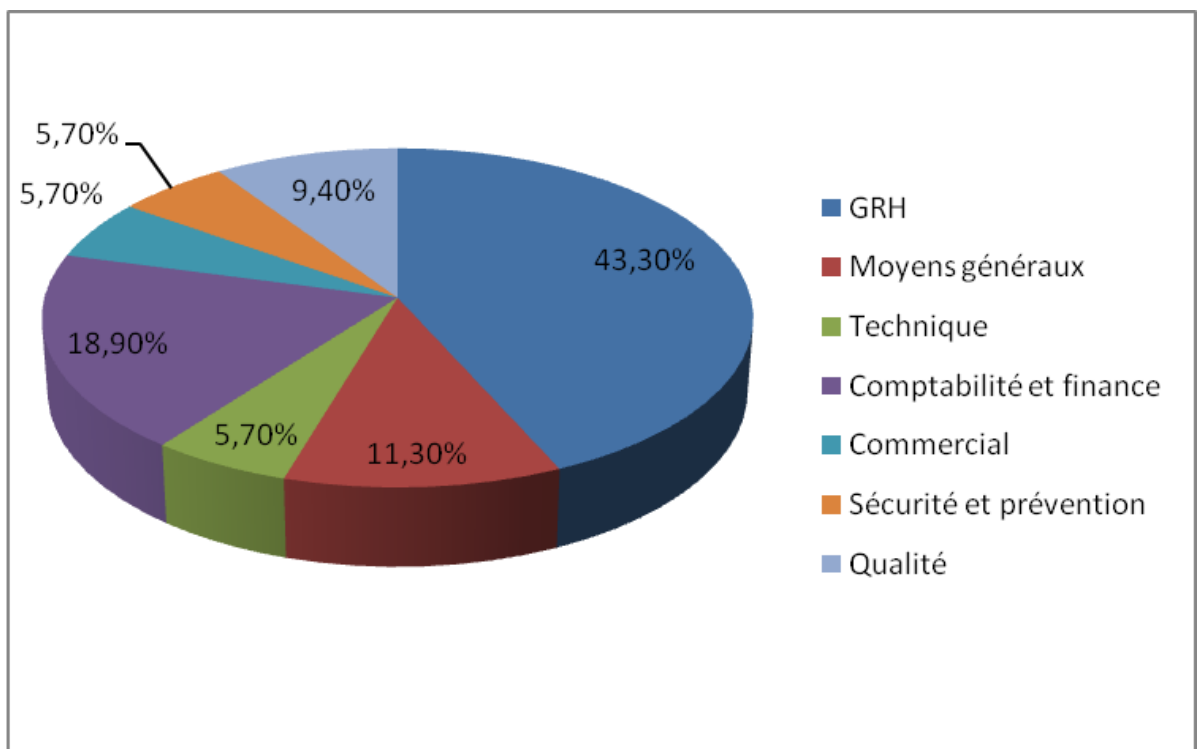
**Figure 07 : Présentation de l'échantillon par genre**



La catégorie ciblée est mixte entre hommes et femmes, avec un pourcentage identique, dont les hommes présentent 54.70 % des travailleurs participant au sondage, entre autres, les femmes présentant 45.30 % de toutes les réponses reçues.

Cette mixité nous aura donné des avis objectifs entre les deux sexes.

**Figure 08 : Présentation de l'échantillon par département**



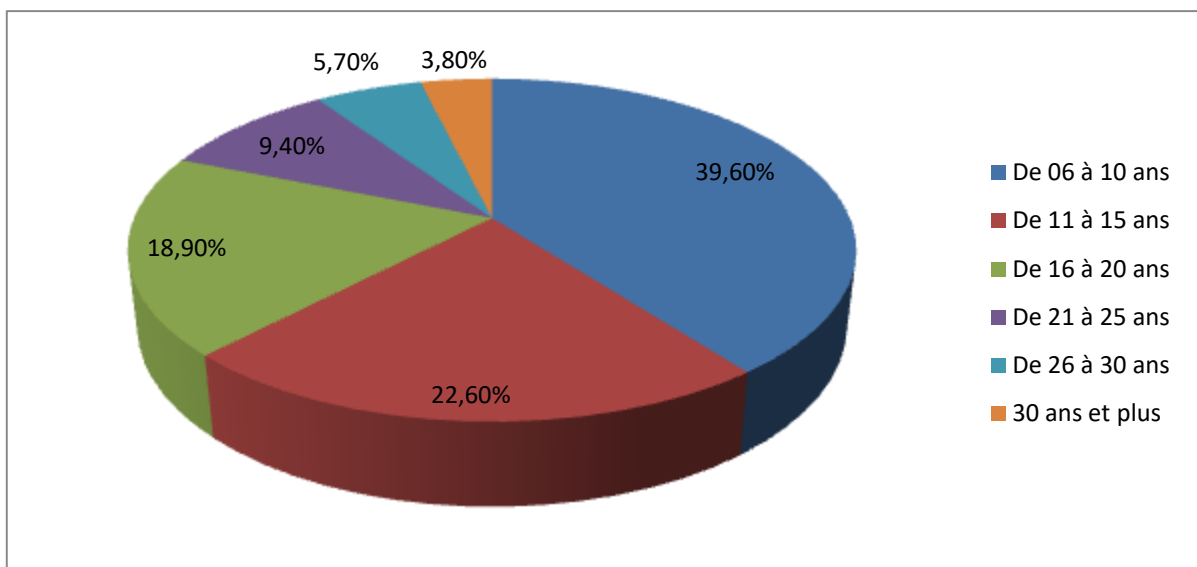
Notre échantillon présente un taux de 43.30 %. Un pourcentage important des employés qui exercent leurs activités au département Gestion des Ressources Humaines (GRH), ce qui dénote son importance dans la gestion de cette société. Les travailleurs du département comptabilité et finance viennent en deuxième position avec un pourcentage de 18.9 % de réponses, et 11.30% exercent leurs missions au niveau des départements Moyens Généraux.

En ce qui concerne Les départements en dehors de l'administration, on trouve le département Qualité un taux de 9.40 % de réponses, et 5.70 pour les départements suivants : Technique, Commercial et Sécurité et Prévention.

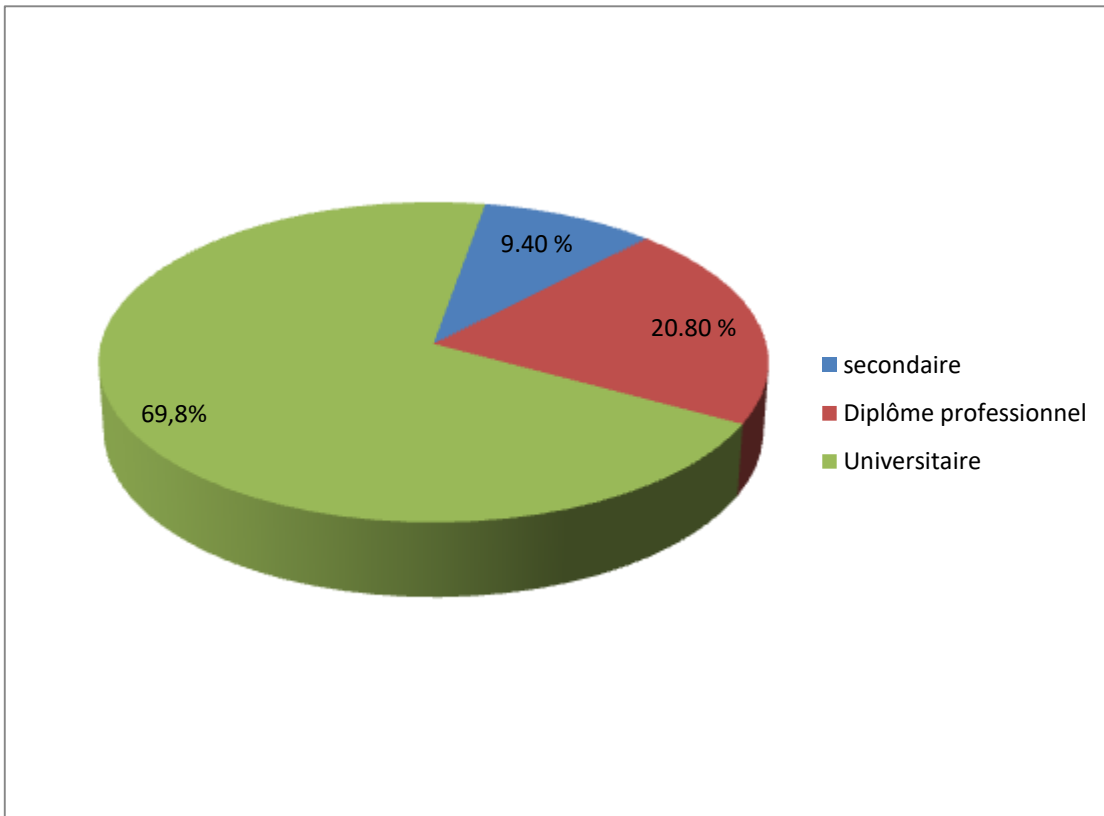
On peut remarquer que 73,60 % de notre catégorie ciblée ont des tâches administratives proches de la direction pour connaître la rentabilité de leurs efforts, à travers le transfert direct des bilans et des résultats financiers.

Le reste des échantillons exerçant des missions non administratives et loin de la direction, telles que : le département Technique, Sécurité et Prévention et même le département commercial qui est chargé des missions de collecte des montants des factures et le service clientèle qui est en contact direct avec les clients.

**Figure 09 : Présentation de l'échantillon par rapport à l'ancienneté**



La population en études, en général acquise une expérience moyenne, dont 62.2 % ayant moins de 15 ans d'expérience dans cette entreprise en raison que la majorité des travailleurs est constituée d'une génération jeune.

**Figure 10 : Présentation de l'échantillon par rapport au niveau d'étude**

Par rapport au niveau d'instruction, la majorité de notre échantillon ont un niveau de formation universitaire, avec un taux de 68.8 %, dont les employés diplômés des centres de la formation professionnelle présentent un taux de 20.80 %. Le reste des salariés sont des agents avec un niveau secondaire.

L'importance de notre échantillon montre que les universitaires sont la catégorie la plus importante dans notre étude, et qu'elle peut apporter des réponses précises et claire sur notre questionnaire pour nous permettre d'offrir des explications appropriées à notre sujet.

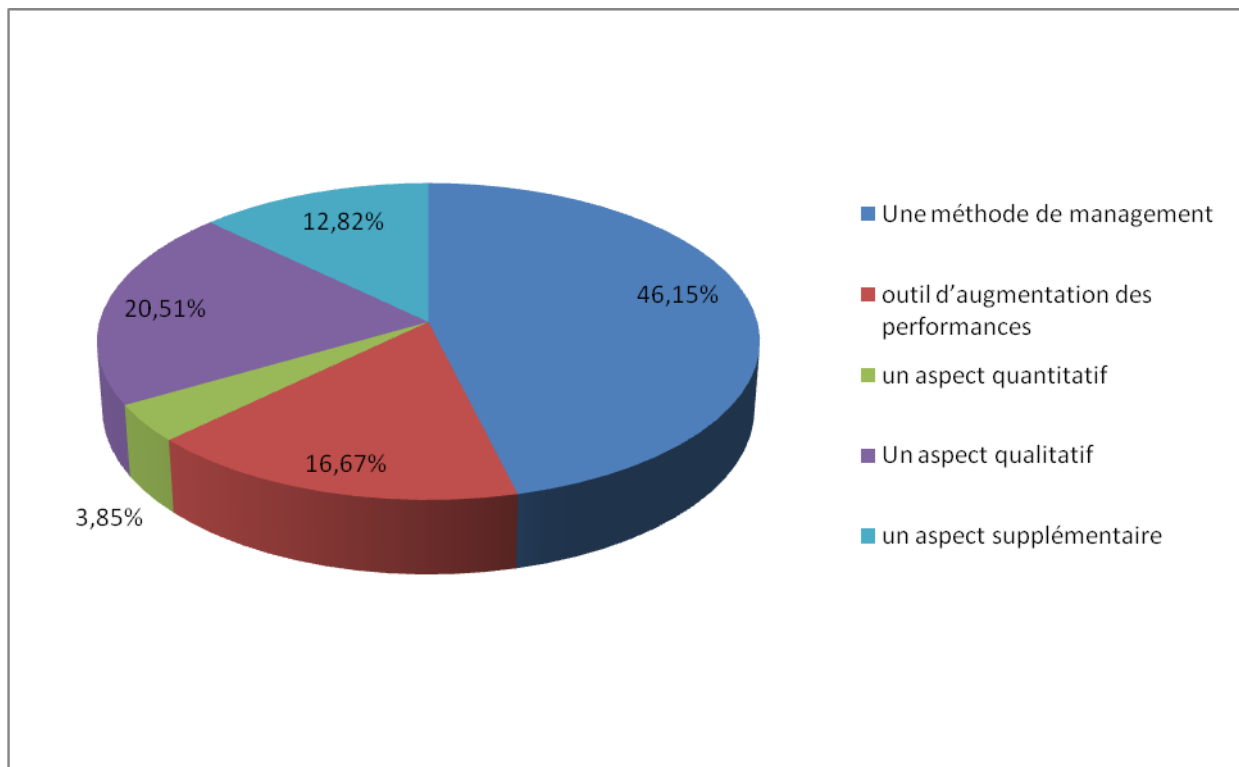
## Section 02 : Analyses des données

### 1- Données concernant la gestion des ressources humaines :

#### 1-1-Selon vous, la gestion des ressources humaines GRH désigne :

<div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);">Réponses</div> <div style="display: inline-block; transform: rotate(45deg);">Questions</div>	Une méthode de management	outil d'augmentation des performances	un aspect quantitatif	Un aspect qualitatif	un aspect supplémentaire	TOTAL
La gestion des ressources humaines GRH désigne	46.15 %	16.67	3.85%	20.51 %	12.82 %	100%

**Figure 11 : Avis des employés sur la désignation de la GRH**



**Commentaire :** Concernant l'aspect de la GRH, on constate que 46.15 % trouvent qu'elle est une méthode de management, en deuxième position, on trouve 20.51 % disent qu'elle a un aspect qualitatif, entre autres avec un pourcentage de 3.85 % qui disent qu'elle a un aspect quantitatif.

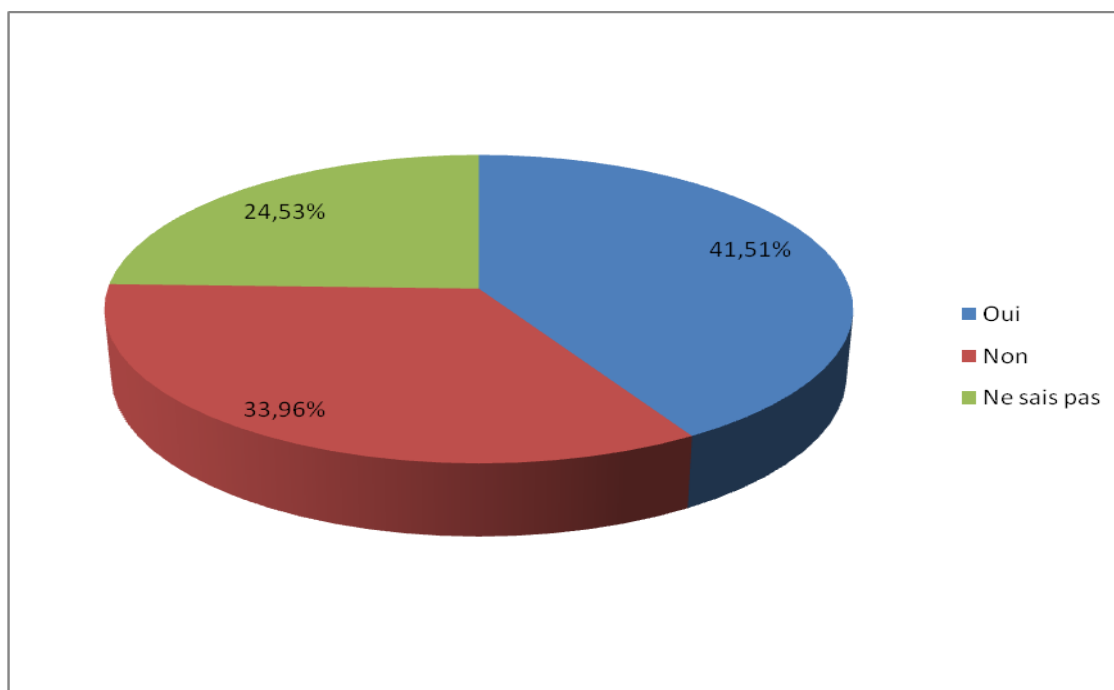
D'après le tableau et le schéma ci-dessus, on a constaté que 16.67 % disent que la GRH est un outil d'augmentation des performances et d'autres avec un pourcentage de 12.82 % disent que la GRH a un aspect supplémentaire.

La GRH a plusieurs objectifs concernant la ressource humaine. Elle touche d'une manière efficace l'intérêt des employés en premier lieu, pour améliorer sa performance individuelle qui va contribuer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Les résultats de la bonne pratique de la GRH qui s'est traduite qualitativement et quantitativement en permettant une gestion rigoureuse et une amélioration de ressources financières de l'entreprise. Elle a amélioré considérablement la coordination dans l'entreprise qui s'est traduite par des interventions efficaces pour répondre à des enjeux de plus en plus variés.

### 1-2-Selon-vous est-ce que la GRH concerne une fonction de coordination dans l'entreprise ?

Réponses Questions	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
La GRH concerne une fonction de coordination dans l'entreprise	41.51 %	33.96 %	24.53 %	100%

Figure 12 : Le rôle de la GRH à la coordination dans l'entreprise



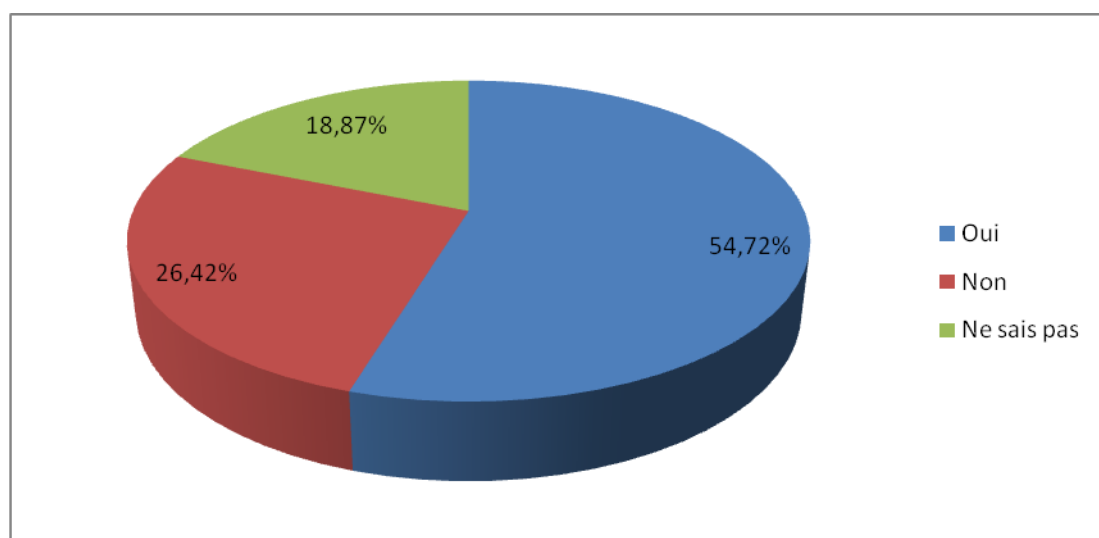
**Commentaire :** Les réponses affichées dans le tableau et le schéma ci-dessus, que 41.51 % qui disent que la GRH concerne une fonction de coordination dans l'entreprise, par contre 33.96 % pensent le contraire et 24.53 % ne savent pas. Donc une tendance d'opinion qui montre que la coordination entre les différentes structures de l'entreprise rentre dans les missions de fond de la GRH. Elle est considérée comme une fonction qui est toujours en relation avec tous les départements et les structures à cause de ses missions bien tracées pour organiser les relations entre les différents centres de décisions afin d'accroître l'efficacité de l'entreprise.

Grâce aux missions du département RH, sa gestion peut jouer le rôle d'un coordinateur dans l'entreprise pour garantir l'intérêt général.

### 1-3-Selon-vous est-ce que la GRH favorise la communication entre les différentes structures ?

Réponses Questions	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
La GRH favorise la communication entre les différentes structures	54.72 %	26.42 %	18.87 %	100%

**Figure 13 : La communication de la GRH avec les structures**





Pour cette question, la majorité des réponses disent que la GRH favorise la communication entre les différentes structures, avec un pourcentage de 54.72 %, contre un taux de 26.42 % qui disent le contraire.

Un pourcentage de 18.87 % des réponses ne se positionnent par rapport à cette question.

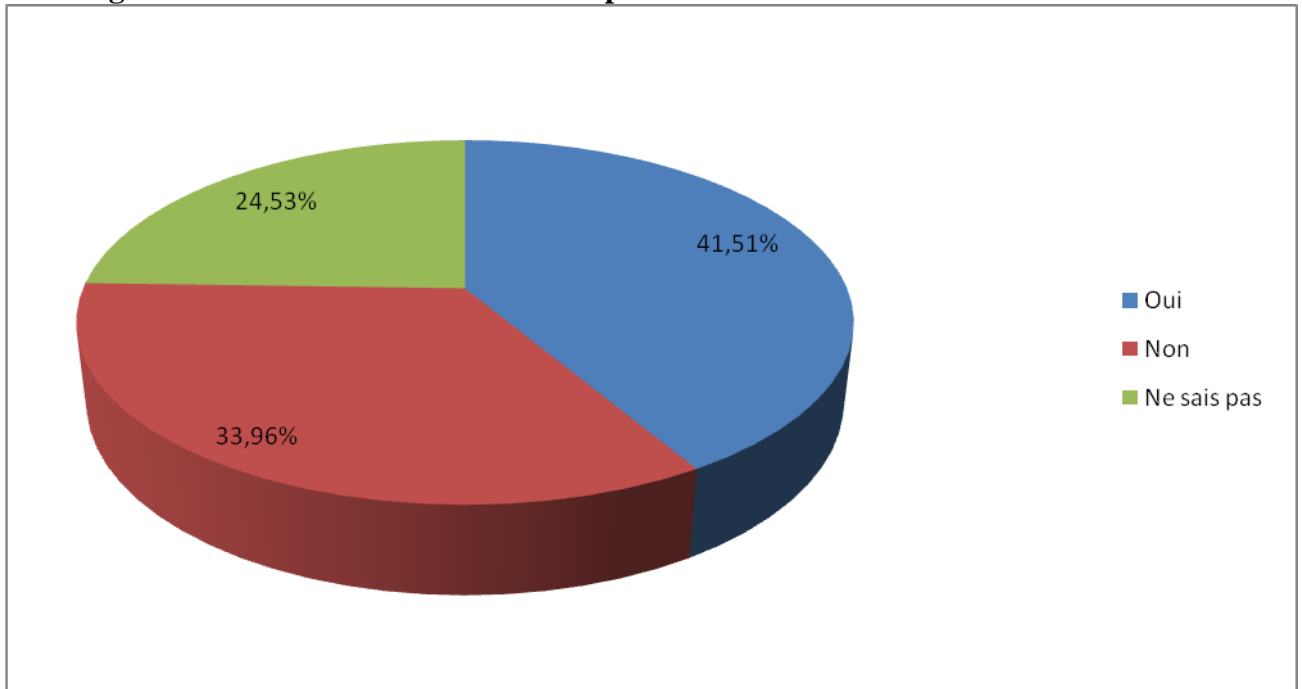
La tendance vers la réponse par oui, est le plus dominant de réponses collectées.

L'entreprise SEOR, d'après son organigramme fonctionnel assure une fluidité intéressante de transferts de l'information. Cette fluidité facilite la communication entre les différents départements et structures de l'entreprise, par l'utilisation des techniques de l'information et de télécommunications modernes et fiables, et l'accréditation sur l'internet et l'intranet dans les différents envois entre les structures organisationnelles. L'entreprise a su gérer ce système de communication pour apporter plus de célérité et le raccourcissement des délais de la prise de décision. Elle s'est considérablement investie dans ce système d'information

Le réseau informatisé est bénéfique pour l'entreprise elle-même et avec ses clients en adoptant un centre d'appel et l'exploitation des réseaux sociaux tels que Face book.

**1-4-Selon-vous, est-ce que la GRH dans l'entreprise publique assure un service public ?**

Questions \ Réponses	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
La GRH dans l'entreprise publique qui assure un service public	41.51 %	33.96 %	24.53 %	100%

**Figure 14 : La GRH assure un service public**

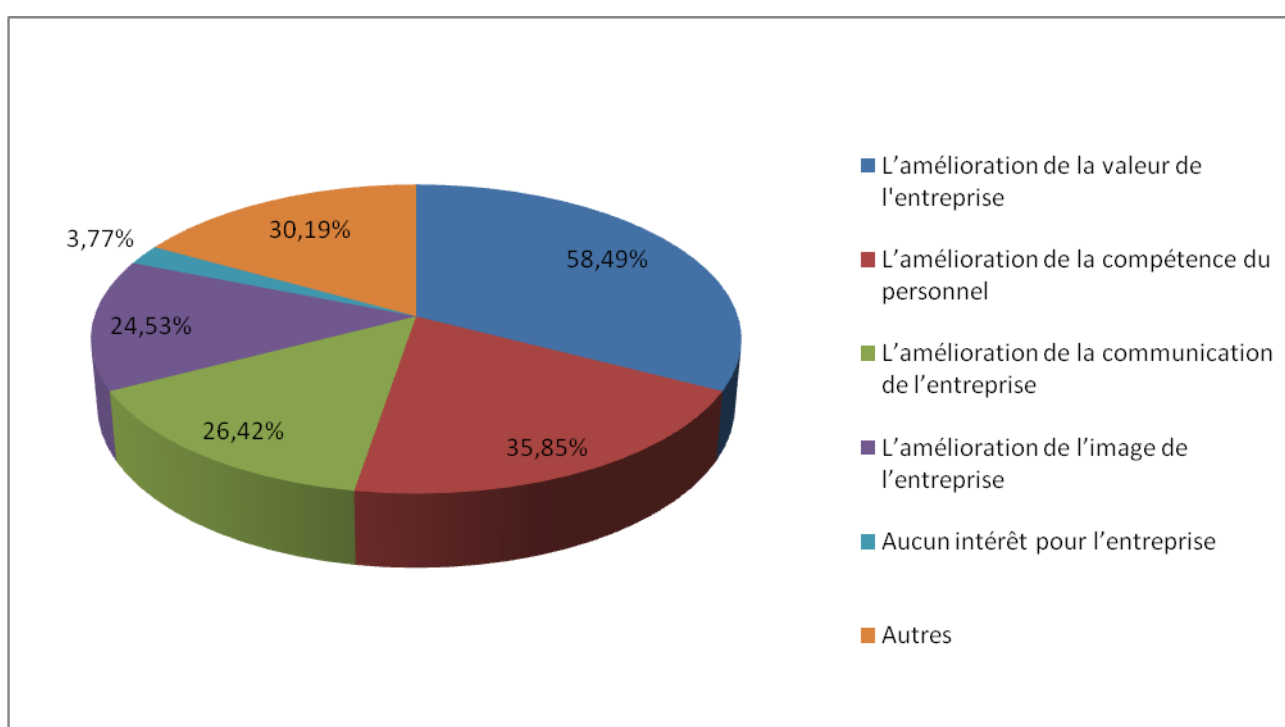
Le tableau et le schéma ci-dessous montrent qu'un taux de 41.51 % de notre échantillon sont d'accord pour affirmer que la GRH dans une entreprise publique qui assure un service public et d'une grande utilité pour la population, mais un pourcentage de 33.96 % ne trouvent pas qu'elle assure un service public. Un pourcentage de 24.53 % des employés ne se prononce.

D'après ces pourcentages la GRH est considérée même dans un service public comme un outil fondamental de gestion. Les missions de la GRH ont un effet direct sur les employés. Cet effet se répercute sur la manière de rendre le service public à travers la permanence d'approvisionnement en eau potable, la réponse aux appels d'urgence dans les brefs délais, la façon d'accueil et de réception des usagers et des clients comme des critères de différenciation pour amener plus d'acceptation favorable quant à la gestion de son environnement. IL est tout à fait logique que l'entreprise cherche à fidéliser sa clientèle en offrant une qualité de service très appréciable. Elle gère un produit sensible pour le rendre accessible à l'ensemble des usagers.

Le service public est assuré par des travailleurs de l'entreprise SEOR. Il a plusieurs facettes, soit avec les citoyens, soit avec les entreprises privées ou publiques soit avec les institutions et les administrations publiques au niveau de tout le territoire de la wilaya d'Oran. Donc cette entreprise est en confrontation directe avec les différentes catégories de consommateurs. L'obligation de garantir un service public de qualité impose à l'entreprise SEOR de disposer une GRH moderne et fiable pour prouver son efficacité et efficience.

**1-5-D'après vous, les intérêts de la GRH peuvent toucher ?**

Réponses Questions	L'amélioration de la valeur de l'entreprise	L'amélioration de la compétence du personnel	L'améliorati on de la communicati on de l'entreprise	L'améliorati on de l'image de l'entreprise	Aucun intérêt pour l'entreprise	Autres	TOTAL
Les intérêts de la GRH peuvent toucher	58.49 %	35.85 %	26.42 %	24.53 %	3.77 %	30.19 %	100%

**Figure 15 : L'intérêt de la GRH dans l'entreprise**

En ce qui concerne cette question, on a constaté que la majorité des réponses avec un pourcentage de 58.49 % trouvent que les intérêts de la GRH peuvent être assimilés à l'amélioration de la valeur de l'entreprise, en deuxième position avec un pourcentage de 35.85 % des réponses les employés trouvent que les intérêts de la GRH peuvent toucher l'amélioration de la compétence du personnel et 26.42 % considèrent qu'elle touche l'amélioration de la communication de l'entreprise.

Un taux de 24.53 % des réponses déclarent que les intérêts de la GRH peuvent améliorer l'image de l'entreprise devant les clients, les fournisseurs et l'État.

30.19 % des répondants trouvent que la GRH n'a aucun intérêt pour l'entreprise ! Et 3.77 % pensent que la GRH peut avoir la possibilité d'avoir d'autres contributions lorsqu'il s'agit de la défense de l'image de marque de l'entreprise comme étant une entreprise fiable pour assurer ce service et défendre les intérêts de ses clients. Il va de soi que la mission d'un service public concerne avant toute chose de rendre ce bien accessible pour des normes de consommation qui établies et accepter dans le monde.

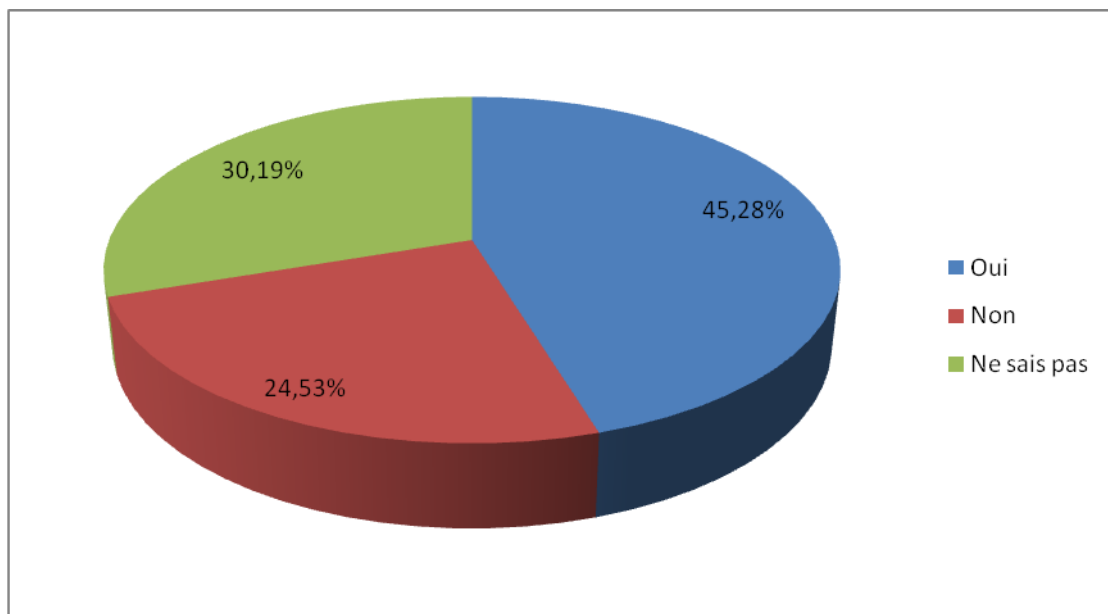
La GRH occupe plusieurs fonctions avec des avantages spécifiques, dont le premier bénéficiaire est l'employé. Ce dernier, lorsqu'il comprend sa valeur, son utilité dans l'entreprise, il va fournir tous les efforts pour améliorer sa façon de travail qualitativement et quantitativement.

Cette motivation est considérée comme une valeur ajoutée à l'entreprise, qui devient de plus en plus concurrentielle et améliore sa crédibilité devant ses utilisateurs et ses clients.

L'entreprise SEOR est une entreprise qui offre un service primordial dans la vie des Oranais – la distribution de l'eau potable et l'assainissement-, donc elle doit répondre à leurs besoins pour améliorer leur qualité de service, pour garantir leur satisfaction.

**1-6-D'après vous, est-ce que la GRH concerne l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de votre entreprise ?**

Questions \ Réponses	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
La GRH concerne l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise	45.28 %	24.53 %	30.19 %	100%

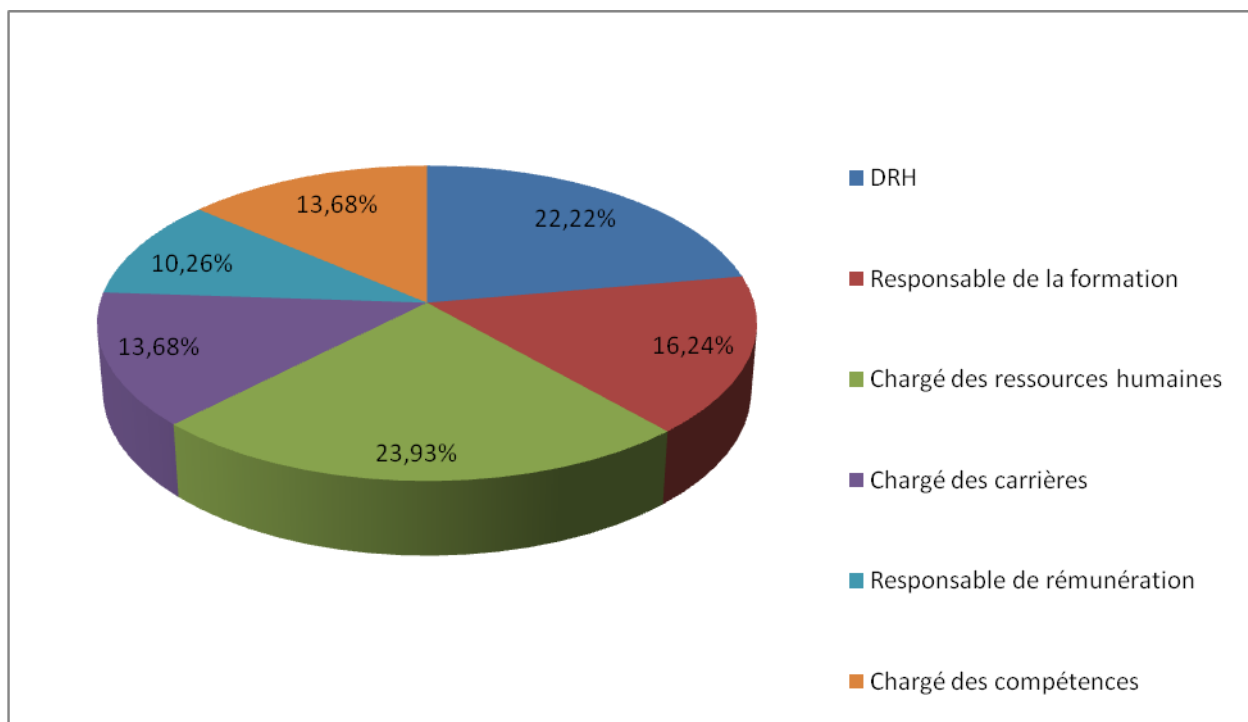
**Figure 16 : La GRH améliore l'efficacité et l'efficacité**

Les données présentées donnent un pourcentage de 45.28 % des réponses pour un oui illustrant que la GRH concerne l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de l'entreprise, par contre 24.53% pensent le contraire et 30.19% des répondants ne se positionnent pas. Les employés sont conscients de la nécessité de rationaliser les coûts pour améliorer la rentabilité de la société qui les poussent aussi à assurer aussi un fort taux de couverture des créances

Les résultats donnent l'impression que plus de la moitié de notre échantillon n'ont pas les informations nécessaires sur le rôle de la GRH dans l'entreprise, autrement dit les bonnes pratiques de la GRH dans l'entreprise affectent positivement sur leur carrière professionnelle, cet avantage est le moyen d'améliorer leur situation professionnelle et financière. Cela veut dire la motivation des employés est l'une des clés d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise de façon générale.

### 1-7- Selon vous, les métiers des ressources humaines dans votre entreprise sont ?

Réponses	DRH	Responsable de la formation	Chargé des ressources humaines	Chargé des carrières	Responsable de rémunération	Chargé des compétences	TOTAL
Les intérêts de la GRH peuvent toucher	22.22 %	16.24 %	23.93 %	13.68 %	10.26 %	13.68 %	100%

**Figure 17 : Les métiers des ressources humaines**

Selon le schéma ci-dessus les réponses ont été homogènes. On trouve que 23.93 % des répondants trouvent que le métier de ressources humaines dans leur entreprise est le chargé des ressources humaines par contre 22.22 % des répondants trouvent qu'il est le directeur des ressources humaines.

D'autres trouvent que le responsable de la fonction des ressources humaines est le responsable de la formation interne avec un taux de 16.24 %, et seulement 13.68 % qui trouvent qu'il est chargé de l'évolution des carrières, le chargé des compétences. En fait, il veille sur la situation du personnel de l'entreprise. On remarque que certains (10.26 % des réponses) pensent qu'il s'occupe surtout de la rémunération et la paie du personnel ce qui justifie leurs intérêts surtout à la promotion de leur carrière.

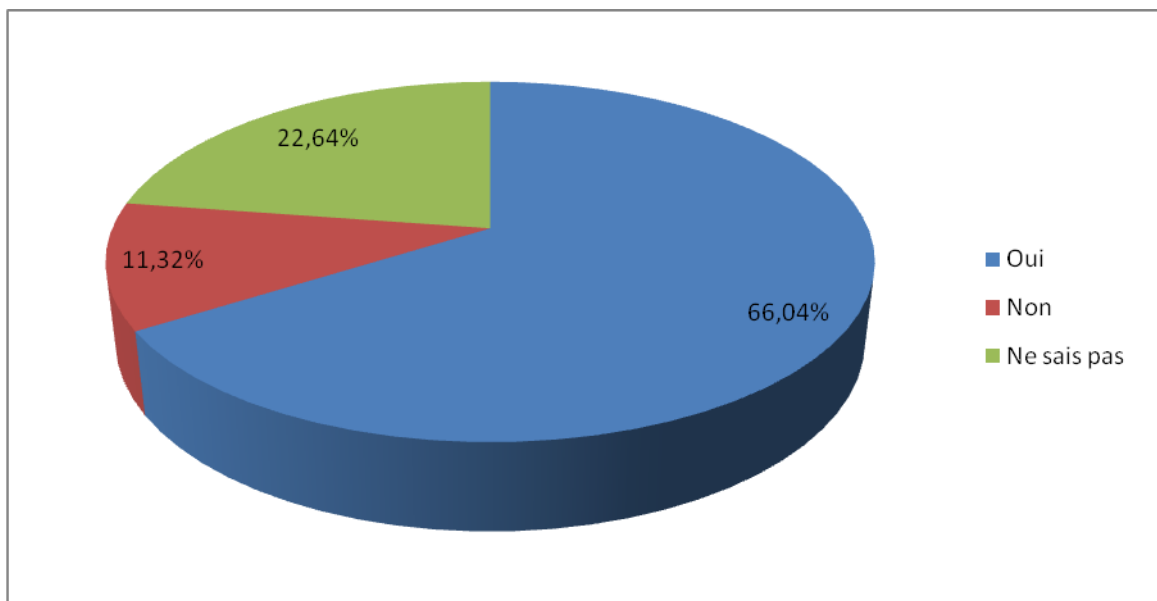
Ces différentes illustrations indiquent qu'il existe une ignorance aux autres missions et attributions des autres départements et services qui collaborent avec la GRH. Il est évident que la place de la GRH est différemment perçue, mais en aucune manière elle n'est conçue comme faisant d'un ensemble de structures qui participent au fonctionnement de l'entreprise. La coordination entre ces éléments permet d'avoir une performance considérable vis-à-vis les employés de l'entreprise SEOR et de garantir leur satisfaction et motivation.

**2- Données relatives au rôle de la formation du personnel et de la GRH :**

**2-1- Votre entreprise prépare chaque année un plan annuel de formation ?**

Questions	Réponses			TOTAL
	oui	Non	Ne sais pas	
L'entreprise prépare chaque année un plan annuel de formation	66.04 %	11.32 %	22.64 %	100%

**Figure 18 : La préparation d'un plan annuel de la formation**



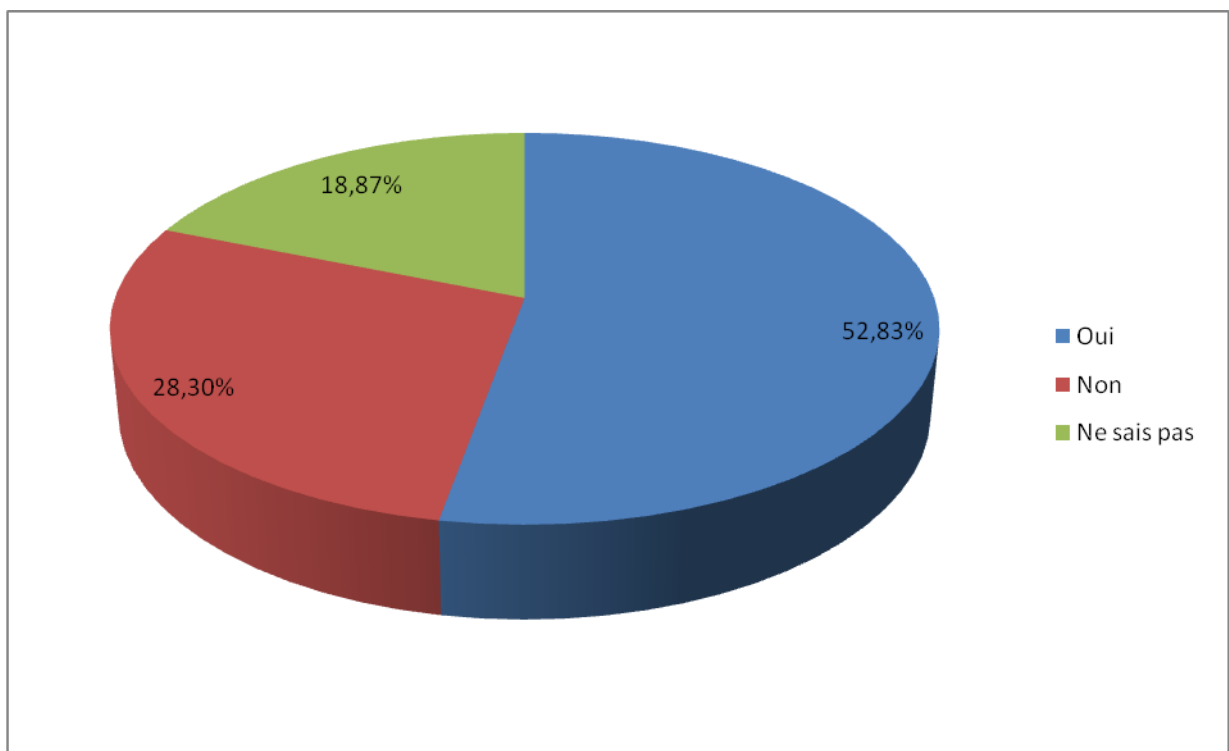
D'après les réponses collectées, il y a un consensus sur le fait que l'entreprise prépare un plan annuel de formation, avec un taux de 66.04 %, par contre 22.64 % affirment que l'entreprise ne fait pas un plan de formation, et 11.32 % ne savent pas. Les employés sont conscients que l'évolution de leur carrière ne peut se faire en dehors d'une formation que l'entreprise trace en fonction des ses besoins.

Ce consensus sur la préparation d'un plan annuel de formation, vient de la veille de l'entreprise sur l'importance de la formation, ses impacts sur la performance des employés et sur la rentabilité de l'entreprise elle-même. Ce plan de formation reflète le style de management adopté par SEOR pour répondre dans un temps réel aux exigences de fonctionnement de l'entreprise lorsqu'elles se trouvent confronté aux différentes exigences de son environnement.

**2-2- Votre entreprise prend en considération la formation de tout le personnel de toutes les structures :**

Questions \ Réponses	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
L'entreprise prend en considération la formation de tout le personnel de toutes les structures	52.83 %	28.30 %	18.87 %	100%

**Figure 19 : La répartition de la formation sur les structures**



Le schéma ci-dessus présente un pourcentage de 52.83 % des témoins qui affirment que l'entreprise prend en considération la formation de tout le personnel de toutes les structures, par contre les témoignages de 28.30 % des répondants disent que non, et 18.87 % ne savent pas.

La majorité des réponses disent oui pour l'élaboration du plan de formation par leur entreprise. Il est évident que l'entreprise puisse améliorer le niveau de qualification de l'ensemble du personnel pour élever le niveau général de compétence. Elle consacre des séances de formation à ses employés dans les différentes structures pour les initier aux nouvelles techniques de gestion.

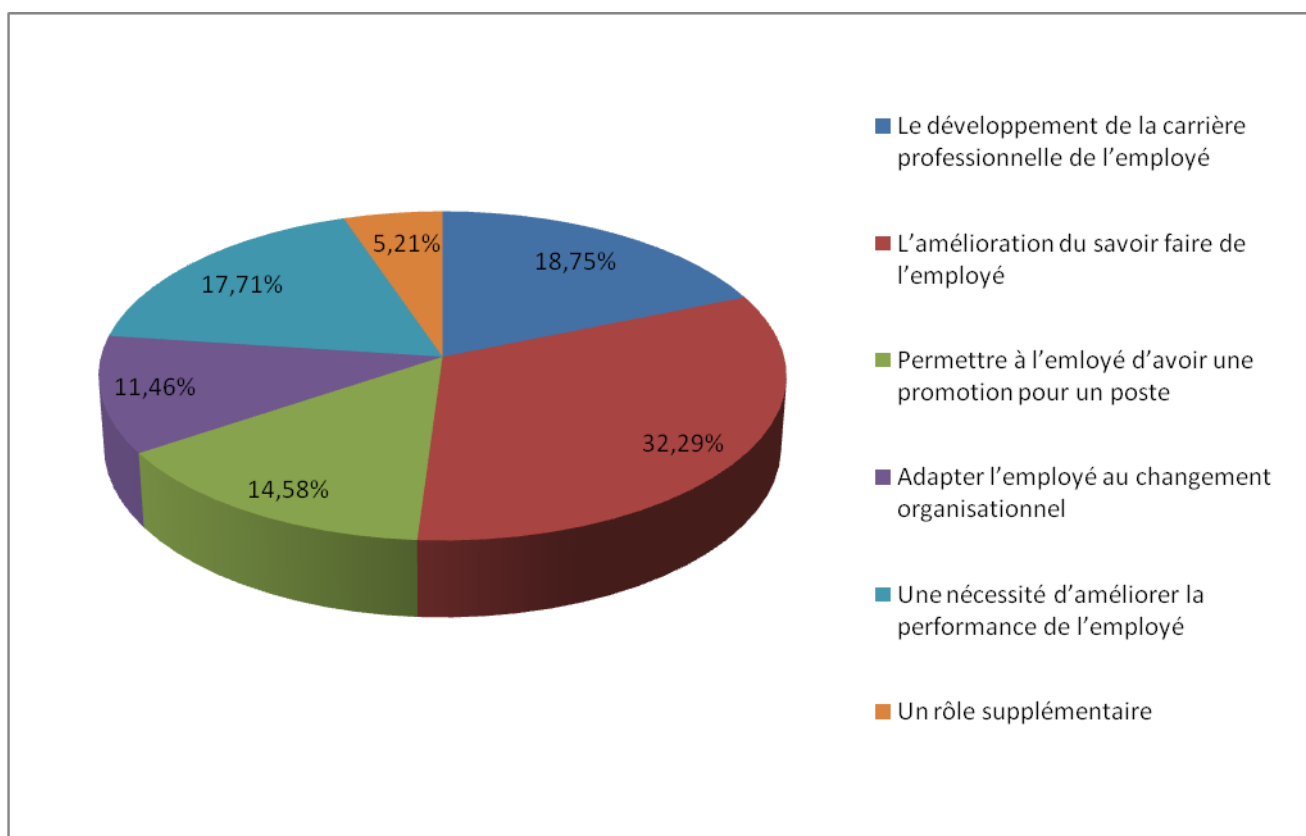


Ces statistiques, expriment qu'il existe une coordination importante entre les différentes structures avec le département formation qui essaie de répondre à leurs besoins, en organisant des séances de formation selon la spécialité de chaque groupe d'employés.

**2-3-Selon vous le rôle de la formation dans votre entreprise est de ?**

Réponses / Questions	Développement de la carrière professionnelle des employés	L'amélioration du savoir faire de l'employé	Permettre à l'employé d'avoir une promotion pour un poste	Adapter l'employé au changement organisationnel	Une nécessité d'améliorer la performance de l'employé	Un rôle supplémentaire	TOTAL
Le rôle de la formation dans votre entreprise est :	<b>18.75 %</b>	<b>32.29 %</b>	<b>14.58 %</b>	<b>11.46 %</b>	<b>17.71 %</b>	<b>5.21 %</b>	<b>100%</b>

**Figure 20 : Le rôle de la formation**



Concernant le rôle de la formation dans l'entreprise, un pourcentage de 32.29 % des répondants disent que le rôle de la formation dans leur entreprise consiste à améliorer le savoir faire et l'apprentissage de l'employé. Un taux de 18.75 % des répondants disent que le rôle de la formation, c'est le développement de la carrière professionnelle de l'employé, aussi un taux

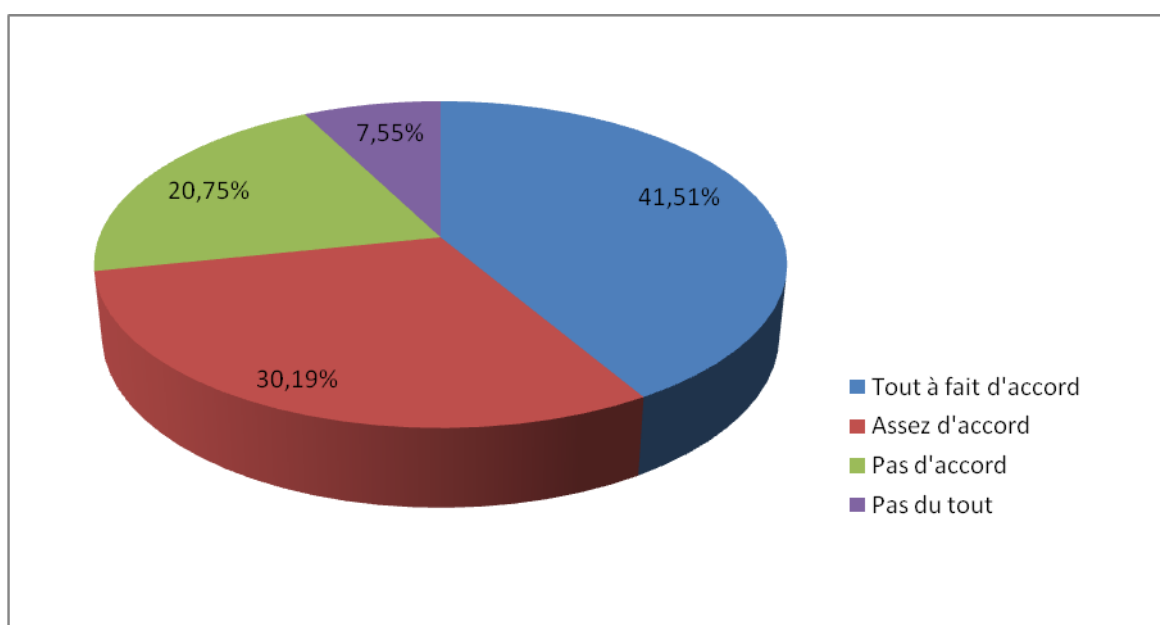
de 17.71 % des réponses, sont pour le rôle de la nécessité d'améliorer la performance de l'employé. L'intérêt porté aux employés pour avoir une promotion dans un poste, un pourcentage de 14.58 % des répondants sont pour cette réponse.

11.46 % des personnes interrogées trouvent que le rôle de la formation consiste à adapter l'employé aux changements organisationnels, 5.21 % pensent qu'elle a un rôle supplémentaire. Les résultats de cette question sont homogènes. Comme premier avantage de la formation chez l'entreprise SEOR, on s'oriente vers l'aspect de l'amélioration du savoir faire des employés, qui devient plus performant à travers les nouvelles connaissances acquises. L'obtention d'un avantage pour les employés pour développer leur carrière professionnelle à travers les promotions horizontales ou verticales. Ces promotions sont un élément de motivation et d'incitation à rejoindre les séances de formation.

**2-4-Est ce que la formation a un impact positif sur la performance de votre entreprise ?**

Questions	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	TOTAL
La formation a un impact positif sur la performance de votre entreprise	<b>41.51 %</b>	<b>30.19 %</b>	<b>20.75 %</b>	<b>7.55 %</b>	<b>100%</b>

**Figure 21 : L'impact de la formation sur la performance**



La formation a un impact positif sur la performance de leur entreprise et le témoignage de 41.51 % des répondants qui sont tout à fait d'accord avec ce résultat, mais aussi 30.19 % des répondants sont nettement d'accord, et 20.75 % qui ne sont pas d'accord. En outre, 7.55 % ne sont pas du tout d'accord pour penser que la formation affecte positivement sur la performance de l'entreprise.

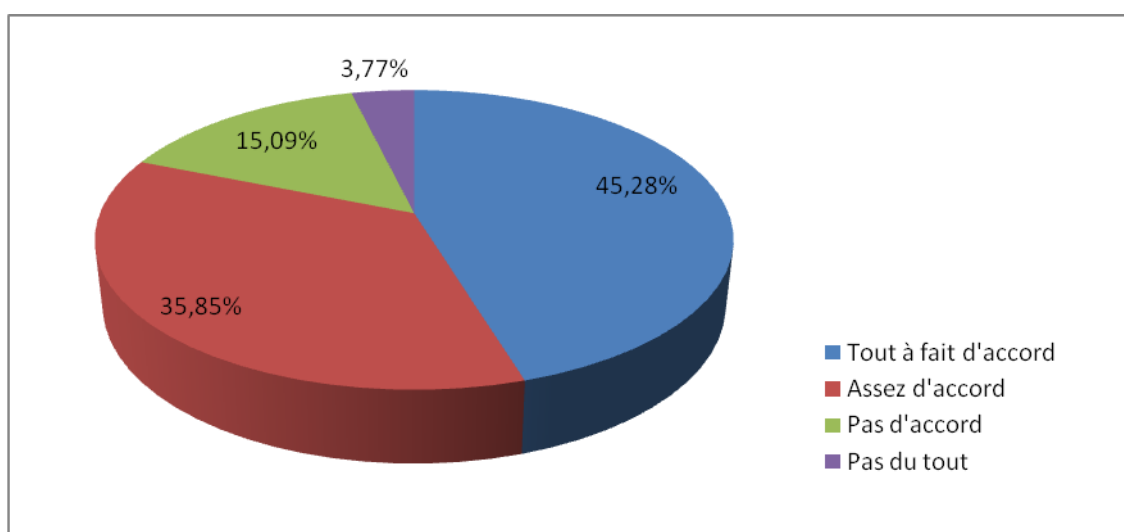
Ce témoignage démontre l'importance de la formation des employés sur l'efficacité et l'efficience de l'entreprise grâce à l'assimilation et l'incorporation des nouvelles techniques et méthodes de travail dans les différents domaines, administratifs ou techniques.

L'impact de la formation dans l'entreprise SEOR a un impact positif qui s'illustre par la rapidité à régulariser les besoins des consommateurs, tant qu'elle est une entreprise offrant un service public pour tous les citoyens de la Wilaya d'Oran.

### 2-5- Est-ce que la formation a des enjeux importants pour le personnel à former de votre entreprise ?

Réponses	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	TOTAL
Questions					
La formation a des enjeux importants pour le personnel à former de votre entreprise	<b>45.28 %</b>	<b>35.85 %</b>	<b>15.09 %</b>	<b>3.77 %</b>	<b>100%</b>

**Figure 22 : Les enjeux de la formation**



Le témoignage de 45.28 % des répondants qui sont tout à fait d'accord pour affirmer que la formation a des enjeux importants pour le personnel à former de leur entreprise, et que 35.85 % sont assez d'accord pour les enjeux de la formation.

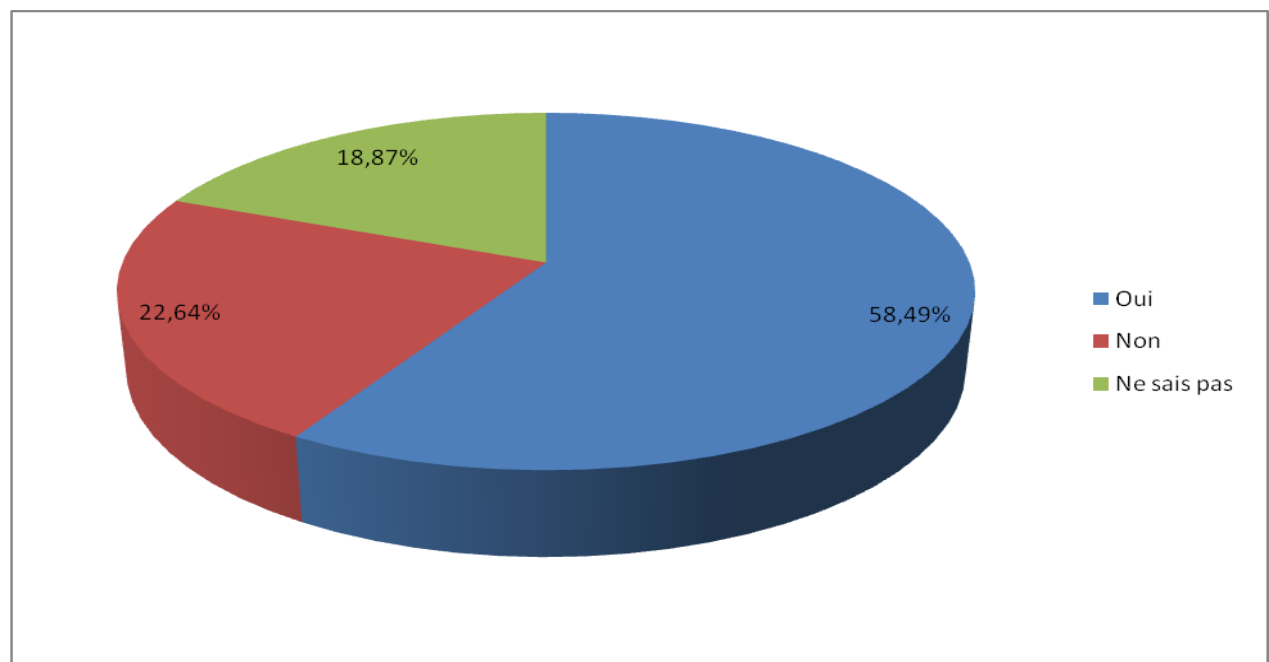
Les employés qui ne sont pas d'accord, présentent un taux de 15.09 % et qui ne sont pas du tout d'accord affichent un taux de 3.77 % de l'ensemble des réponses collectées.

Cet intérêt exprime les objectifs souhaités de la formation par rapport à l'entreprise. Le personnel formé devient de plus en plus avantage dans l'entreprise, car elle le considère comme un avantage concurrentiel à savoir sa qualité à l'exercice de ses tâches pour évoluer rapidement dans sa carrière. Elle est surtout assimilée à une source d'épanouissement professionnel tout aussi comme personnel. Le fait d'acquérir de nouvelles compétences accroît la considération et la confiance en soi dans la maîtrise de nouvelles connaissances qui procurent aux salariés un sentiment de satisfaction personnelle.

**2-6- Selon vous, la formation est facultative ou obligatoire pour votre entreprise ?**

Questions \ Réponses	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
La formation est facultative ou obligatoire pour votre entreprise	58.49 %	22.64 %	18.87 %	100%

**Figure 23 : L'obligation de la formation**



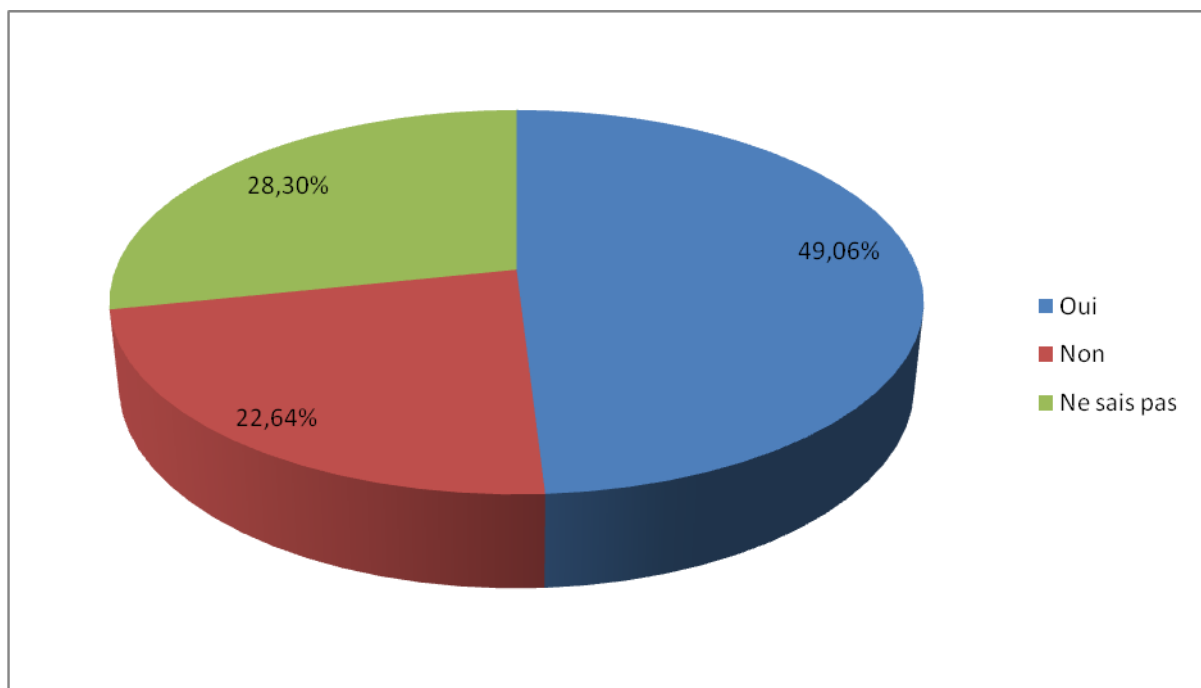
La formation est obligatoire dans la SEOR d'après la majorité des réponses étudiées, avec un pourcentage majoritaire de 58.49 %. Par contre seulement (22.64) % affirment le contraire, qu'elle est facultative. D'autres ne savent si elle est nécessaire (18.87 %).

Ceci montre que l'entreprise SEOR veille sur la pratique des cycles de formation qui ont un impact positif sur le rendement individuel et collectif. Dans ce sens, elle oblige l'ensemble des employés à suivre des formations selon un planning préparé annuellement et qui répond aux besoins interne de l'entreprise.

**2-7- Selon vous, la formation permet au perfectionnement, le recyclage du personnel de votre entreprise ?**

Réponses Questions	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
La formation permet le perfectionnement, le recyclage du personnel de votre entreprise	49.06 %	22.64 %	28.30 %	100%

**Figure 24 : Les avantages de la formation**



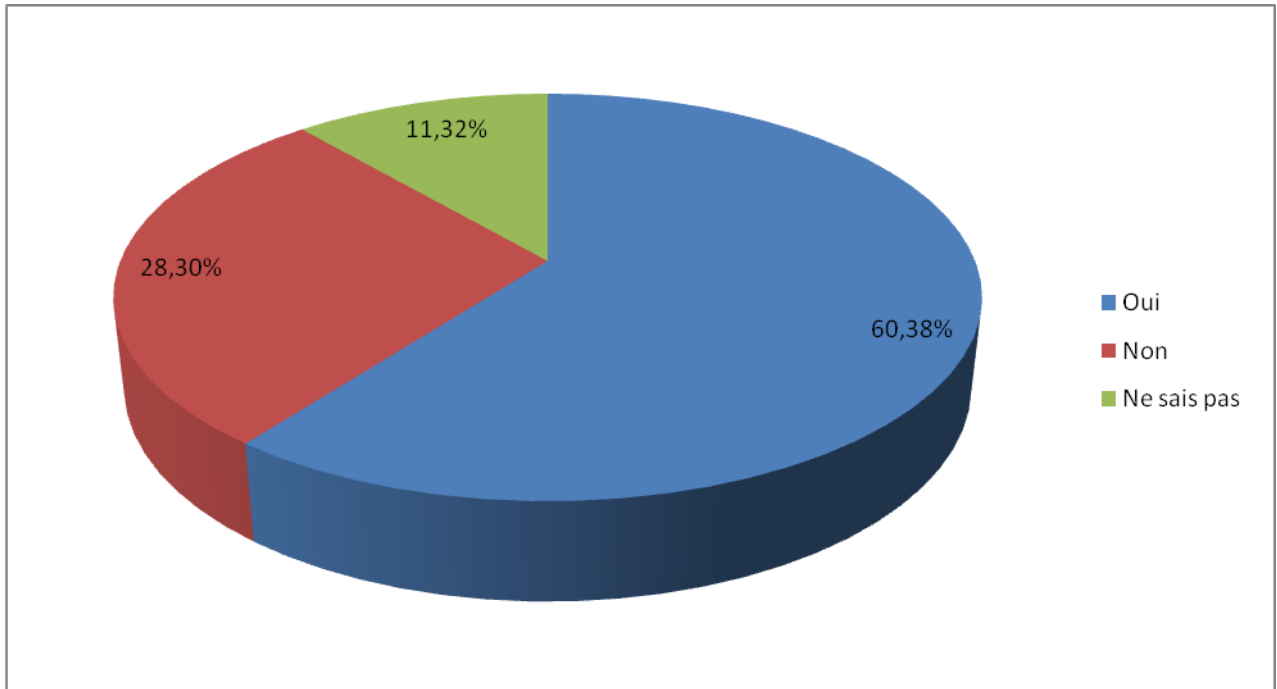
L'utilité de la formation est multiple, d'après les résultats obtenus on a constaté que 49.06 % des réponses disent que c'est vrai que la formation permet le perfectionnement, le recyclage du personnel de l'entreprise, par contre 22.64 % disent le contraire (non), et un pourcentage de 28.30 % ne savent pas répondre.

Ces données permettent de comprendre qu'il existe une amélioration de la performance dans le terrain grâce aux cycles de formation. L'avantage de la formation est de répondre aux différents besoins des différents départements.

**2-8- Votre entreprise accueille annuellement des stagiaires pour stage et perfectionnement ?**

Réponses Questions	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
L'entreprise accueille annuellement des stagiaires pour stage et perfectionnement	60.38 %	28.30 %	11.32 %	100%

**Figure 25 : L'accueil des stagiaires pour des stages de perfectionnement**



Un consensus sur cette question, d'après le schéma ci-dessus avec 60.38 % des témoignages, semble se dégager pour affirmer que les stages de perfectionnement sont

recherchés par les employés. L'entreprise accueille annuellement des stagiaires pour des stages de perfectionnement dans des différents domaines, par contre seulement 28.30 % affirment le contraire et 11.32 % ne se prononcent pas. L'entreprise prend en charge la carrière en assurant la formation des employés. Elle a la responsabilité de les former tout au long de leur vie professionnelle, d'améliorer leurs compétences pour assurer leur intégration et évolution. La formation s'inscrit dans une logique de rentabilité

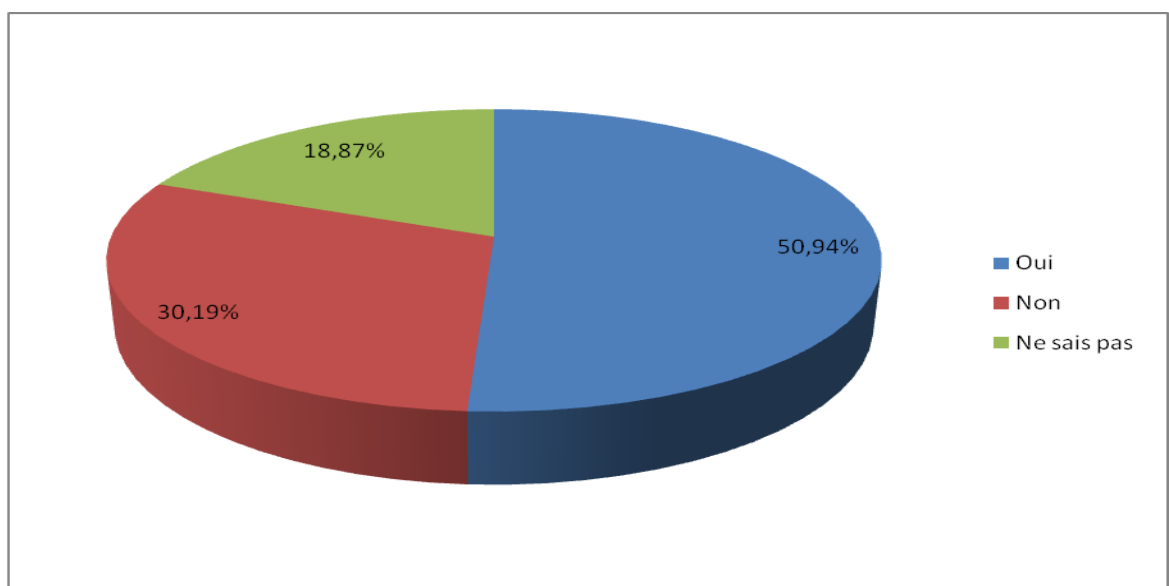
L'entreprise SEOR est considérée comme un partenaire professionnel à l'ensemble des établissements de la formation professionnelle et celle de l'enseignement supérieur qui participe à l'accueil de leurs stagiaires à recevoir les connaissances à travers l'apprentissage qui développe leur niveau de qualification et leur savoir-faire.

À travers l'apprentissage qui développe leur niveau de qualification et leur savoir-faire.

**2-9- Votre département de formation prend en comptes tous les besoins de formation des structures de votre entreprise :**

Questions	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
Le département de formation prend en comptes tous les besoins de formation des structures de votre entreprise	50.94 %	30.19 %	18.87 %	100%

**Figure 26 : La prise en compte des besoins en formation**



En ce qui concerne les prévisions en formation, la majorité des réponses avec un pourcentage de 50.94 %, sont d' accord pour que le département de formation prenne en compte tous les besoins de formation des structures de leur entreprise. On constate aussi que 30.19 % des réponses disent que le département formation ne prend pas en considération les besoins des différentes structures de l'entreprise et un taux de 18.87 % ne donnent pas de réponse. La tendance qui affirme que l'entreprise assume sa responsabilité en tant que formateur est clairement évoquée.

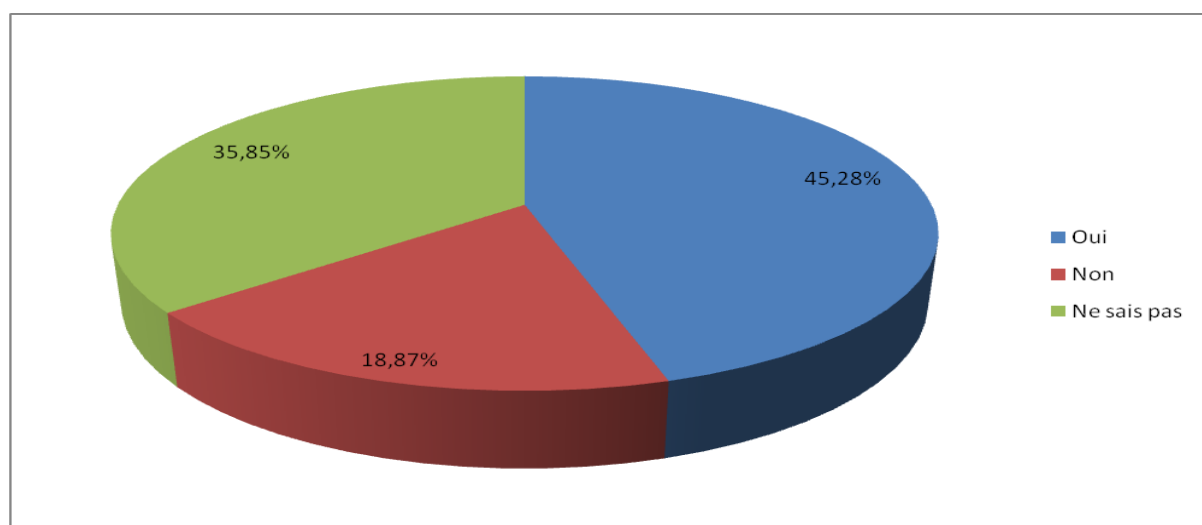
Le constat confirme que le département formation coordonne avec les autres structures, pour répondre à leurs besoins en formation pour l'intérêt de leurs employés. Cette coordination affirme la sollicitude de l'entreprise SEOR à garantir le droit à la formation, qui se répercute positivement sur leur efficacité et efficience.

**3- Questions relatives à la GRH dans votre entreprise comme une mission envers les autres structures pour assurer un service public :**

**3-1-Selon vous, la Gestion des Ressources Humaines sensibilise les autres structures de votre entreprise à développer des actions citoyennes ?**

Questions \ Réponses	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
La Gestion des Ressources Humaines sensibilise les autres structures de votre entreprise à développer des actions citoyennes	45.28 %	18.87 %	35.85 %	100%

**Figure 27 : La GRH joue un rôle de sensibilisation pour des actions citoyennes**





Pour ce qui est du rôle de la gestion des ressources humaines à sensibiliser les autres structures à développer des actions citoyennes, on trouve que 45.28 % disent oui, mais 18.87 % disent non. En outre 35.85 %, qui ne savent pas répondre à cette question.

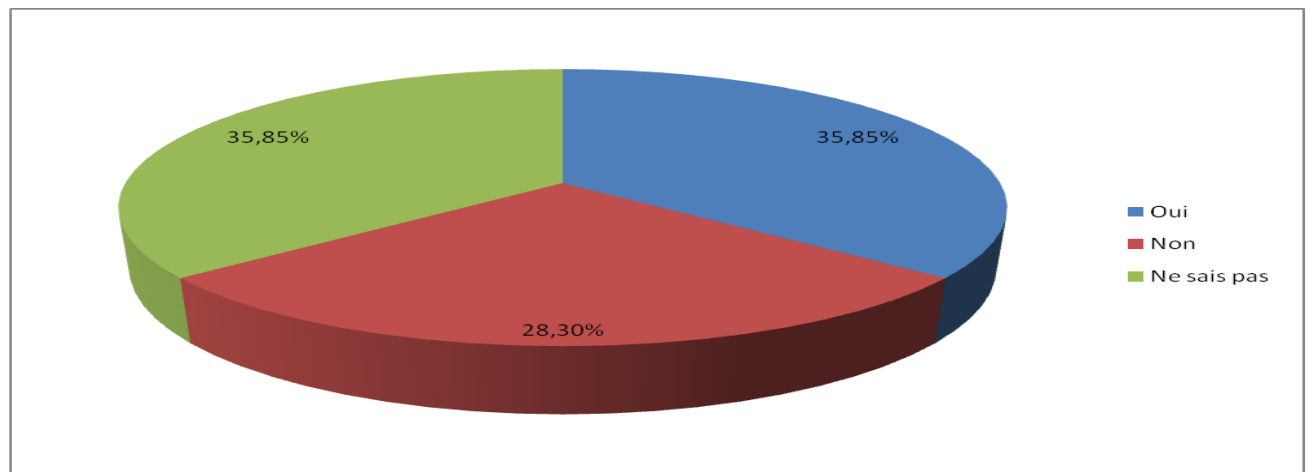
D'après ces résultats, on constate qu'un pourcentage important des employés de notre échantillon prouve que la gestion des ressources humaines joue un rôle dans la sensibilisation des différents départements à créer des relations entre l'entreprise et les citoyens à travers des actions citoyennes. Elle est toujours à l'écoute de leurs problèmes dans la perspective de les résoudre. Cette relation avec les citoyens permet de renforcer la bonne crédibilité de l'entreprise, et de sa bonne gouvernance. L'entreprise cherche constamment à assurer un climat de travail serein pour permettre un climat de travail apaisé au sein du collectif.

L'entreprise SEOR est une entreprise qui s'intéresse à satisfaire les citoyens qui profitent de ses services, grâce à son domaine d'activité. Elle assure un monopole pour assumer sa responsabilité sur la distribution et l'alimentation en eau potable et l'assainissement. Ce rôle l'oblige avec tous ses moyens d'être à l'écoute permanente des citoyens et les autres composantes de la population (administration, unités de production etc).

**3-2-Selon vous, la Gestion des Ressources Humaines prend en comptes les attentes des structures de votre entreprise pour être sensibilisé au service public ?**

Questions	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
La Gestion des Ressources Humaines prend en comptes les attentes des structures de votre entreprise pour être sensibilisé au service public.	35.85 %	28.30 %	35.85 %	100%

**Figure 28 : La répond aux attentes des autres structures pour le service public**



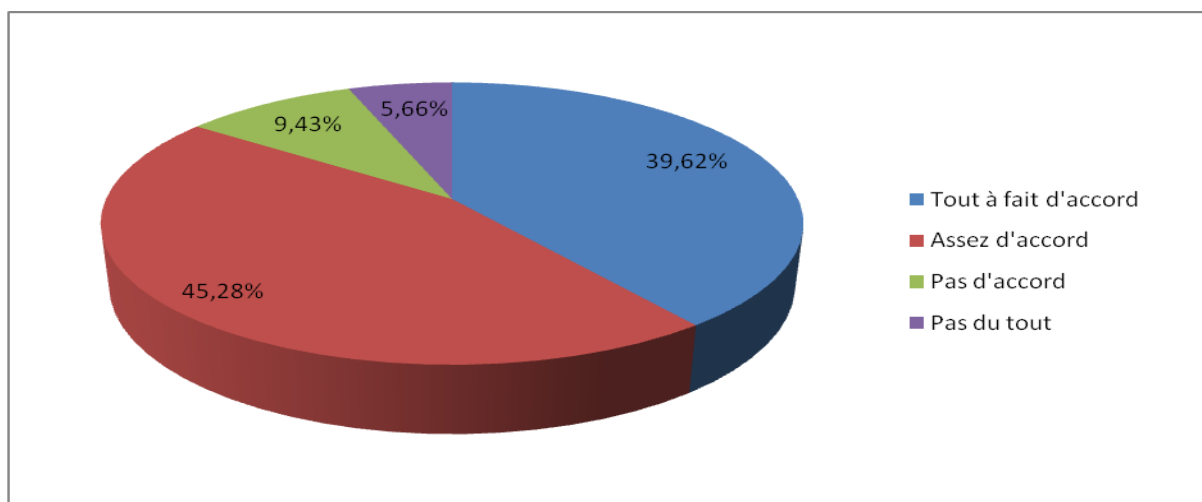
Par rapport aux attentes des liens que tissent e la GRH avec les autres structures de l'entreprise SEOR de sorte que l'ensemble soit sensibilisé aux sollicitudes du public de sorte à garantir l'utilisation de ce bien vital répondant à des besoins essentiels d'intérêt général, on constate l'existence d'une divergence entre les réponses de notre échantillon (35.85 %) disent oui à l'encontre 28.30 %, qui disent non. D'autres ne savent pas répondre présentent un taux de 35.85 %. Cette divergence dans les résultats, présente qu'il y a une relation entre la direction des ressources humaines et les autres structures, mais elle ne rentre pas dans l'objectif de garantir la qualité du service public.

Les employés des différentes structures de l'entreprise SEOR, ne sont pas unanimes quant à l'intervention de la DRH avec les autres départements pour améliorer la qualité de service. Il existe une catégorie touchée par les avantages de la GRH sous forme des formations, des promotions, comme moyen de motivation, entre autres, une bonne catégorie n'a pas bénéficié des attentes auprès de la DRH. Il y a donc une méconnaissance sur la nature même du maintien d'un niveau suffisant d'intérêt général dans l'activité économique de l'entreprise.

**3-3-D'après vous, le service public pour le citoyen (client) est l'une des priorités majeures de votre entreprise ?**

Réponses Questions	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	TOTAL
Le service public pour le citoyen (client) est l'une des priorités majeures de votre entreprise.	39.62 %	45.28 %	9.43 %	5.66 %	100%

**Figure 29 : L'importance du client chez l'entreprise SEOR**



Cette question concerne la relation entre l'entreprise SEOR et les clients, tant que ce service public à un intérêt économique pour l'entreprise. Les témoignages de 39.62 % sont tout à fait d'accord que le client est l'une des priorités de l'entreprise et 45.28 % sont assez d'accord pour affirmer que le client est l'une des priorités de l'entreprise, en revanche on a trouvé que 9.43 % ne sont pas d'accord que le client l'une des priorités de l'entreprise SEOR, et 5.66 % ne sont pas du tout d'accord.

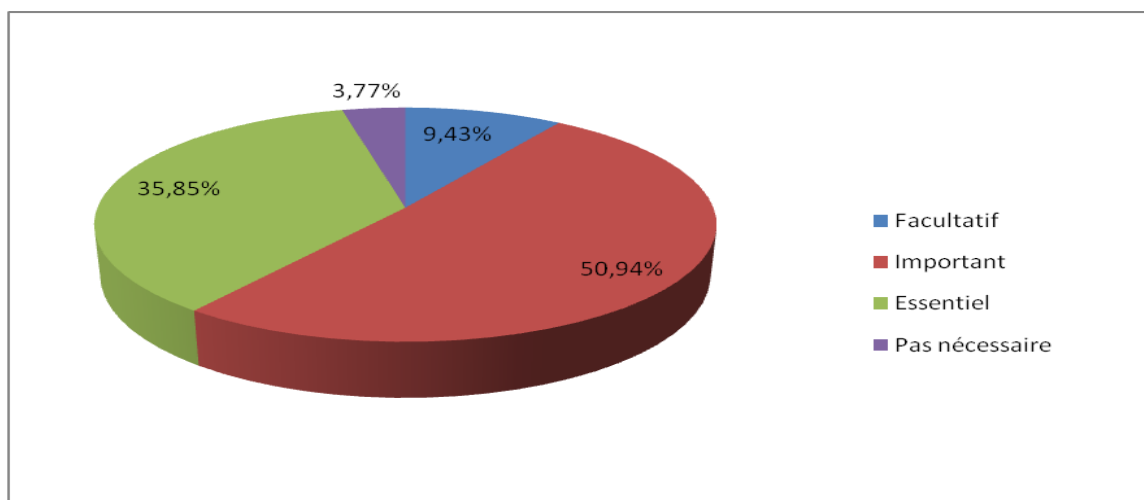
L'accord sur cette question est majeur, par rapport au domaine d'activité de l'entreprise SEOR, qui doit être en contact permanent avec ses clients, par tous les moyens, à travers un centre d'appels, dont un numéro vert est mis en service des différents clients.

Les employés de l'entreprise SEOR savent que la satisfaction des clients est l'une des priorités de leur entreprise. Donc, son mécontentement crée des problèmes devant toutes les structures, telles que les autorités locales ou centrales. Elle est censée être leader dans son domaine d'activité par rapport aux autres entreprises telles que : ADE (Algérienne des Eaux).

**3-4- D'après vous, la prise en compte du service public (les attentes et les problèmes du citoyen) c'est :**

Questions	Réponses				TOTAL
	Facultatif	important	Essentie l	Pas nécessaire	
La prise en compte du service public (les attentes et les problèmes du citoyen) c'est	9.43 %	50.94 %	35.85 %	3.77 %	100%

**Figure 30 : La prise en compte du service public**



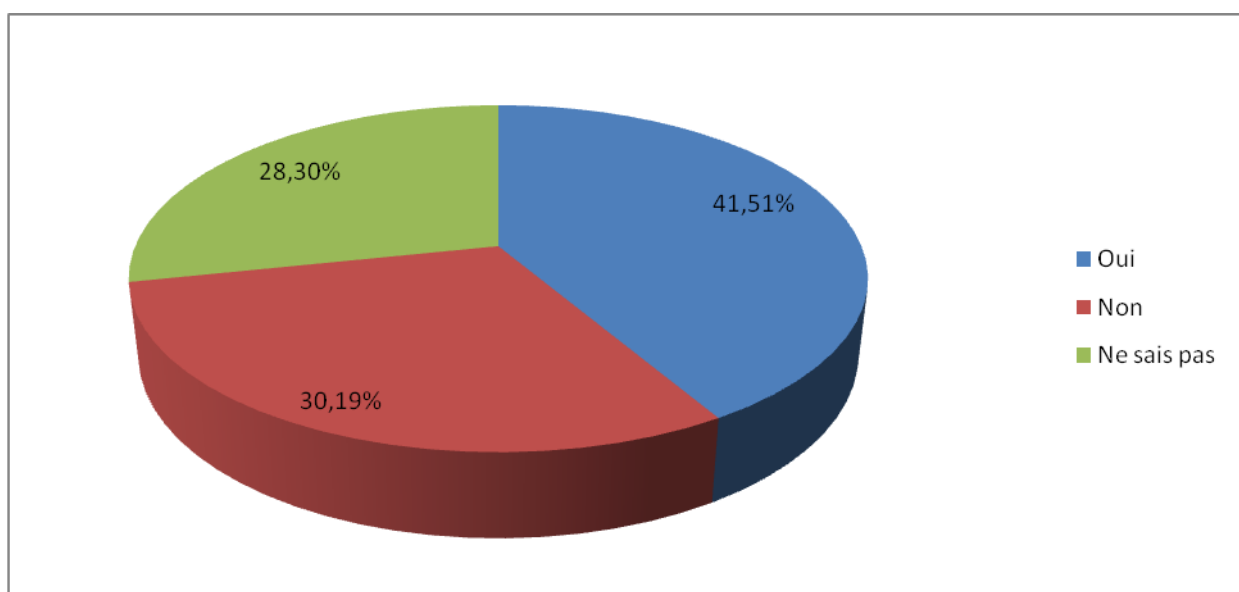
Le schéma ci-dessus exprime que les attentes et les problèmes des citoyens sont très importants pour l'entreprise SEOR, d'où 50.94 % disent que la prise en compte du service en compte est importante et 35.85 % disent qu'elle essentielle. Par contre 9.43 %, qui disent qu'elle est facultative d'où 3.77 % disent qu'elle n'est pas essentielle.

Le consensus sur l'entreprise SEOR prend en compte les problèmes et les attentes de la clientèle, et que son premier souci est de bien servir les clients, de les garantir l'approvisionnement permanent en eau potable, elle a été créée par l'État pour cette mission afin d'améliorer la situation de l'alimentation en cette matière importante, donc l'objectif principal est d'améliorer les réseaux de distribution au niveau de tout le territoire de la wilaya d'Oran. Dans ce sens, l'entreprise SEOR reçoit toujours les appels des doléances des clients et essaie de les prendre en charge selon les moyens humains et matériels disponibles.

**3-5-D'après vous, les structures de votre entreprise sont imprégnées sur le rôle de votre entreprise en tant qu'une interface envers le client (citoyen) directement ?**

Questions	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
Les structures de votre entreprise sont imprégnées sur le rôle de votre entreprise en tant qu'une interface envers le client (citoyen) directement.	41.51 %	30.19 %	28.30 %	100%

**Figure 31 : Le rôle de la SEOR vers les clients**



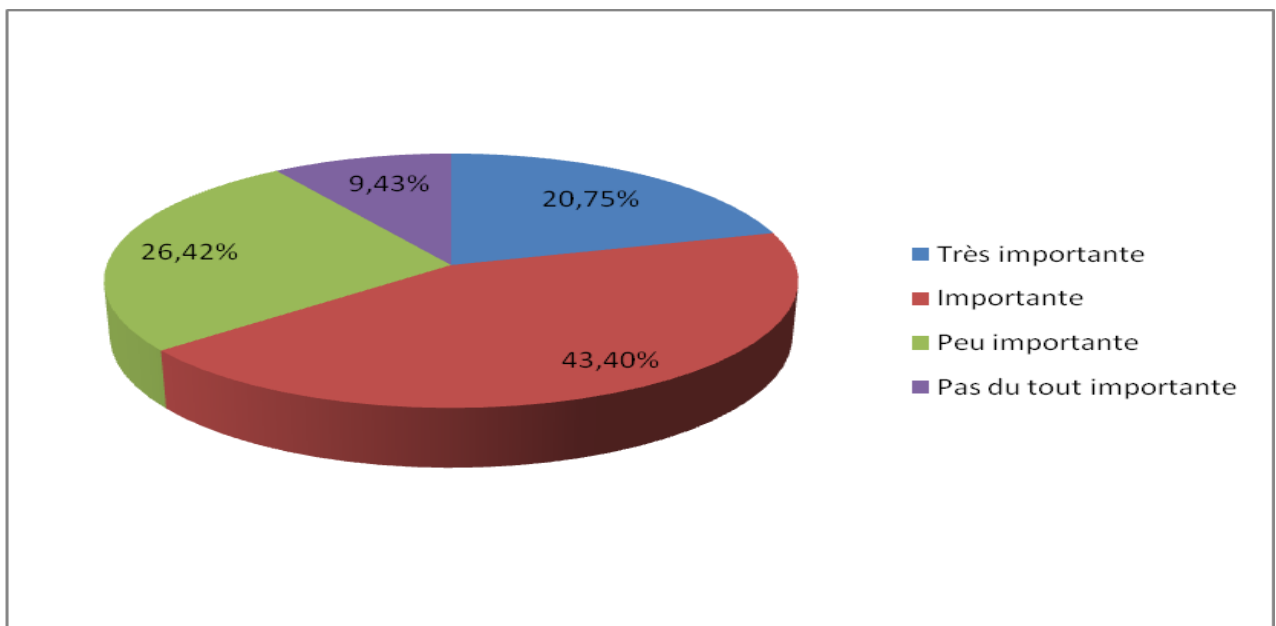
Les réponses affirment que les structures de l'entreprise SEOR sont imprégnées du rôle général de l'entreprise envers ses clients (41.51 %), en revanche 30.19 % disent que non, et 28.30 % ne donnent aucune réponse. Les employés de l'entreprise SEOR n'ont pas une grande impression que leur entreprise est citoyenne, bien que son domaine d'activité soit difficile dans sa gestion. À travers la vision des travailleurs, ils voient que le citoyen est un objectif facile à atteindre à cause de la situation du monopole dans ce domaine d'activité et l'absence de la concurrence au niveau de la wilaya d'Oran.

Cette analyse nous permet de dire que le principe « **le client est roi** », est absent dans la stratégie de l'entreprise et même chez ses employés, malgré les efforts pris par l'entreprise SEOR par le département commercial, mais toujours une défaillance est remarquée par le mécontentement des citoyens sur les réseaux sociaux. Ce problème doit être rattrapé par l'entreprise à partir d'une étude approfondie sur cette situation et sa cause.

**3-6- D'après vous, la mission de la Gestion des Ressources Humaines en tant que lien entre les structures pour développer des pratiques de service public est ?**

Questions	Très important	importante	Peu importante	Pas du tout importante	TOTAL
La mission de la Gestion des Ressources Humaines en tant que lien entre les structures pour développer des pratiques de service public est :	20.75 %	43.40 %	26.42 %	9.43 %	100%

**Figure 32 : La GRH développe les pratiques de service public**



L'importance de la GRH, pour développer les pratiques de service public est considérée comme nécessaire à travers les réponses collectées. On a constaté que 20.75 % disent qu'elle est très importante, mais aussi avec un taux de 43.40 %, les employés affirment qu'elle est importante. Par contre, que 26.42 disent qu'elle est peu importante.

D'après ces statistiques, la mission de la Gestion des Ressources Humaines en tant que facteur important dans la carrière professionnelle de tout le personnel des différents départements permet de créer des relations et de développer des pratiques importantes pour le service public.

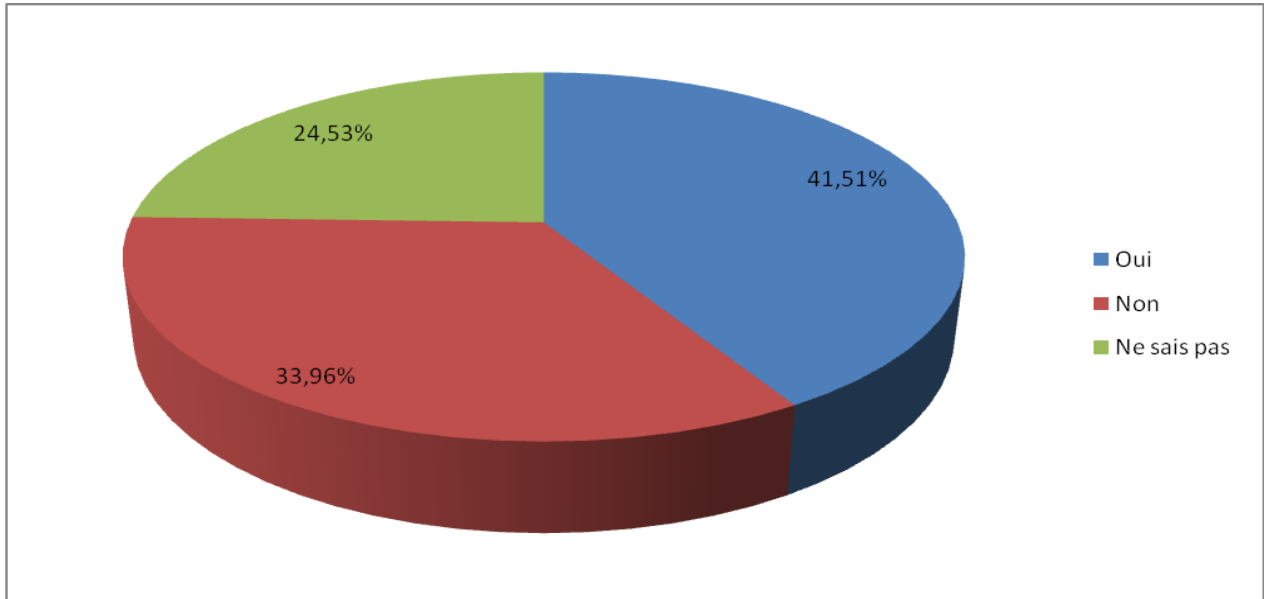
Une importante catégorie des travailleurs de l'entreprise SEOR, comprend que le département RH est à jour dans ses missions pour servir les employés de l'entreprise SEOR. Cet objectif se répercute sur leurs performances qui se traduisent en actes sur le terrain devant les clients, cette finalité, c'est le souhait du département RH, à garantir un service public de qualité.

#### **4- Données relatives à la GRH comme structure ou fonction permettant l'amélioration de la rentabilité de votre entreprise :**

##### **4-1- Votre entreprise améliore sa rentabilité par le biais de la GRH :**

Réponses Questions	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
L'entreprise améliore sa rentabilité par le biais de la GRH	41.51 %	33.96 %	24.53 %	100%

**Figure 33 : La GRH améliore la rentabilité de l'entreprise SEOR**



Les réponses à cette question étaient contradictoires, dont 41.51 % disent oui, pour que l'entreprise améliore sa rentabilité par le biais de la GRH, par contre un pourcentage intéressant de 33.96 % disent non pour cette question.

Un pourcentage de 24.53 % des réponses ne savent pas répondre à cette question.

Le département RH, exerce ses missions, pour garantir la bonne gestion des carrières professionnelles des employés e l'entreprise SEOR, et pour réussir ses objectifs, ses dirigeant fournissent tous les moyens humaines (personnel compétent et qualifié, outils de travail, documentations juridiques etc....).

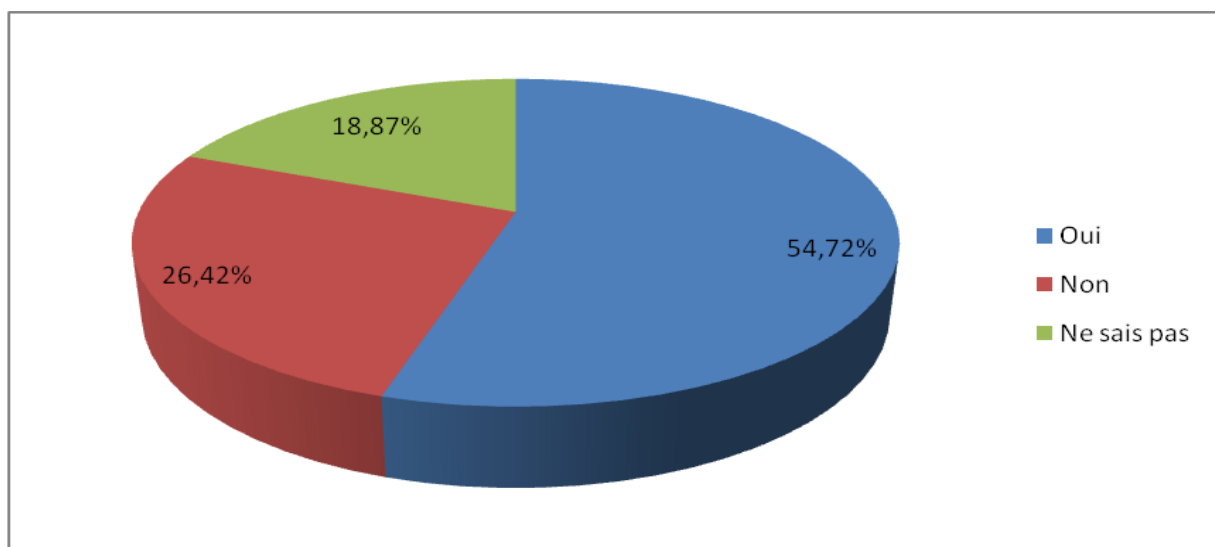
Malgré les efforts de l'entreprise SEOR, en matière de GRH, on a constaté qu'une grande catégorie ne voit pas cet objectif est tangible, donc il y en a des facteurs qui interviennent dans ce processus RH, qui a donné cette conviction.

L'entreprise SEOR, doit trouver des solutions pour convaincre ses employés que le département RH est à leur service, et gère leurs carrières professionnelles d'une manière efficace et fiable par des résultats concrets.

**4-2- Les aspects qualitatif et quantitatif des employés de votre entreprise permettent t'ils d'améliorer la rentabilité de votre entreprise :**

Questions	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
Les aspects qualitatifs et quantitatifs des employés de votre entreprise permettent-ils d'améliorer la rentabilité de votre entreprise	54.72 %	26.42 %	18.87 %	100%

**Figure 34 : Les aspects des employés qui améliorent la rentabilité de l'entreprise SEOR**



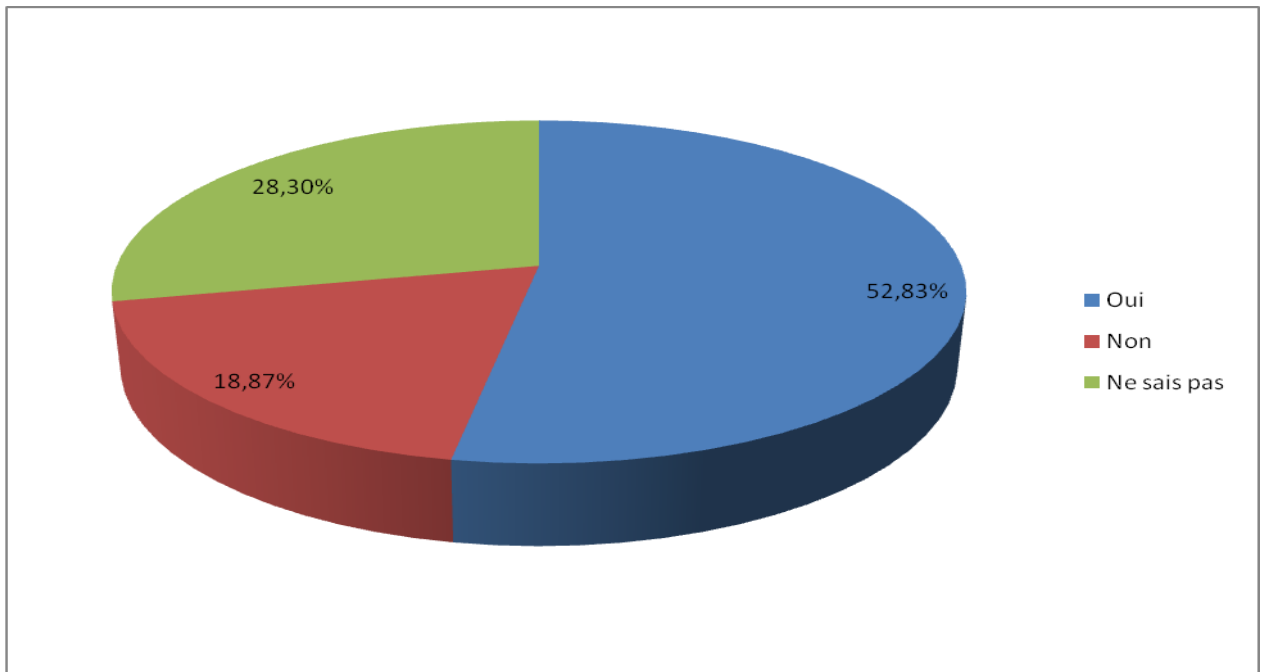
La majorité des réponses avec un pourcentage de 54.72 % déclarent que les aspects qualitatifs et quantitatifs des employés, permettent d'améliorer la rentabilité de leur entreprise, par contre 26.42 % disent non à cette question. On constate que 18.87 % des témoignages ne savent pas répondre. Généralement la performance des employés est un facteur majeur de la réussite de l'entreprise, dont les résultats qualitatifs et quantitatifs des services rendus sont un indice d'efficacité et d'efficience de l'entreprise. La rentabilité de l'entreprise SEOR est relative avec la rentabilité de son personnel, qui est consciente que le personnel est une source de richesse, tant qu'il pense toujours à l'intérêt de son entreprise et participe pleinement à la réalisation des objectifs que l'entreprise cherche à atteindre (taux de croissance, volume des ventes etc.).



**4-3-La compétence de votre personnel joue un rôle important pour développer la rentabilité de votre entreprise :**

Questions \ Réponses	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
La compétence de votre personnel joue un rôle important pour développer la rentabilité de votre entreprise	52.83 %	18.87 %	28.30 %	100%

**Figure 35 : Le développement de la rentabilité de l'entreprise SEOR**



Cette question selon le schéma ci-dessus montre que 52.83 % sont d'accord pour affirmer que la compétence du personnel joue un rôle important pour développer la rentabilité de leur entreprise, par contre 18.87 % des réponses prétendent le contraire. Un taux de 28.30 % des réponses ne savent pas répondre sur cette question. Ces résultats confirment que la rentabilité de l'entreprise SEOR est en relation forte avec la compétence de son personnel, qui doit être performant. Plus les employés sont compétents, plus ils produisent, plus la rentabilité est élevée

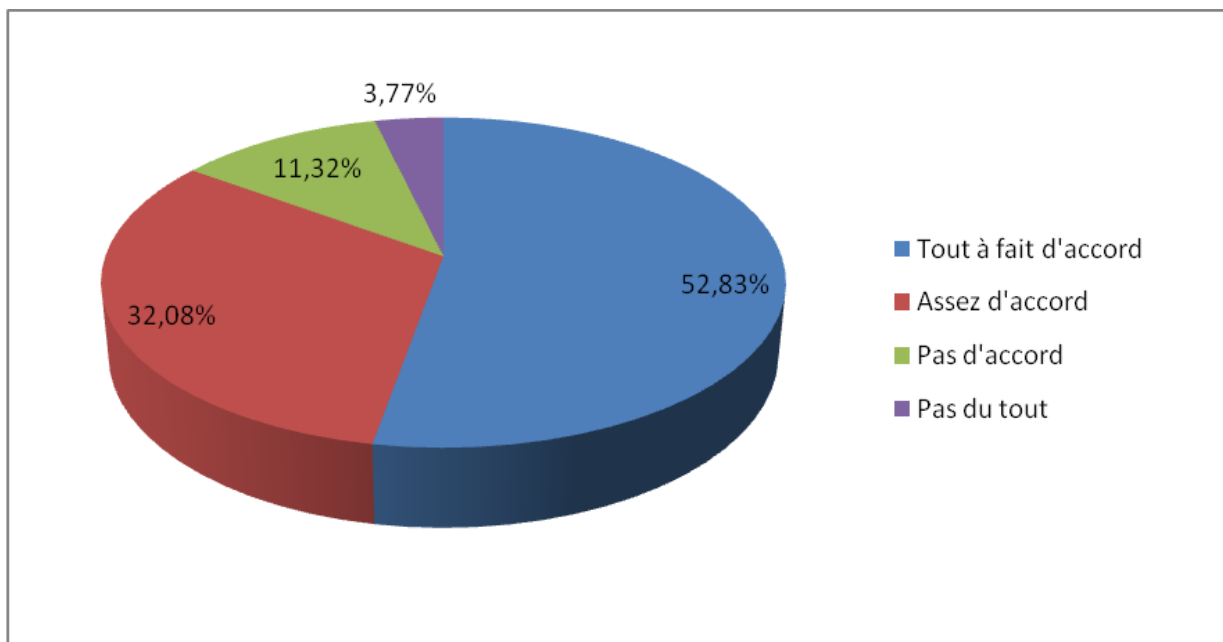
Les activités actuelles sont basées sur une perspective qui permet à résoudre les problèmes et les désagréments que la clientèle confronte. Dont le premier rang, les travailleurs doivent être prêts sur le terrain pour les régulariser par les interventions de réparation des pannes, apporter toute l'aide nécessaire pour favoriser l'accès à l'utilisation de ce bien.

Le personnel de l'entreprise SEOR a acquis un savoir-faire et des compétences à travers les multitudes interventions au niveau du réseau de distribution, qui s'est fragilisé avec le temps dont le renouvellement nécessite d'importants capitaux que l'entreprise ne peut disposer actuellement. Elle opéré par des aménagements au coup par coup.

**4-4- L'efficacité et l'efficience de votre personnel permettent-elle de développer la rentabilité de votre entreprise :**

Questions	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	TOTAL
L'efficacité et l'efficience de votre personnel permettent-elle de développer la rentabilité de votre entreprise	52.83 %	32.08 %	11.32 %	3.77 %	100%

**Figure 36 : L'effet de l'efficacité et l'efficience du personnel sur la rentabilité de l'entreprise SEOR**



D'après les réponses collectées, la majorité des employés avec un taux de 52.83 % déclarent qu'ils sont tout à fait d'accord, avec un pourcentage de 32.08 % des employés sont assez d'accord pour l'efficacité et l'efficience du personnel et permettent de développer la rentabilité de leur entreprise.

En revanche, on dispose d'un pourcentage médiocre des employés qui ne sont pas d'accord (11.32 %), et un taux de 3.77 % des réponses des employés qui ne sont pas du tout d'accord.

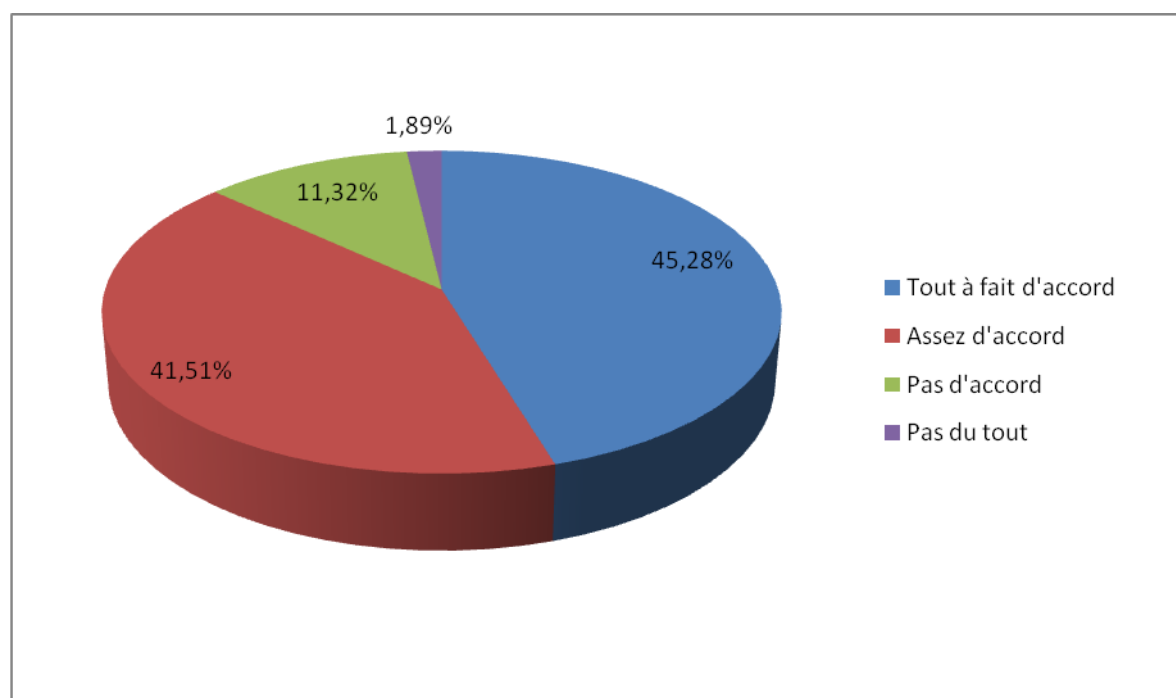
Les réponses présentées montrent que les employés comprennent que le personnel doit être efficace et efficient dans l'exercice de ses activités. Ce comportement mène à la réalisation des objectifs tracés par l'entreprise pour atteindre un seuil de satisfaction chez la clientèle de ne pas faire durer les pertes causées des pannes, des fraudes de consommation de l'eau de façon illégale, la modeste collecte des montants des facteurs de façon efficace et autre.

L'entreprise SEOR compte sur la performance de son effectif pour développer sa rentabilité, et de garantir sa solvabilité et éviter constamment de recourir à des subventions gouvernementales.

**4-5-La GRH permet elle de sensibiliser tout le personnel à adhérer à la mission d'améliorer la rentabilité de votre entreprise :**

Questions	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	TOTAL
La GRH permet elle de sensibiliser tout le personnel à adhérer à la mission d'améliorer la rentabilité de votre entreprise	<b>45.28 %</b>	<b>41.51 %</b>	<b>11.32 %</b>	<b>1.89 %</b>	<b>100%</b>

**Figure 37 : La GRH améliore la rentabilité de l'entreprise SEOR**



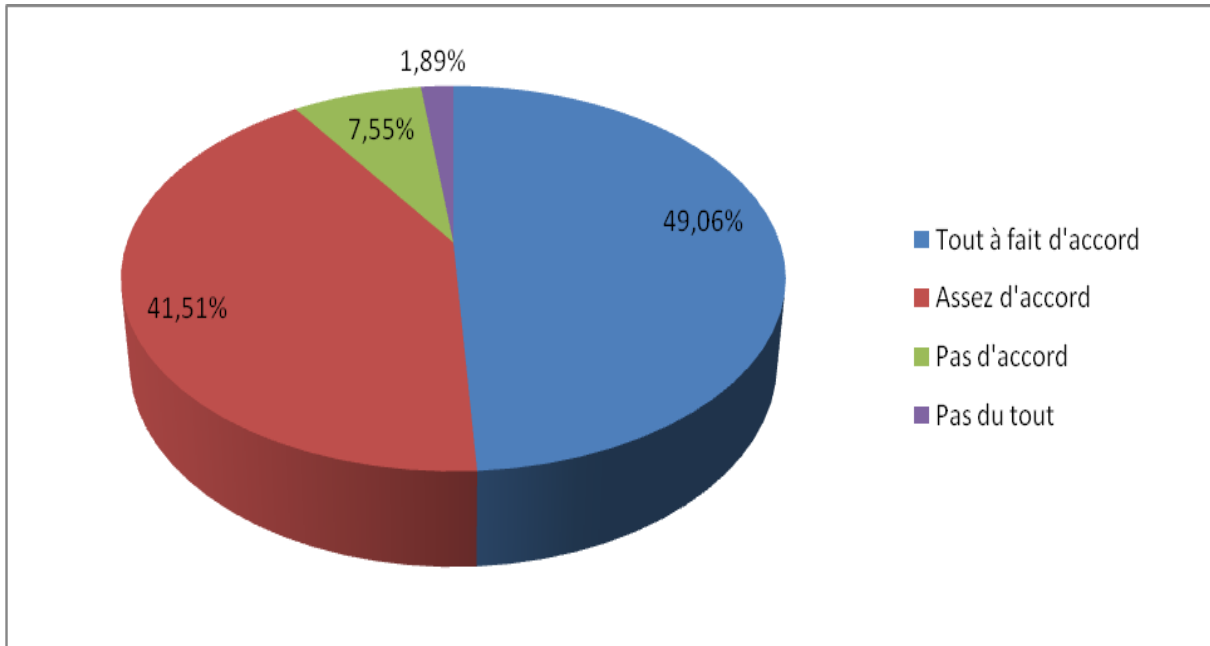
Le schéma ci-dessus présente un consensus des réponses pour les employés qui sont d'accord, dont un pourcentage de 45.28 % des employés qui sont tout à fait d'accord, avec un taux de 41.51%, des réponses des employés qui sont assez d'accord que la GRH permet de sensibiliser tout le personnel à adhérer à la mission d'améliorer la rentabilité de leur entreprise.

Les employés qui ne sont pas d'accord ne sont pas nombreux, dont un pourcentage de 11.32%, et un pourcentage négligé (1.89 %) des réponses des employés qui ne sont pas du tout d'accord.

Le département RH joue des différents rôles en matière RH Dans la gestion interne, son premier souci et le développement des carrières professionnelles, les attitudes et les performances de l'ensemble du personnel comme un deuxième souci. L'accord sur cette question est considéré comme un témoignage sur ce que le département RH joue comme rôle important dans l'entreprise SEOR, pour sensibiliser les employés sur les intérêts de l'entreprise qui sont basés sur leur rentabilité Donc, ils sont un facteur important dans le projet de leur entreprise, qui compte l'apport de travail de son personnel dans l'exécution des taches permanentes qui rentre comme un indicateur de mesure de la rentabilité.

**4-6- La GRH doit développer le savoir faire, les compétences et les capacités managériales continuellement pour améliorer la rentabilité de votre entreprise :**

Réponses Questions	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	TOTAL
La GRH doit développer le savoir-faire, les compétences et les capacités managériales continuellement pour améliorer la rentabilité de votre entreprise ?	<b>49.06 %</b>	<b>41.51 %</b>	<b>7.55 %</b>	<b>1.89 %</b>	<b>100%</b>

**Figure 38 : Le rôle de la GRH à l'amélioration des capacités humaines**

Le schéma ci-dessus présente un consentement des réponses pour les employés qui sont tout à fait d'accord, avec un pourcentage de 49.06 % des employés et un taux de 41.51 % des réponses des employés qui sont assez d'accord que la GRH permet de sensibiliser tout le personnel à adhérer à la mission d'améliorer la rentabilité de leur entreprise.

Les employés qui ne sont pas d'accord ne sont pas nombreux, dont un pourcentage de 7.55 % et un pourcentage négligé (1.89 %) des réponses des employés qui ne sont pas du tout d'accord.

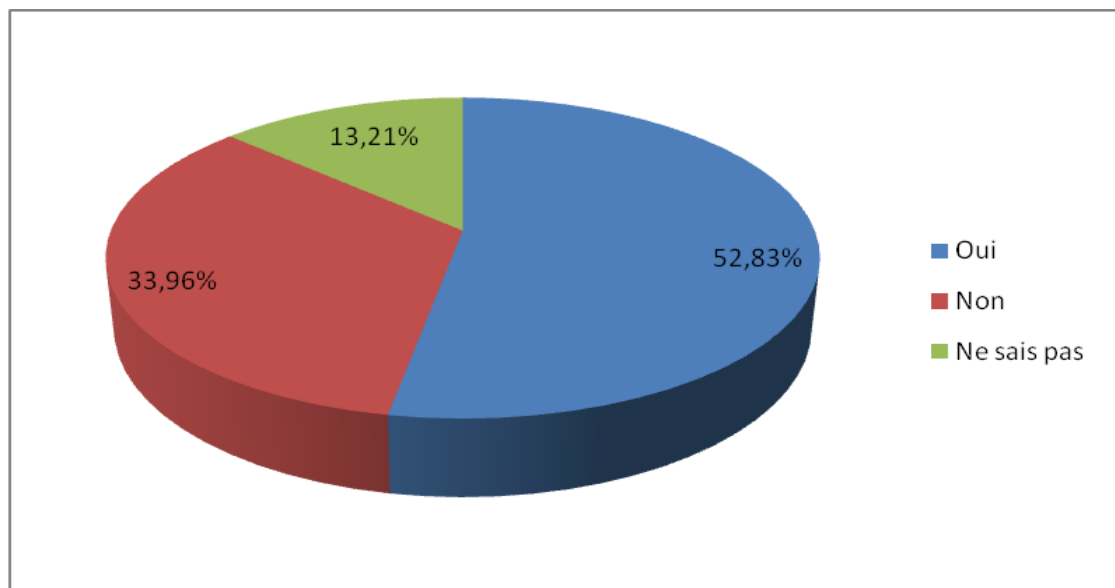
Le personnel de l'entreprise SEOR est conscient que la mission du département RH, est importante pour qu'elle développe son savoir-faire et ses compétences, qui se traduisent par l'obtention des résultats positifs sur la conduite de la stratégie de l'entreprise pour se positionner comme étant un partenaire fiable quant à la fourniture de ce bien vital.

Le développement des connaissances et des capacités managériales sont basés sur un programme de formation et de recyclage dans des centres de formation spécialisés et même par l'accueil des séminaires et des colloques dont la participation des spécialistes étrangers dans les différents domaines qui va permettre d'acquérir des nouvelles techniques et technologies, la participation dans les différents festivals locaux, nationaux et internationaux, pour recevoir les nouveaux moyens de travail et de production.

**4-7-La GRH s'appuie sur la formation du personnel annuellement pour améliorer la rentabilité de votre entreprise :**

Questions \ Réponses	oui	Non	Ne sais pas	TOTAL
La GRH s'appuie sur la formation du personnel annuellement pour améliorer la rentabilité de votre entreprise	52.83 %	33.96 %	13.21 %	100 %

**Figure 39 : L'importance de la formation pour la GRH sur l'amélioration de la rentabilité**



Le constat des réponses sur cette question, donne un accord majoritaire sur la réponse que c'est que la GRH s'appuie réellement sur la formation du personnel annuellement pour améliorer la rentabilité de leur entreprise avec un taux de 52.83 %, par contre que 33.96 % des réponses prétendent le contraire.

Un taux de 13.21 % des employés de notre échantillon ne savent pas répondre à cette question. Il est évident que la formation constitue un avantage pour les employés pour leur permettre d'acquérir constamment de nouvelles connaissances pour bien assimiler les nouvelles technologies dans un domaine d'activité qui est aussi stratégique que l'alimentation de l'eau potable comme un bien d'utilité publique. Ces nouvelles acquisitions des connaissances donnent aux employés une nouvelle attitude dans la réalisation de leurs tâches, qui se répercute sur leur l'exécution des tâches pour affirmer leur compétence sur le terrain. Il est utile de disposer de compétences sans cesse renouvelées pour faire face aux évolutions de son environnement économique. Sans ce renouvellement, l'entreprise s'expose à des nombreux risques, du fait qu'elle n'est pas suffisamment disposée à assurer ses missions que l'Etat lui a

confiées. Il en découle une nette amélioration du niveau global de gestion de leurs activités devant les exigences de leur clientèle. Ce qui présente de réels bénéfices pour l'ensemble de l'entreprise

Le suivi permanent et équitable des cycles de formation entre les différents employés est un facteur de développement de la performance des employés, afin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, qui a besoin d'améliorer la qualité de ses services notamment devant les autorités qui comptent sur elles pour résoudre tous les problèmes de la clientèle, car c'est un domaine sensible. La performance d'une entreprise est directement liée à son niveau de compétences

### **Section 03 : Avis des employés et statistiques**

#### **1- Avis sur les pratiques RH pour l'amélioration de la rentabilité dans entreprise SEOR :**

Les réponses qu'on a reçues expriment des avis partagés des employés au sein de leur entreprise. La plupart des réponses ont un avis divergeant sur la motivation et sur la gestion des carrières. Parmi les réponses, on cite les propositions suivantes :

- La motivation du personnel (promotion) ;
- Le respect du règlement intérieur de l'entreprise ;
- L'évaluation des performances ;
- La bonne sélection dans le recrutement ;
- La bonne gestion des carrières et le changement des postes durant une période de cinq ans ;
- L'amélioration du savoir-faire des employés, à travers l'investissement en formation, les séminaires, les réunions de sensibilisation ;
- La bonne gestion et l'orientation du personnel (chacun dans son poste) ;
- Le travail avec collaboration pour améliorer l'entreprise ;
- Suivi psychologique ;
- L'installation d'un système d'information qui englobe tout le processus RH ;
- La numérisation des documents RH ;
- Adoption des nouvelles techniques telles que la technologie dans la gestion des activités ;

Ces avis ne sont que des considérations que les employés ont de l'entreprise SEOR, les pratiques, la progression de leurs métiers et l'anticipation des besoins, pour les satisfaire et garantir leur motivation comme premier souci. Pour les autres, c'est d'avoir une bonne gestion

des carrières par le biais des promotions dans les grades de responsabilité comme deuxième souci, le reste des avis est lié à la réorganisation de l'entreprise, et de mettre en pratique des nouvelles techniques, moyens de production qui participent à la réussite du changement vers une situation beaucoup plus évoluée. L'assimilation de nouveaux savoir-faire et des compétences supplémentaires participent pleinement à la formation et à l'épanouissement des salariés qui se répercutent sur la rentabilité de l'entreprise.

## **2- Témoignages sur l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise SEOR à travers les pratiques GRH :**

Parmi les témoignages qu'on a trouvés dans les réponses de notre échantillon, on cite les suivants :

- Réalisation d'un plan de formation, en incluant tous les types et fichiers (technique – gestion- support), au profit du personnel SEOR (cadre – Maitrise et exécution), après identification de tous les besoins en formation afin de renforcer leurs compétences
- La bonne communication avec les collaborateurs ;
- La préparation des séminaires avec d'autres organismes tels que l'inspection de travail pour avoir plus de connaissances sur la GRH et sur sa réglementation ;
- L'implantation d'un système informatisé pour toutes les activités soit en GRH, Comptabilité, la gestion financière, la gestion du stock, etc.

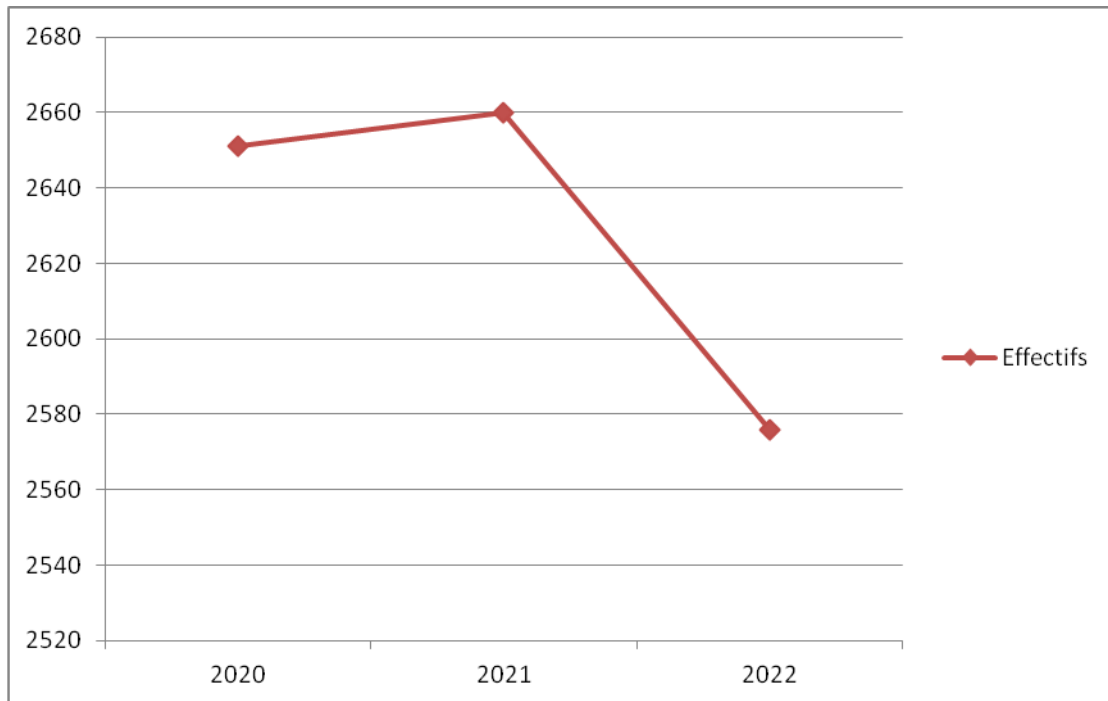
Ces points montrent que professions évoluent sans cesse et nécessitent des compétences renouvelées (tant techniques que comportementales) qui permettent de faire progresser leur entreprise par le volet d'amélioration des compétences de son personnel, qui est très important dans la continuité de ses services pour tous les types de clientèle.

Par contre d'autres cherchent à trouver des solutions à des problèmes interpersonnels tels que le problème de communication et de considération, d'où l'information circule d'une manière hiérarchique et stricte bien que l'organigramme de cette entreprise est un organigramme fonctionnel, mais aussi les responsables considèrent leur staff comme des subordonnés, à savoir la manière de communication.

## **3- Les principales statistiques de gestion de l'entreprise SEOR :**

Les taux suivants sont des statistiques prises de la base de données de l'entreprise SEOR, par le service personnel, concernant les années suivantes : 2019, 2020, 2021, qui concerne les taux suivants : les Effectifs, la masse salariale, le turn-over m taux d'absentéisme, les départs et le recrutement.



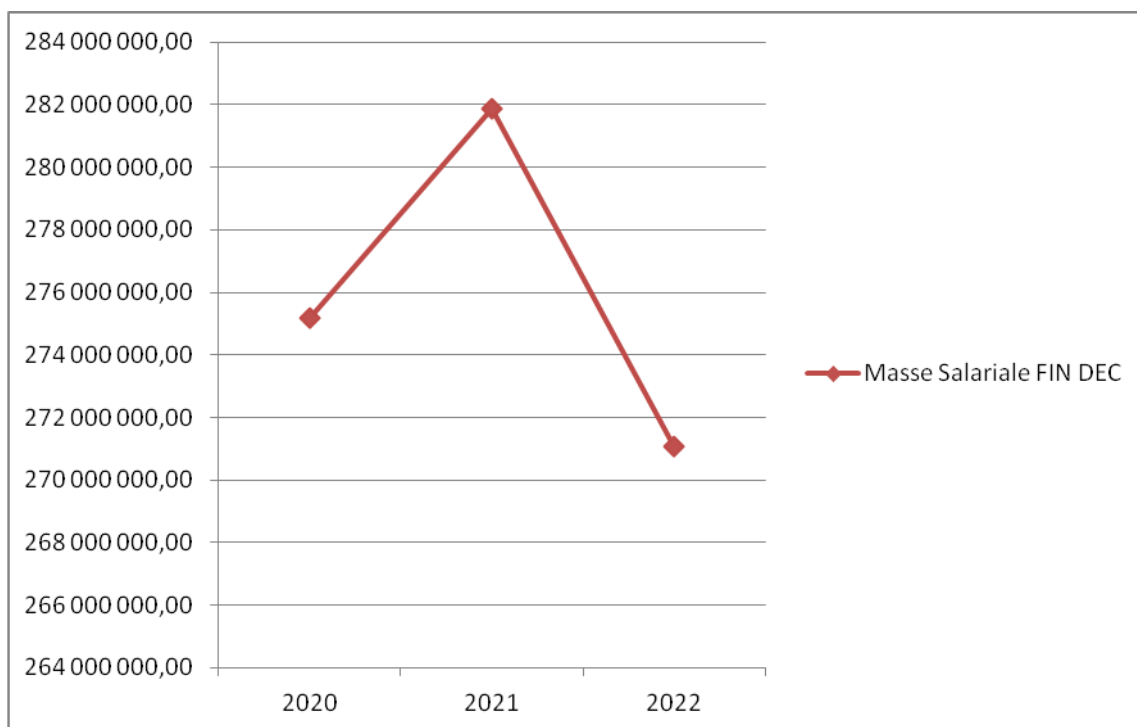
**Figure 40 : Les effectifs de l'entreprise SEOR**

D'après ce graphe, on constate qu'il existe une évolution d'effectif durant les années 2020 et 2021. Cette période avait connu l'extension massive de la pandémie CORONA VIRUS (COVID-19) au niveau mondial, dont la consommation des eaux durant cette période est considérable par les citoyens, dont l'entreprise avait recruté des nouveaux employés pour répondre aux exigences existantes.

Après, on constate une diminution dans l'effectif, car la situation sanitaire redevient à la norme, après l'expiration de la pandémie.

Les événements qui entourent l'entreprise SEOR, notamment la pandémie CORONA VIRUS, avait l'impact sur le besoin en main d'œuvre pour répondre au manque d'effectifs, à cause des dispositifs déclarés pour réduire le taux de contamination. Les mesures qui s'imposent sont définies par le décret 20-69 du 21 Mars 2020, Relatif aux mesures de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19) notamment, l'article 08 qui déclare que : « considérés prioritaires au congé exceptionnel, les femmes enceintes et les femmes élevant des enfants ainsi que les personnes atteintes de maladies chroniques et celles présentant des vulnérabilités sanitaires. »<sup>131</sup>

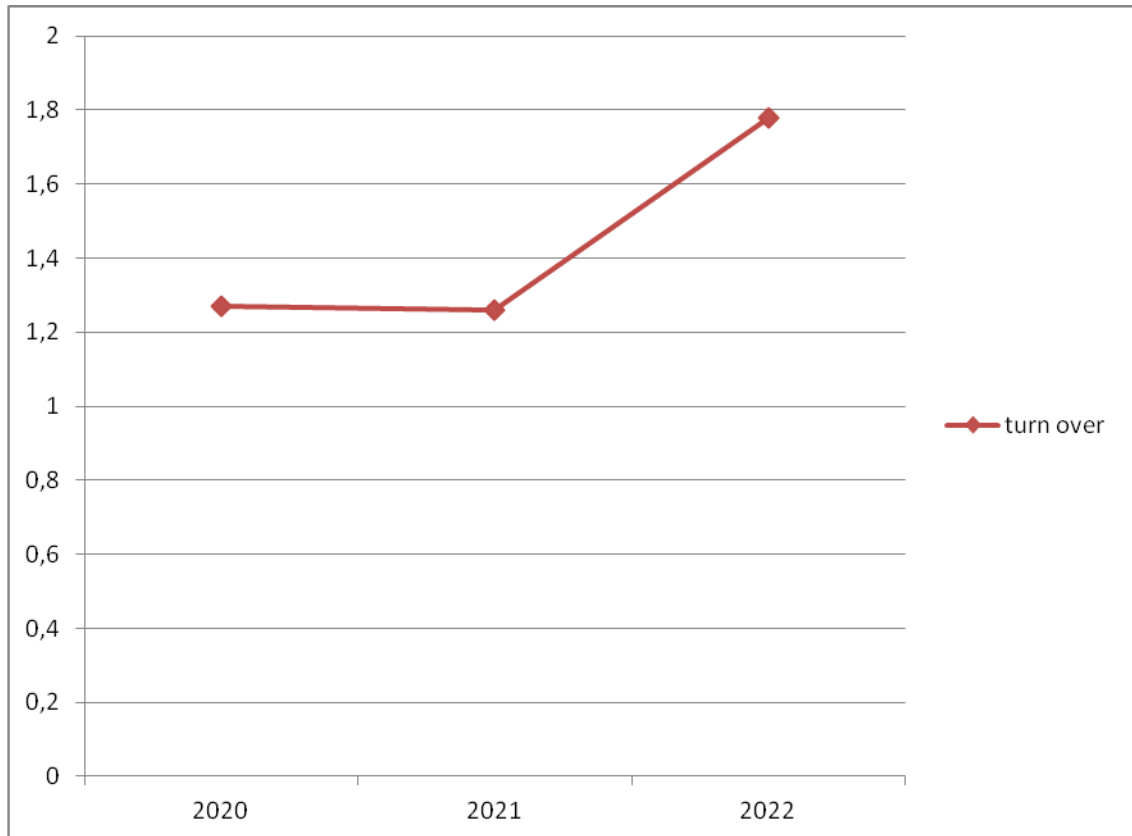
131 : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

**Figure 41 : La masse salariale**

La masse salariale était en progression durant les deux années 2020 et 2021, à cause de l'évolution du nombre d'employés durant la pandémie. L'entreprise avait pris en considération ce phénomène sanitaire, qui était une expérience conjoncturelle. Elle a été obligée d'assurer cette nouvelle situation avec tous les moyens humains et financiers. En 2022, la masse salariale est revenue à son niveau habituel presque au montant qui était avant la pandémie.

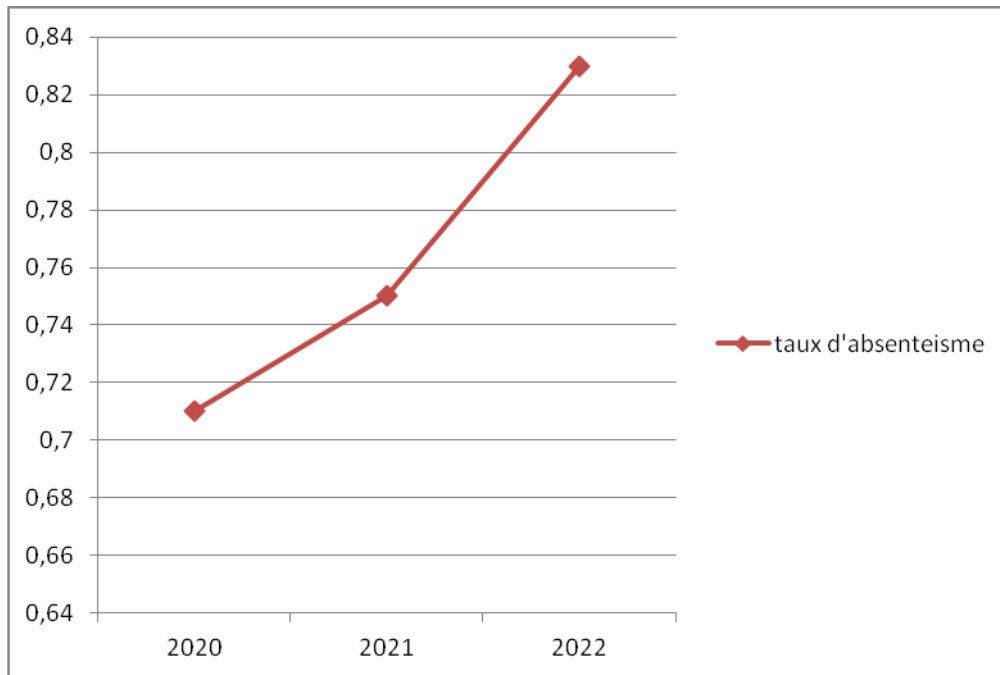
La masse salariale est importante, toujours qui dépasse 270 millions de dinars Algérie, **en matière de solvabilité et de rentabilité**, la recette annuelle de l'entreprise arrive à peine à combler cette charge. Les impayés sont importants, ce qui pousse l'entreprise à s'endetter à cause du faible taux de recouvrement. L'entreprise était dans l'obligation d'entreprendre des dispositions légales pour amener sa clientèle à s'acquitter de ses dettes. Il s'agit surtout de « gros clients » composés d'organismes étatiques qui peinent à régler leurs factures de consommations.

Dans cette étude, il est clair que la situation financière de l'entreprise SEOR, n'est pas satisfaisante, les actifs financiers affichent des proportions décroissantes, ce qui ne lui permet pas de réaliser les investissements qui ont été programmés sans recourir à un endettement externe. Sa situation financière n'est pas équilibrée structurellement (les ressources stables n'arrivent pas à financer la totalité des valeurs immobilisées), ce qui explique que l'entreprise utilise une partie de son emprunt pour financer ses charges d'exploitation.

**Figure 42 : Le turn-over**

Le turn-over est stable durant les années 2020 et 2021, mais a évolué. L'entreprise après la pandémie a procédé à la résiliation des contrats des agents qui ont été recrutés pour affronter la crise sanitaire causée de la Covid-19. Ainsi, le turn-over est déterminé par un taux faible pour le motif lié aux départs enregistrés représentent la catégorie des retraités avec une rotation faible par rapport au total de l'effectif de la société.

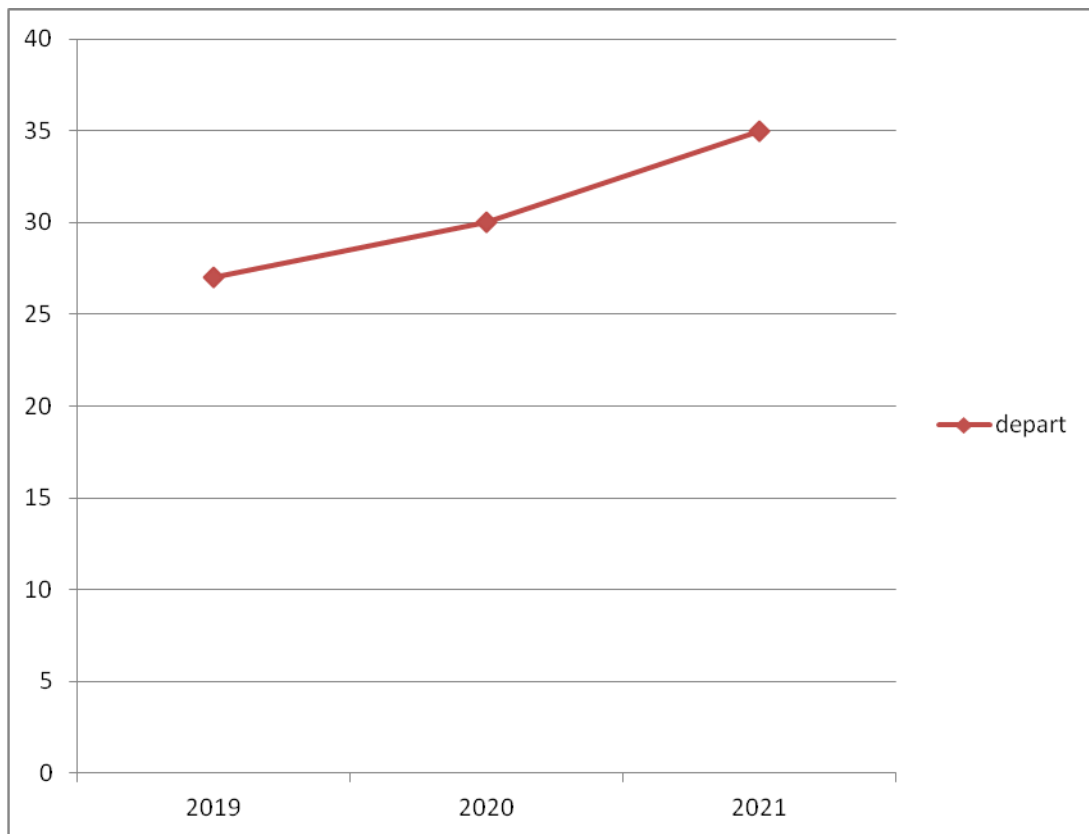
Un grand impact des mutations externes sur la main d'œuvre de l'entreprise SEOR est constaté, qui mène à la stabilité de ce taux. La SEOR est parmi les entreprises concernées par les pouvoirs publics pour affronter la situation pandémique à cette période.

**Figure 43 : Le taux d'absentéisme**

Le taux d'absentéisme est faible et n'atteint pas les 1 %, mais il est en faible croissance, pour le motif que la société est dotée un régime strict de suivi des employés (pointeuses digitales dans la plupart des sites de l'entreprise et des registres cotés et paraphés des entrées et sortis dans le reste des autres sites), ce système de suivi a présenté sa performance pour minimiser les perturbations du plan de travail journalier.

Malgré le fait que ce taux est négligeant, mais on constate qu'il est en croissance. Il exprime l'existence d'une pression importante dans le travail sur les employés qui cherchent à être autonomes, à cela s'ajoute le fait que l'outil de pointage digital est un instrument fiable à détecter les absences et les retards.

L'absentéisme affecte négativement la mission de l'entreprise SEOR, dont l'objet de sa mission surtout pendant la période de la pandémie était très sensible dont le besoin en eau, et l'assainissement étaient devenu trop demandé qu'auparavant.

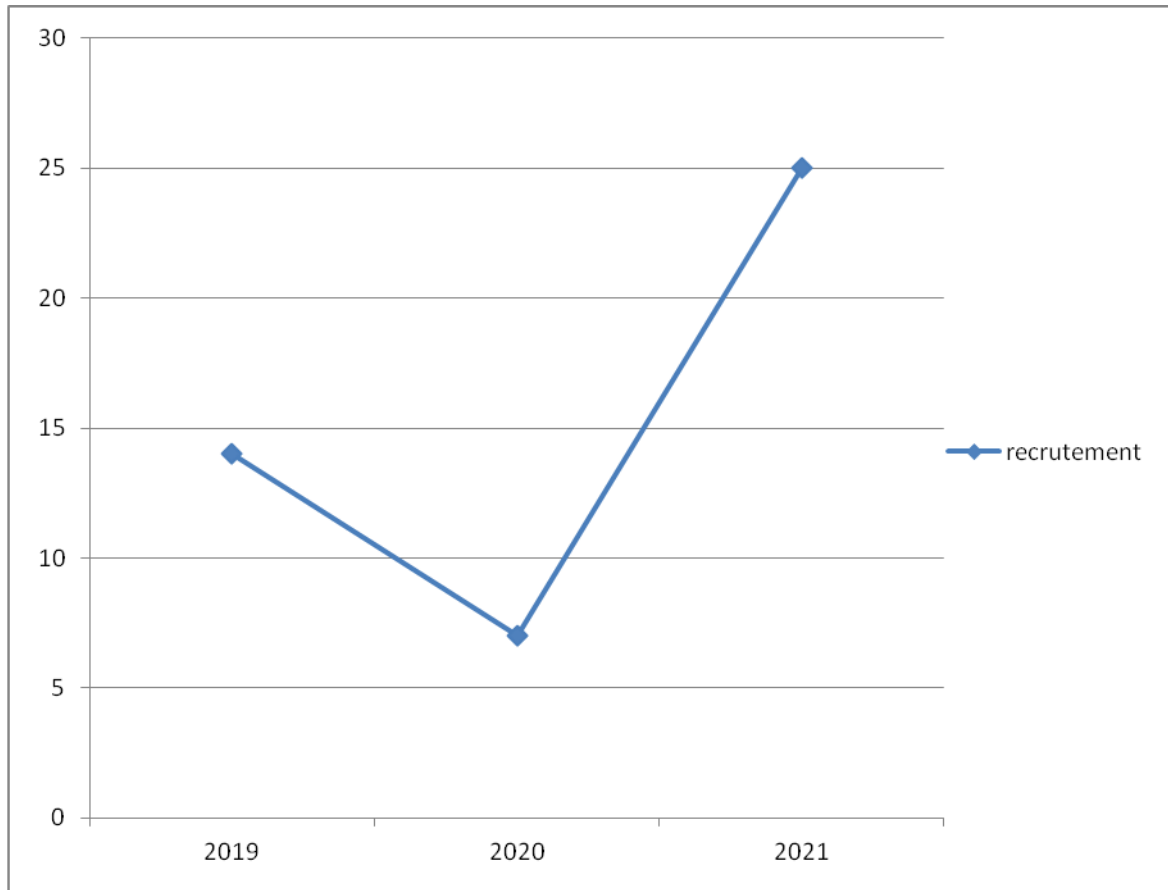
**Figure 44 : Les départs**

Les départs enregistrés représentent généralement les employés sortant en retraite et d'autres dont les contrats ont expiré.

On constate que l'entreprise SEOR a une stabilité de son effectif, qui garde leur poste de travail, notamment avec un pourcentage de 98.71 % qui sont des employés ayant des contrats CDI, avec un taux de 1.29 % et des employés qui ont un contrat CDD.

Le départ en retraite est parmi les causes d'évolution du graphe. L'entreprise SEOR malgré la difficulté de sa situation financière durant ces trois années, n'a pas effectué un dégraissage de l'effectif (licenciement de son effectif) qui exprime le besoin de maintenir ses employés de la SEOR qui a été obligée de supporter un fort effort de capital pour les former à toutes les techniques et les méthodes de leur métier.

L'entreprise SEOR, est une entreprise qui compte sur les compétences et les qualifications de son personnel. On a constaté que dans la plupart de motifs avancés sur la réduction de effectifs est liée à la cause de départ est la mise en retraite des employés, mais aussi de la fin de leur contrat de travail.

**Figure 45 : Le recrutement**

Le recrutement a diminué durant l'année 2019, mais commence à évoluer durant l'année 2020 et l'année 2021. Ceci s'explique par le besoin de l'entreprise SEOR après la pandémie du fait de la reprise normale de l'activité de production. La SEOR a été obligée de recruter pour couvrir le déficit qu'il a subi, à cause de la réduction de son activité de production. Elle avait entamé ensuite des recrutements pour combler les besoins en ressources humaines. Il est évident pour accélérer le taux de régularisation et de maintenance des pannes, de réduire le temps des coupures de distribution de l'eau potable aux citoyens de la wilaya d'Oran, cette entreprise était contrainte à procéder à un recrutement.

## **Conclusion chapitre IV**

Ce chapitre constitue un cas d'étude pratique, qui permet à partir du traitement des résultats obtenus à la suite des réponses d'un nombre d'employés de différentes structures hiérarchiques de l'entreprise « SEOR » et sur différents sujets qui intéressent leur vie professionnelle, de présenter une explication sur la gestion des paramètres qui illustrent ses potentialités à assurer la prestation de ce bien vital à la population.

À travers les statistiques présentées, on peut dire que pour :

### **1- Concernant la gestion des ressources humaines :**

La gestion des ressources au sein de l'entreprise « SEOR » est basée sur la coordination entre les différentes directions et structures en utilisant un système de communication souple, basé sur l'utilisation des technologies de l'information et de télécommunications (TIC) pour la rapidité de l'échange des informations et d'autres opérations en exploitant des plateformes numériques telles que le SIRH.

Ces caractéristiques qui concernent le système d'information permettent d'améliorer la valeur et l'image de marque de l'entreprise en utilisant un système d'information fiable exploité par les différents employés.

### **2- Concernant le rôle de la formation du personnel et de la GRH :**

La formation pour l'entreprise « SEOR » est une exigence primordiale pour le développement des connaissances, du savoir-faire de son personnel sans exception. Ce souci est exprimé par l'élaboration annuelle d'un plan de formation qui touche toutes les catégories et tous les employés qui forment le besoin d'une formation, afin de développer leurs carrières professionnelles en postulant une promotion qui leur permet d'accéder à des avantages sociaux (financiers, responsabilité etc.).

Tous ces efforts entrent dans l'objectif d'améliorer la qualité du service en recourant à l'amélioration des aptitudes et attitudes de ses employés et de les inciter à fournir plus d'efforts pour réhabiliter l'image de l'entreprise auprès de sa clientèle qui a été terni par les pannes, les coupures d'alimentation etc.

### **3- Concernant la GRH dans l'entreprise « SEOR » avait une mission envers les autres structures pour assurer un service public :**

La direction des ressources humaines, grâce au système d'information est toujours en liaison avec les autres départements et structures de l'entreprise « SEOR » pour répondre à leurs besoins en matière des ressources humaines en programmant des plans d'action en intégrant un personnel qualifié et spécialisé, en établissant des programmes de permanence mensuels pour garder l'intervention exécutable au moment du week-end et les jours fériés.

Toutes ces opérations effectuées par la direction des ressources humaines expriment la prise en considération que le service public ne s'effectue pas qu'avec sa participation avec les autres départements et structures pour régulariser tous les problèmes rencontrés dans le terrain afin d'assurer la disponibilité continue et la qualité du service offert. Le but de cette action concertée s'inscrit dans la perspective de rendre cette entreprise rentable.

#### **4- Concernant la GRH comme structure ou fonction permettant l'amélioration de la rentabilité de votre entreprise :**

Toutes les actions faites par la direction des ressources humaines entrent dont l'objectif consiste à parvenir à une bonne coordination des actions avec les autres départements. Cette coordination entre dans la vision de bon fonctionnement du processus de l'entreprise, qui a besoin d'être performant à tous les niveaux, aussi d'acquérir une expérience qui développe le service public. Celle-ci est importante pour améliorer la rentabilité de l'entreprise grâce à l'efficacité et l'efficience de l'ensemble des structures qui sont intégrés dans la gestion de la direction des ressources humaines.

Cette partie empirique, nous a apporté plusieurs informations sur la participation de la direction des ressources humaines dans l'entreprise comme une structure qui collabore avec les autres structures, dont l'objectif consiste à former le personnel de nécessaire à l'entreprise le personnel pour son bon fonctionnement. Ceci sous entend donc, de lui assurer le nombre suffisant d'employés, mais aussi de leur assurer une compétence et une motivation pour son bon fonctionnement. L'objectif de cette partie consiste à vérifier l'existence d'un lien causal entre les pratiques d'une GRH performante et la performance mesurée de l'entreprise (efficience, efficacité, rentabilité).



# **Conclusion générale**

Pour démontrer l'existence d'une liaison entre la gestion des ressources humaines et la rentabilité des entreprises publiques, on a travaillé sur deux volets. Le premier concerne l'explication de la rentabilité comme résultat de la performance, de l'efficacité et l'efficience que l'on peut assimiler à des critères, des normes de gestion qui traduisent la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qui ont été définis mais aussi la réalisation des résultats financiers positifs. Ces résultats sont tirés des bilans financiers, des services fournis ou d'une production vendue qui traduisent en fait la création d'une valeur ajoutée soumise au marché pour exprimer la présence d'une entreprise dans un domaine d'activité.

Dans ce cas précis, on peut dire que nous avons donné une vision étroite de la réalité des entreprises publiques en Algérie, à cause de leur diversité et qui ont évolué dans un système économique qui a été traversé par plusieurs réformes. Nous avons défini la notion de la rentabilité qui est une notion centrale en matière de gestion et finance des entreprises. Pour les dirigeants, c'est un indicateur fondamental qui permet de se positionner dans son secteur d'activité et d'améliorer ses finances. C'est un critère essentiel pour estimer l'opportunité de la décision d'investissement dans une entreprise ou dans un projet. Ensuite, nous avons défini d'autres concepts qui lui sont assimilés tels que la performance qui est une constatation officielle enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). L'efficacité n'est autre que la qualité d'un employé exécutant ses tâches au sein d'un groupe de manière appréciable qui atteint les objectifs qui lui sont fixés comme étant des critères d'évaluation de ses chefs hiérarchiques. L'efficience est assimilée à l'aptitude d'un employé, d'un groupe de travailleurs à parvenir à un niveau de résultats maximum grâce à l'aide des moyens disponibles, ce qui traduit l'obtention de bonnes performances dans toute activité pour atteindre un résultat. Il s'agit des composantes essentielles d'une gestion saine laquelle traduit la solidité d'une entreprise à assumer ses missions

Aussi l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes a connu vécu plusieurs fluctuations à cause des changements et des transformations de son environnement externe traversé par des bouleversements politiques, dont les autorités publiques sont intervenues pour réorganiser les entreprises stratégiques dont elles la propriété (théorie de l'agence).

Les entreprises publiques algériennes ont été modelées au vu des changements économiques mondiaux et de la politique nationale. L'Algérie était contrainte de se dessaisir de plusieurs entreprises en les fermant, en les vendant à un prix symbolique dont le seul but consistait à alléger les charges du budget gouvernemental. Les pouvoirs publics notamment

durant 1 (1990-2000) qui ont connu des sérieuses difficultés financières, étaient contraints devant les mutations économiques mondiales de changer sa doctrine socio-économique surtout face au vaste mouvement de libéralisation qui a concerné l'économie mondiale. L'Algérie, comme tous les autres pays, avait adopté le mouvement libéral le plus représenté dans le monde, qui était présenté comme un système qui a fait le succès des pays occidentaux, et qui s'était étendu dans les pays arabes et les pays de Moyen-Orient et l'Europe de l'Est. Cependant, à l'opposé, le système socialisme était décrié comme étant un système ne pouvant pas permettre d'accéder à la disponibilité des moyens de consommation, il est caractérisé par la rareté des biens expliqué par l'inefficacité du système productif.

Durant la période de 1990- 2000, l'Algérie avait vécu une période d'instabilité et d'insécurité, qui a mené à la fuite à une forte restriction de l'effort d'investissements publics, une restriction de la dépense gouvernementale, donc un fléchissement du produit national. En effet, le capital public pour de nombreux auteurs est assimilé à un facteur environnemental qui influence, à travers ses externalités positives, la croissance économique. C'est que durant cette période, on assiste à une réduction des dépenses publiques, une restructuration des entreprises publiques qui ont affecté négativement l'activité économique. La dépense publique d'investissement n'a pas généré des externalités de production qui affectent la productivité globale de l'activité industrielle

Au début des années 2000, après la restauration de la stabilité politique et sécuritaire, les entreprises publiques étaient en un état de faiblesse et de fragilité, non seulement les petites, même les grandes entreprises qui sont stratégiques pour l'économie nationale. Elles avaient souffert de déficits et éloignée de leur environnement international, donc incapable d'intégrer les nouvelles techniques de production.

L'entreprise SEOR, était créée en 2008, après une les nouvelles réformes économiques en Algérie, chargée d'assurer une plus grande rigueur dans la gestion d'un service d'utilité publics de l'eau potable et de l'assainissement dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens et d'assurer la continuité de l'alimentation en eau potable au niveau des communes de la wilaya d'Oran. D'autres entreprises similaires ont été créées dans les grandes villes telles que SEAAL à Alger, SEACO à Constantine. Ces entreprises sont un fruit de transfert de technologie dans le domaine de la gestion des services publics de l'eau potable et de l'assainissement, par des entreprises espagnoles et françaises. Des objectifs ont été assignés à travers cette collaboration qui consistait à déléguer la gestion (sous forme de concession) des services publics de l'eau et de l'assainissement, fonctionnel dans certaines comme c'est le cas à Alger depuis 2006 ensuite à Oran, Constantine et Annaba depuis 2008.

L'expérience de l'entreprise SEOR a été de bénéficier de l'apport de l'entreprise espagnole qui avait pris la responsabilité de gestion à tous les niveaux pendant une période transitoire. Cette période était suffisante pour installer des nouvelles techniques, outils de management et de garantir le bon fonctionnement de l'entreprise, mais aussi surtout l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et le développement de l'alimentation en eau potable au niveau des communes de la wilaya d'Oran. Une bonne occasion de pouvoir incorporer des méthodes pratiques qui servent les citoyens de la wilaya d'Oran afin de donner une nouvelle image du service public dans le cadre de la bonne gouvernance par l'acquisition des expériences implantées dans les pays développés tels que l'Espagne.

A la suite de notre analyse empirique, la rentabilité de la SEOR s'est dégradée par rapport aux périodes de démarrage du partenariat avec l'entreprise espagnole AGBAR. Elle a affiché pendant les trois dernières années, des déficits chroniques qui ont affecté les équilibres financiers.

La vision économique pour développer l'entreprise SEOR était le premier objectif, en raison des répercussions sur la qualité du service public dans ce domaine à la recherche d'une amélioration dans les prestations fournies. Le secteur de l'eau demeure un secteur très sensible, stratégique qui nécessite d'importants investissements qui poussent cette entreprise dans l'obligation de faire appel à des contributions multilatérales

Malgré les efforts que cette entreprise a pu fournir, et malgré les défaillances financières, le service public est considéré comme un défi qu'elle doit garantir, par rapport à la situation du monopole qu'elle jouit depuis sa création. Elle a reçu le soutien de l'État à travers la Wilaya, la direction des ressources en eau et même du ministère des ressources en eau. L'entreprise SEOR, est devenue un organisme primordial dans la vie quotidienne des citoyens, dans ce sens, qu'elle bénéficie des subventions budgétaires pour continuer ses missions, et de prendre en charge les coûts de réparation et d'entretien et même pour le paiement des salaires à ses employés. La distribution de l'eau en Algérie d'une manière générale et à Oran d'une manière particulière, s'améliore au fil du temps, en introduisant de nouveaux modes de gestion et de nouvelles techniques de canalisation qui ont permis de réduire les fuites, les pannes ce qui constitue des paramètres qui associent que la SEOR à améliorer son image de marque dans son environnement

La rentabilité de l'entreprise de notre exemple, n'est été assimilée à une simple rentabilité financière. IL faut prendre en considération que la tarification est une décision gouvernementale, elle se détermine pour un service qui intéresse tout le citoyen en première position et les autres organismes en deuxième position. Ces missions entrent dans le cadre de

l'action citoyenne qu'elle partage afin de satisfaire les citoyens et d'arrêter les perturbations de l'alimentation de cette matière vitale. Ce qui implique l'amélioration des normes de gestion, la performance de l'entreprise mais aussi le transfert du savoir-faire. Le but de son action consiste à distribuer à mettre à la disposition de la population d'un bien vital (l'eau quotidiennement) en quantité suffisante, de collecter et de traiter les eaux usées.

D'après le traitement des résultats obtenus à la suite des questions qui ont posées dans le questionnaire et remis à un large échantillonnage représentatif, on a pu constater l'existence d'une évolution contrastée des principaux paramètres de gestion.

**1- En matière de gestion des ressources humaines à travers :**

- Elle ne présente pas une vision claire sur son contenu et ses objectifs ;
- La GRH n'intervient pas pour assurer un service public, mais son effet est limité ;
- La GRH s'intéresse à conserver les intérêts de l'entreprise beaucoup plus que d'autres ;
- L'ensemble des travailleurs n'ont pas une approche sur les activités fondamentales de la GRH ;
- Elle n'a pas pu trouver des moyens pour assurer la motivation morale financière des employés.

**2- En matière de la formation des employés :**

- Le plan de formation annuel préparé présente des défaillances, à propos de la formation qui ne touche pas tous les employés, même si elle est obligatoire ;
- L'absence du contact avec des employés des autres entreprises du même domaine d'activité pendant les cycles de formation ;
- L'absence des journées d'études ou des séminaires animés par des experts dans le domaine ;
- L'incitation des employés sur la formation et ses avantages à moyen et à long terme, aux niveaux individuel et collectif.

**3- En matière des services publics :**

- La DRH n'a pas un rôle avec les autres organismes externes pour exprimer ses objectifs qui servent l'intérêt public ;
- La DRH se rapproche que rarement de l'environnement externe de l'entreprise. Elle focalise ses tâches dans son environnement interne, car ses tâches externes sont limitées avec des organismes des assurances (CNAS, CNR, CACOBATRE) ;
- La relation clientèle avec la DRH est absente à cause de ses missions. Elle n'a pas des services à rendre aux clients ;

- La DRH ne prend pas en compte les attentes et les préoccupations des clients en considération, à cause de l'existence d'un service commercial chargé de cette mission.

#### **4- La participation de la DRH à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise :**

- La DRH ne joue pas le rôle d'amélioration de la rentabilité toute seule, elle s'associe avec les autres départements pour atteindre cet objectif ;

- La DRH prend en considération les revendications des employés pour les associer au fonctionnement de l'entreprise afin qu'ils se sentent concerner par son évolution.

- Elle a mis en place un système de veille permanent pour le suivi des besoins des employés pour assurer leur efficacité. En effet, la fonction de la Gestion des Ressources Humaines consiste à relever la qualité et la compétence des employés qui va permettre de mettre en place les meilleures pratiques, les plus adéquates par rapport aux exigences contextuelles de l'entreprise imposées par la satisfaction de l'environnement proche

- La GRH cherche à améliorer l'efficacité de ses employés en garantissant sa disponibilité notamment pendant les périodes de crise ;

- La DRH joue le rôle d'un intermédiaire entre les employés et les dirigeants de l'entreprise SEOR, la prise de décision en équipe pleinement assumée par chacun des employés aux objectifs de l'entreprise de sorte que les risques soient pleinement partagés.

Pour permettre d'évoluer dans cette recherche en explorant d'autres pistes de recherche Dans ce domaine précis qui consiste à étudier la GRH et création de valeur. Les résultats obtenus dans cette étude relancent aussi le débat sur le lien GRH et performance de la structure organisationnelle des entreprises et particulièrement sur les possibilités par lesquelles les pratiques de GRH vont intégrer la performance financière des entreprises comme une norme de pratique de management. La rentabilité de l'entreprise publique ne se résume pas dans les résultats financiers, mais sur la valeur proposée à son environnement, en tant que service public.

# Références Bibliographiques

**1- Ouvrages**

1. ALAZARD C., SEPARI S, (2007), Contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, Paris ;
2. BARRAUD Jacqueline, GUILLEMIN Martine, KITTEL Françoise, (2008), la fonction Ressources Humaines : Métiers, compétences et formation, 3<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD ;
3. BRUNO Etienne, (1977), l'ALGERIE : cultures et révolution, édition du seuil ;
4. DERBALI Abdelkader, (2014), Théories des organisations, Édilivre ;
5. DIVERREZ Jean. Politique et techniques de direction du personnel, Entreprise Moderne d'Édition, 1983,
6. DJABI Nacer, AKKACHE Fadila, ZOBIRI Hocine et LARABI Samir, (2020), Travail et justice sociale, les syndicats en Algérie, Histoire, état des lieux et scénarios, Édition : FRIEDRICH EBERT STIFTUNG ;
7. FERICELLI Anne-Marie et SIRE Bruno, (1996), performance et ressources humaines, éd, édition ECONOMICA ;
8. GALLAIRE Jean-Marc, (2008), Les outils de la performance industrielle : indicateurs-de-performance ;
9. GOSSELIN Éric, DOLAN Simon. L, MORIN Denis, Aspects humains des organisations, Psychologie du travail et comportement organisationnel, édition CHANCELIERE EDUCATION, 5<sup>ème</sup> édition
10. GUERRERO Sylvie, (2014), les outils des RH- les savoir-faire essentiels en GRH, 3<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD ;
11. HAEGEL Annick, La boîte à outils des Ressources Humaines. Édition DUNOD, 2020.
12. HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques, (2013). Management stratégique, collection Gestion, édition Vuibert,
13. IMBERT Joël, (2007), Les tableaux de bords RH, collection Ressources Humaines, édition d'organisation ;
14. LE BOTERF Guy, (2007), Développer la compétence des professionnels, Éditions d'Organisation ;
15. LE DUFF Robert, (1999), Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition Dalloz ;
16. LEMIRE Louise et MARTEL Gaétan, (2007), l'approche systémique de la gestion des ressources humaines, le contrat psychologique des relations d'emploi, presse de l'université du Québec ;
17. LEVY-LEBOYER Claude, (2007), Évaluation du personnel Quels objectifs ? Quelles méthodes ? Édition d'organisation ;



18. LUSTHAUS Charles, ADRIEN Marie-Hélène, ANDERSON Gary, CARDEN Fred, (1998), Améliorer la performance organisationnelle, manuel d'auto évaluation, CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL ;
19. MARTORY Bernard et CROZET Daniel, (2016), Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance, édition DUNOD, 9<sup>ème</sup> édition ;
20. MEIGNANT Alain, (1991), manager la formation, édition, d'organisation, Paris ;
21. NAAMANI Samira et MACHRAFI Mustapha, (2016), Évaluation de la performance des employés : cas des multinationales implantées au Maroc Revue Algérienne des Ressources Humaines ;
22. PERETTI Jean-Marie, (1994), Ressources Humaines, édition Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition ;
23. PERETTI Jean-Marie, (1998), Ressources humaines et gestion du personnel, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris ;
24. PERETTI Jean-Marie, (2016), Gestion des ressources humaines, Synthétiques et opérationnelles, édition Vuibert, 21<sup>ème</sup> édition ;
25. PINTO. P, (2003), La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, Dunod ;
26. PROULX Denis, (2006), management des organisations publiques, Presses de l'Université du Québec ;
27. ROSTAN Georges, (Année universitaire 2005-2006), Histoire du management –Théorie des organisations- conservatoire national des arts et métiers de Lyon ;
28. TESSIER Marie-Josée, (2013), Guide De Gestion Des Ressources Humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information, TECHNO Compétences ;
29. دهمان فؤاد (1965) -قانون العمل- التشريعات الاجتماعية -مطبعة الاتحاد - دمشق.

## 2- Revues

1. ALAOUI Abdellah, (2013), Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes, Revue HUMANISME & ENTREPRISE ;
2. Ali DEBBI (Décembre 2005). LA MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LES MAIRIES : DIMENSIONS ET INDICATEURS, Workshop Ville-Management ;
3. ASMANI Arezki et CHIKHI Khadîdja, (2018), G.R.H et changement organisationnel dans l'entreprise publique algérienne : illustration à travers l'entreprise industrielle 'ENIEM', Revue d'Études Économiques et Financières ;
4. ATTOUCH Hicham. (2008), La performance globale de l'entreprise revisitée, REVUE Des économies Nord Africaines N°5

5. AZOUANI Nacer, (2009), Réflexion méthodologique sur le lien privatisation et performances des entreprises : cas de L'ALGÉRIE, Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, ESC. n° 06 ;
6. BEKKARI Mahassine, EL FALLAHI Abdellah, (2018), Approche innovante du management humain : Quel impact sur la performance globale de l'entreprise ? revue International Journal on Innovation & Financial Strategies (IFS) vol 2 ;
7. BELGHANAMI Nadjat Wassila, (2018), La performance des entreprises conventionnelles et celle islamique et ses aspects, مجلة آفاق علوم الإدارة و الإقتصاد / جامعة المسيلة n° 03 ;
8. BELGHENOU Ahmed, (1992), la gestion socialiste des entreprises en Algérie Participation et conflit, la revue Relations Industrielles, Vol. 47, N°02 ;
9. BERNARD Alain, DA CUNHA Catherine, MEDINI Khaled, (June 2013), Méthodologie pour l'évaluation de la performance d'entreprises dans le contexte de personnalisation de masse durable, Conférence Paper ;
10. BOUABDELLAH. Y, (2006), L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? CREAD Alger ;
11. BOUHEZZA Mohamed, (2004), La privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'État dans ce processus, revue la privatisation de l'entreprise publique algérienne, N°3 ;
12. BOUHOU Kassim, (2009), l'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé, revue politique étrangère ;
13. BOUKEMOUCHE Mouna et HAMMAMOUCHE El Ghani, (Décembre 2018), Les stratégies de l'État en matière d'emploi vues par les jeunes chômeurs. Exemple avec les jeunes diplômés et leurs avis sur l'ANEM. Revue Recherches et études en développement, Vol.5, N°1 ;
14. BOUKHDOUNI Ouahiba, La privatisation des entreprises publiques industrielles en Algérie : Bilan et perspectives, (Décembre 2015), Al-Bashaer Économic Journal Numéro : 02, page 208 ;
15. BOUNOUA Chaïb, (1997) Quelques appréciations sur les réformes économiques en Algérie, Cahiers du CREAD n°41 ;
16. BOUSTIL Zehaira, (2022), La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure, Revue d'études et de recherche sociale, Vol n°10, pages 258-274.
17. CANCELÉ Raphael, (janvier 2002), Travailler en contrat à durée déterminée, entre précarité contrainte, espoir d'embauche et parcours volontaire. Revue Travail ET Emploi, N° 89 ;
18. CARRIÈRE Jules, BARRETTE Jacques, (2005), Gestion des ressources humaines et performance de la firme a capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration, Revue canadienne des sciences de l'administration ;

19. CHADLIA Amel, (2014), l'impact de la politique d'encouragement des salaires sur la performance de l'entreprise, Revue le manger, vol n° 01 ; pages 27-38.
20. CHBAT Joseph, (2002) : l'intelligence émotionnelle selon Daniel Goleman, Pédagogie collégiale Vol 15, N° 03,
21. CHORDA Isidre March et YAGÜE Rosa M. Perales, (2005), Évaluation des effets de territoire et de taille dans la performance, UNE APPLICATION EMPIRIQUE À TRAVERS UN MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE, Revue d'Économie Régionale & Urbaine.
22. DEBBI Ali, (Décembre 2005), la mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs, revue : Ville - Management Workshop VM – ;
23. DELHAYE Grégoire et LE PAPE Loïc, (2004) les transformations économiques en Algérie, Privatisation ou prédation de l'État ? Journal des anthropologues, 96-97 ;
24. DERDEK Mohamed, (Aout 2021), De la Fonction Personnel à une GRH contingente, مجلة البشائر الاقتصادية, Volume VII, n°02 ;
25. FECHER Fabienne and LÉVESQUE Benoit, (2008), THE PUBLIC SECTOR AND THE SOCIAL ECONOMY IN THE ANNALS "1975-2007" -TOWARDS A NEW-, Annals of Public and Cooperative Economics 79:3/4;
26. FERFERA Mohamed Yassine et OUCHALAL Houria, (2004) Ingénieurs et marché du travail. Formation adaptative et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique algérienne (référence au cas de la SONELGAZ), Cahiers du CREAD ;
27. GALDEMAR Virginie, GILLES Léopold, SIMON Marie-Odile, (décembre 2012) Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? CREDOC, Cahier de recherche.
28. GIAUQUE David, BARBEY Valérie et DUC Nathalie, (2008), les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses : l'importance d'un pilotage participatif, Revue française d'administration publique, n°128, pages 785 à 798 ;
29. GODIH Djamel Torqui et LAZREG Mohamed, (mars 2017), La dimension stratégique de la gestion des ressources humaines : cas de l'entreprise algérienne, Revue des Sciences Humaines, Vol n°17, page 31-46.
30. HAMAMDA Mohamed Tahar, (Hiver 2010-2011), Privatisation des entreprises publiques en Algérie, Géoéconomie, (n° 56) ;
31. HAMHAMI Amal, SMAHI Ahmed, (Décembre 2012), Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises, Les cahiers du MCAS ;

32. ISSOR Zineb, (2017), la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Revus Éditions De Boeck Supérieur, (n°17), pages 93 à 103 ;
33. JACQUET Stéphane, (2017), Management de la performance : des concepts aux outils » ;
34. KARA Rabah, (2018), Essai sur l'évolution de l'économie algérienne 1962-2015 : Approche historique, مجلة دفاتر اقتصادية, Volume 8, Numéro 2, Pages 329-350.
35. KOPEL Sandrine, (21 Avril 2011), La modernisation des services municipaux : étude de cas sur le rôle des tableaux de bord de service d'une grande ville, 20ÈME CONGRES DE L'AFC, May 1999, France, de la revue HAL ;
36. MECHEROUR Mohammed El Amine et HACINI Ishaq, (2021), L'avenir de la fonction RH dans le contexte économique Algérien : une vision prospective, Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, Vol n°05, pages 397-416.
37. MENDIL Djamila, (2018), La genèse du système de retraite en Algérie, Revue française des affaires sociales, n° 01, pages 195-198.
38. MEZAACHE Ali, (2014), La problématique du management des ressources humaines en Algérie, Revue le manager, Vol n°01 ;
39. MOULOUD Abdenour, (2012), De l'économie administrée à l'économie de marché, Politique en faveur de l'investissement privé en Algérie, à la veille du cinquantenaire de son indépendance. Quelques repères historiques, ouvrage du CRASC ;
40. PESQUEUX Yvon (2020), Limites et critiques d'un modèle organisationnel de la qualité, Revue HAL, archive-ouvertes.fr ;
41. PESQUEUX Yvon. (2004), La notion de performance globale, revue HAL. archive-ouvertes.fr ;
42. RENAUD Angèle, BERLAND Nicolas. (2010), Mesurer la performance globale des entreprises, revue HAL.archive-ouvertes.fr ;
43. ROSTAN Georges, (année universitaire 2005-2006), Histoire du management –Théorie des organisations- conservatoire national des arts et métiers de Lyon ;
44. Sandrine FOURNIER, Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements, Gestion et management public ;
45. TALAHITE Fatiha, (2006), L'économie algérienne depuis 1962 : le poids croissant des hydrocarbures, AFKAR/IDEES ;
46. TALAHITE Fatiha, (2010), Réformes et transformations Économiques en Algérie, HABILITATION À DIRIGER DES RECHERCHES, Revue HAL ;
47. THIERRY Simon-Pierre, (1980), Les biens d'équipement dans l'industrie algérienne évolution : Passée Et Perspectives, revue Tiers Monde, Vol 21, N° 81 ;

48. TURCOTTE Alain, (1978), évolution jurisprudentielle relative aux règles gouvernant la cessation du contrat individuel de travail, revue Relations Industrielles, Vol. 33, No. 3, pp. 544 - 563.
49. VERGE Pierre, (1969), La fermeture de l'entreprise, revue Les Cahiers de droit, Volume 10, numéro 2, pages 341–349
50. YACOUB Zina, (2014), Vers la dépermanisation des relations de travail en droit algérien : enjeux économiques et protection de l'emploi, revue Académique de la Recherche Juridique. Volume 5, Numéro 1, Pages 341-348 ;
51. ZOUACHE Abdallah, (2012), État, Héritage Colonial Et Stratégie De Développement En Algérie, Les cahiers du CREAD n°100 ;

### **3. Thèses et mémoires :**

1. CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure. Les salariés sous-performant : quel rôle des départements Ressources Humaines ? Mémoire d'expertise, Université de Paris-Dauphine. 2015.
2. ZERHOUNI Soumeya, (2019), La prise en charge du capital humain et du savoir par les entreprises Algériennes : Justification et impact sur la performance globale, Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed ;

### **4. Cites internet :**

- <http://ecogestion.free.fr>
- [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)
- [www.un.org](http://www.un.org)
- <http://ecogestion26.free.fr>

## Liste des tableaux

N° de tableau	Intitulé	page
Tab. 01	Les différentes orientations de la performance organisationnelle	27
Tab. 02	Les indicateurs fonctionnels	47
Tab. 03	Les indicateurs de processus transversaux	47-48
Tab. 04	les avantages de la formation sur l'entreprise et l'employé	128
Tab. 05	les questions du pilotage de la carrière	132
Tab. 06	Présentation de l'échantillon.	156

## Liste des figures

N° de la figure	Intitulé	page
Fig.01	Le triangle de la performance	20
Fig.02	Pyramide des besoins de Maslow	36
Fig.03	Les quatre piliers de la performance durable	42
Fig.04	Les huit étapes du processus de recrutement	110
Fig.05	illustration de la mobilité sur trois niveaux hiérarchiques	130
Fig.06	présentation de l'échantillon par âge	158
Fig.07	présentation de l'échantillon par genre	159
Fig.08	présentation de l'échantillon par département	159
Fig.09	présentation de l'échantillon par rapport à l'ancienneté	160
Fig.10	présentation de l'échantillon par rapport au niveau d'étude	161
Fig.11	Avis des employés sur la désignation de la GRH	162
Fig.12	Le rôle de la GRH à la coordination dans l'entreprise	163
Fig.13	La communication de la GRH avec les structures	164
Fig.14	La GRH assure un service public	166
Fig.15	L'intérêt de la GRH dans l'entreprise	167
Fig.16	la GRH améliore l'efficacité et l'efficience	169
Fig.17	les métiers des ressources humaines	170
Fig.18	la préparation d'un plan annuel de la formation	171
Fig.19	La répartition de la formation sur les structures	172

Fig.20	Le rôle de la formation	173
Fig.21	L'impact de la formation sur la performance	174
Fig.22	Les enjeux de la formation	175
Fig.23	L'obligation de la formation	176
Fig.24	Les avantages de la formation	177
Fig.25	L'accueille des stagiaires pour des stages de perfectionnement	178
Fig.26	La prise en compte des besoins en formation	179
Fig.27	la GRH joue un rôle de sensibilisation pour des actions citoyennes	180
Fig.28	La répond aux attentes des autres structures pour le service public	181
Fig.29	L'importance du client chez l'entreprise SEOR	182
Fig.30	La prise en compte du service public	183
Fig.31	Le rôle de la SEOR vers les clients	184
Fig.32	La GRH développe les pratiques de service public	185
Fig.33	La GRH améliore la rentabilité de l'entreprise SEOR	187
Fig.34	Les aspects des employés qui améliorent la rentabilité de l'entreprise SEOR	188
Fig.35	Le développement de la rentabilité de l'entreprise SEOR	189
Fig.36	L'effet de l'efficacité et l'efficience du personnel sur la rentabilité de l'entreprise SEOR	190
Fig.37	La GRH améliore la rentabilité de l'entreprise SEOR	191
Fig.38	Le rôle de la GRH à l'amélioration des capacités humaines	193
Fig.39	L'importance de la formation pour la GRH sur l'amélioration de la rentabilité	194
Fig.40	Les effectifs de l'entreprise SEOR	197
Fig.41	La masse salariale	198
Fig.42	Le turn-over	199
Fig.43	Le taux d'absentéisme	200
Fig. 44	Les départs	201
Fig. 45	Le recrutement	202

<b>AADL</b>	Agence Nationale de l'Amélioration et de Développement du Logement
<b>AFNOR</b>	Association française de normalisation
<b>BGTA</b>	Batterie Générale De Tests d'Aptitudes
<b>CASNOS</b>	Caisse Nationale des Assurances des Non-Salariés
<b>CDD</b>	Contrat de Travail à Durée Déterminée
<b>CDI</b>	Contrat de Travail à Durée Indéterminée
<b>CEGOS</b>	Commission Générale de l'Organisation Scientifique
<b>CGE</b>	Conférence des grandes Écoles
<b>CNAS</b>	Caisse Nationale des Assurances Sociales
<b>CNR</b>	Caisse Nationale des Retraites
<b>CV</b>	Curriculum Vitae
<b>DPO</b>	Direction Par Objectifs
<b>DPPO</b>	Direction Participative Par Objectif
<b>ENIE</b>	Entreprise Nationale Des Industries Électroniques
<b>ENIEM</b>	Entreprise Nationale Des Industries de l'Électroménager
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>GM</b>	General Motors
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>GPO</b>	Gestion Par Objectifs
<b>GRH</b>	Gestion de Ressources Humaines
<b>IBS</b>	Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>NMP</b>	Nouveau Management Public
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>OST</b>	Organisation Scientifique du Travail
<b>PAO/DAO</b>	Publication Assistée par Ordinateur / Dessin Assisté par Ordinateur
<b>PDG</b>	Président-Directeur Général
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociétale des Entreprises
<b>SNMG</b>	Salaire national minimum garanti
<b>SNTF</b>	Société Nationale des Transports Ferroviaires
<b>SONATRACH</b>	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures
<b>SONELGAZ</b>	Société Nationale de l'Électricité et du Gaz
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>TAP</b>	Taxe sur l'Activité Professionnelle
<b>TIC</b>	Technologie de l'Information et de Communication
<b>TVA</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>UGTA</b>	Union Générale des Travailleurs Algériens
<b>URSS</b>	Union des républiques Socialistes Soviétiques



# **Annexes**

## Questionnaire:

Nous recueillons dans cette enquête votre point de vue sur le rapport entre la Gestion des Ressources Humaines et la rentabilité de votre entreprise SEOR, ainsi que vos témoignages sur sa mise en œuvre dans votre entreprise. Plus précisément, nous souhaitons voir l'importance de la Gestion des Ressources Humaine dans la performance de votre entreprise pour améliorer sa rentabilité.

### 1. La description de l'échantillon :

#### 1.1. Échantillon selon l'âge :

Tranche d'âge	
Moins de 30 ans	
De 31 à 35 ans	
De 36 à 40 ans	
De 41 à 45 ans	
De 46 à 50 ans	
De 51 à 55 ans	
56 ans et plus	

#### 1.2. Le genre :

Genre	
Masculin	
Féminin	

#### 1.3. La direction :

Structure	
GRH	
Moyens Généraux	
Technique	
Comptabilité et finance	
Commercial	
Sécurité et prévention	
Qualité	
Communication	

#### 1.4. L'ancienneté :

Ancienneté	
De 06 à 10 ans	
De 11 à 15 ans	
De 16 à 20 ans	
De 21 à 25 ans	
De 25 à 30 ans	
30 ans et plus	

#### 1.5. Le niveau d'étude :

Secondaire	Diplôme professionnel	Universitaire

## 2. Questions concernant la Gestion des Ressources Humaines :

### 2.1. Selon vous, la Gestion des Ressources Humaines GRH désigne :

Une méthode de management  Un outil d'augmentation des performances   
 un aspect quantitatif  Un aspect qualitatif  aspect supplémentaire

### 2.2. Selon-vous es ce que la GRH concerne une fonction de coordination dans l'entreprise ?

Oui  Non  Ne sais pas

### 2.3. Selon-vous es ce que la GRH favorise la communication entre les différentes structures ?

Oui  Non  Ne sais pas

### 2.4. Selon-vous es ce que la GRH dans l'entreprise publique qui assure un service public ?

Oui  Non  Ne sais pas

### 2.5. D'après vous, est-ce que la GRH dans l'entreprise publique qui assure un service public ?

Oui  Non  Ne sais pas

### 2.6. D'après vous, les intérêts de la GRH peuvent toucher ?

L'amélioration la valeur de l'entreprise  L'amélioration de la compétence du personnel   
 L'amélioration de la communication de l'entreprise  L'amélioration de l'image de l'entreprise   
 Aucun intérêt pour l'entreprise  Autres

### 2.7. D'après vous, est-ce que la GRH concerne l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de votre entreprise ?

Oui  Non  Ne sais pas

### 2.8. Selon vous les métiers de ressources humaines dans votre entreprise sont ?

- DRH
- Responsable de la formation
- Chargé des ressources humaines
- Chargé des carrières
- Responsable de rémunération
- Chargé des compétences

### 3. Questions relatives au rôle de la formation du personnel et de la GRH :

#### 3.1. Votre entreprise prépare chaque année un plan annuel de formation ?

Oui  Non  Ne sais pas

#### 3.2. Votre entreprise prend en considération la formation de tout le personnel de toutes les structures :

Oui  Non  Ne sais pas

#### 3.3. Selon vous, le rôle de la formation dans votre entreprise est de ?

- Le développement de la carrière professionnelle de l'employé
- L'amélioration du savoir faire de l'employé
- Permettre à l'employé d'avoir une promotion pour un poste
- Adapter l'employé au changement organisationnel
- Une nécessité d'améliorer la performance de l'employé
- Un rôle supplémentaire

#### 3.4. Est-ce que la formation a un impact positif sur la performance de votre entreprise ?

Tout à fait d'accord  Assez d'accord  Pas d'accord  du tout

#### 3.5. Est-ce que la formation a des enjeux importants pour le personnel à former de votre entreprise ?

Tout à fait d'accord  Assez d'accord  Pas d'accord  du tout

#### 3.6. Selon vous, la formation est facultative ou obligatoire pour votre entreprise ?

Oui  Non  Ne sais pas

#### 3.7. Selon vous, la formation permet le perfectionnement, le recyclage du personnel de votre entreprise ?

Oui  Non  Ne sais pas

#### 3.8. Votre entreprise accueille annuellement des stagiaires pour stage et perfectionnement ?

Oui  Non  Ne sais pas

#### 3.9. Votre département de formation prend en compte tous les besoins de formation des structures de votre entreprise :

Oui  Non  Ne sais pas

**4. Questions relatives à la GRH dans votre entreprise comme une mission envers les autres structures pour assurer un service public :**

**4.1. Selon vous, la Gestion des Ressources Humaines sensibilise les autres structures de votre entreprise à développer des actions citoyennes ?**

Oui  Non  Ne sais pas

**4.2. Selon vous, la Gestion des Ressources Humaines prend en compte les attentes des structures de votre entreprise pour être sensibilisé au service public ?**

Oui  Non  Ne sais pas

**4.3. D'après vous, le service public pour le citoyen (client) est l'une des priorités majeures de votre entreprise ?**

Tout à fait d'accord  Assez d'accord  Pas d'accord  Pas du tout

**4.4. D'après vous, la prise en compte du service public (les attentes et les problèmes du citoyen) sont :**

Facultatif  Important  Essentiel  Pas nécessaire

**4.5. D'après vous, les structures de votre entreprise sont imprégnées sur le rôle de votre entreprise en tant qu'une interface envers le client (citoyen) directement ?**

Oui  Non  Ne sais pas

**4.6. D'après vous, la mission de la Gestion des Ressources Humaines en tant que lien entre les structures pour développer des pratiques de service public est ?**

Très importante  Importante  Peu importante  Pas du tout importante

**5. Questions relatives à la GRH comme structure ou fonction permettant l'amélioration de la rentabilité de votre entreprise :**

**5.1. Votre entreprise améliore sa rentabilité par le biais de la GRH :**

Oui  Non  Ne sais pas

**5.2. Les aspects qualitatifs et quantitatifs des employés de votre entreprise permettent-ils d'améliorer la rentabilité de votre entreprise :**

Oui  Non  Ne sais pas

**5.3. La compétence de votre personnel joue un élément important pour développer la rentabilité de votre entreprise :**

Oui  Non  Ne sais pas

**5.4. L'efficacité et l'efficience de votre personnel, permettent-elles de développer la rentabilité de votre entreprise :**

Tout à fait d'accord  Assez d'accord  Pas d'accord  Pas du tout

**5.5. La GRH permet-elle de sensibiliser tout le personnel à adhérer à la mission, d'améliorer la rentabilité de votre entreprise :**

Tout à fait d'accord  Assez d'accord  Pas d'accord  Pas du tout

**5.6. La GRH doit développer le savoir-faire, les compétences et les capacités managériales continuellement pour améliorer la rentabilité de votre entreprise :**

Tout à fait d'accord  Assez d'accord  Pas d'accord  Pas du tout

**5.7. La GRH s'appuie sur la formation du personnel annuellement pour améliorer la rentabilité de votre entreprise :**

Oui  Non  Ne sais pas

**5.8. Est-ce qu'il existe d'autres pratiques RH pour l'amélioration de la rentabilité de votre entreprise ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5.9. Témoignages ou expériences à partager à propos des pratiques GRH de votre entreprise améliore la rentabilité de votre entreprise.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Merci pour votre réponse et votre attention

Ce questionnaire est anonyme

## TABLE DES MATIERES

**Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .... ..	<b>02</b>
<b>Chapitre 1 : La performance des entreprises publiques</b>	<b>11</b>
<b>Introduction chapitre I.....</b> .....	<b>12</b>
<b>Section 1 : la performance à travers l'efficacité et l'efficience dans l'entreprise</b>	<b>14</b>
1- Les différents concepts portant sur la notion de la performance	14
1-1 Définition de la performance .....	14
1-2- L'efficacité et l'efficience des résultats	16
1-3- La performance et l'efficacité ..	19
1-4- La performance et l'efficience..	19
2- Les capacités organisationnelles .....	20
3- La performance organisationnelle.....	21
4- La performance comme une source de croissance	22
5- De la performance individuelle à la performance globale	23
6- Les différentes théories sur la performance des résultats	24
7- La performance globale des entreprises ...	26
8- Définition de la performance globale.....	28
9- Les éléments de la performance globale ..	29
10- Le processus de la performance globale	30
<b>Section 2 : les éléments affectant sur la performance individuelle et collective</b>	<b>31</b>
1- Les principales théories de la motivation .	32
1-1- L'école des relations humaines .	33
1-2- Les recherches de l'école néoclassique	37
2- L'évaluation de la performance collective et individuelle	41
3- Le calcul de la performance globale .....	42
4- Les indicateurs de la performance globale	43
5- Les indicateurs de performance du processus	45
6- La rémunération..... ..	48
<b>Section 3 : la performance des entreprises à travers les objectifs et les ressources humaines</b>	<b>48</b>
1- Le démarrage de la GRH dans les entreprises publiques algériennes	49
2- Définition du système d'appréciation des employés	50
3- L'évaluation et l'appréciation des résultats individuels	52
4- L'évaluation de la performance des résultats	53
5- L'évaluation de la performance en GRH par rapport aux objectifs de l'entreprise	55
6- Les indicateurs de gestion sociale.....	56
6-1- Les indicateurs des effectifs.....	57
6-2- Les flux de personnel .....	58
6-3- Les coûts salariaux .....	59
6-4- La démographie	61
6-5- La formation	62
6-6- L'absentéisme	62
<b>Conclusion chapitre I</b>	<b>62</b>

<b>Chapitre II : La gestion des ressources humaines en Algérie</b>	<b>64</b>
<b>Introduction chapitre II</b>	<b>65</b>
<b>Section I : Le contexte de la gestion des ressources humaines dans un système planifié</b>	<b>66</b>
1- L'évolution du cadre juridique de la gestion des ressources humaines dans le secteur économique	67
2- Les phases de la gestion socialiste des ressources humaines	68
3- Les théories de la gestion socialiste des entreprises	69
4- Les pratiques de la gestion socialiste en Algérie	71
5- La grande industrie en Algérie entre 1967-1978	71
6- Les apparences du socialisme en Algérie	74
7- Le déclin du socialisme en Algérie	75
<b>Section 2 : La gestion des ressources humaines dans une économie de marché</b>	<b>77</b>
1- Le contexte de la gestion des ressources humaines	77
2- La fonction personnelle au départ des entreprises publiques algériennes	78
3- L'impact des nouvelles réformes sur la gestion des ressources humaines en Algérie	80
4- Les fonctions de la gestion des ressources humaines	81
4-1- La formation dans les entreprises publiques	81
4-2- La fonction gestion des carrières	83
4-3- La mobilité	85
4-4- Le système d'appréciation	86
4-5- La promotion dans l'entreprise publique	87
<b>Section 3 : le transfert vers une économie de marché et la rentabilité des ressources humaines</b>	<b>88</b>
1- La mutation vers l'économie de marché	89
2- L'aspect juridique	91
3- L'aspect administratif	92
4- L'aspect politique	93
5- Les différents plans et programmes de développement	94
6- L'impact de la nouvelle politique économique sur les entreprises publiques	95
7- L'impact de la nouvelle politique sur les entreprises publiques et leur gestion des ressources humaines	96
8- Les défis de la gestion des ressources humaines dans le contexte des réformes	99
<b>Conclusion chapitre II</b>	<b>102</b>
<b>Chapitre III : La gestion des carrières dans les entreprises publiques</b>	<b>103</b>
<b>Introduction chapitre III</b>	<b>104</b>
<b>Section 1 : l'accès à l'entreprise publique en Algérie</b>	<b>105</b>
1- Le rôle des agences nationales de l'emploi	106
2- La relation entre les entreprises et les agences nationales de l'emploi	107
3- Les différents dispositifs pour l'emploi dans les entreprises publiques	108
4- La procédure pré-recrutement dans les entreprises publiques	109
5- La sélection des candidats	111
6- Les différents tests de recrutement	112
7- L'intégration des nouveaux recrutés	115



<b>Section 2 : les pratiques de développement de la carrière professionnelle dans l'entreprise publique</b>	<b>116</b>
1- La convention collective	117
2- La période d'essai	118
3- La gestion de la carrière professionnelle	120
4- Les objectifs du système d'appréciation	122
4-1- L'intérêt pour l'entreprise	122
4-2- L'intérêt pour l'employé	123
4-3- L'intérêt pour la gestion des ressources humaines	123
5- Les approches traditionnelles	123
6- Les approches modernes	124
7- La formation des employés	126
8- Le plan de formation	129
9- L'ingénierie de la formation	129
10- Les promotions	131
11- Le pilotage de carrière	132
12- Les positions spéciales pour l'employé	133
<b>Section 3 : la cessation de la relation de travail avec l'entreprise publique</b>	<b>133</b>
1- La nullité ou l'abrogation du contrat de travail	134
2- L'arrivée au terme du contrat de travail à durée déterminée	136
3- La mise à la retraite	138
4- Le licenciement	139
5- La démission	142
6- L'incapacité totale de travail	143
7- La cessation d'activité légale de l'organisme employeur	144
<b>Conclusion chapitre III</b>	<b>146</b>
<b>Chapitre IV : Pratique de la GRH dans l'entreprise SEOR</b>	<b>148</b>
<b>Introduction chapitre IV</b>	<b>149</b>
<b>Section 01 : À propos de la SEOR</b>	<b>150</b>
1- Présentation de l'entreprise SEOR	150
2- Historique de l'entreprise SEOR	150
3- Les objectifs de la SEOR	151
4- Organisation de l'entreprise SEOR	152
5- Collecte des données et analyse des résultats	156
5-1- La description de l'échantillon	156
5-1-1- Description des variables démographiques de l'échantillon	156
<b>Section 02 : Analyses des données</b>	<b>162</b>
1- Données concernant la gestion des ressources humaines	162
2- Données relatives au rôle de la formation du personnel et de la GRH	171
3- Questions relatives à la GRH dans votre entreprise comme ayant une mission envers les autres structures pour assurer un service public	180
4- Données relatives à la GRH comme structure ou fonction permettant l'amélioration de la rentabilité de votre entreprise	186

<b>Section 03 : Avis des employés et statistiques</b>	<b>195</b>
1- Avis sur les pratiques RH pour l'amélioration de la rentabilité dans l'entreprise SEOR	195
2- Témoignages sur l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise SEOR à travers les pratiques GRH	196
3- Les principales statistiques de l'entreprise SEOR	196
<b>Conclusion chapitre IV</b>	<b>203</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>205</b>
<b>Références Bibliographique</b>	<b>211</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>218</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>218</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>220</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>221</b>

## Résumé :

Depuis ces dernières années, l'environnement est de plus en plus instable à cause de son évolution et ses changements. Cet élément a poussé les entreprises de travailler pour l'adaptation en assurant un mode de gestion efficace basé sur la fiabilité de la gestion des ressources humaine. En effet, de nombreux apports théoriques ont présenté la RH comme un facteur déterminant de la performance des entreprises. Elle contribue de manière déterminante à la performance globale des organisations assimilée comme une activité de support aux autres fonctions de l'entreprise, la gestion des ressources humaines représente actuellement une fonction qui permet l'entreprise de se repositionner par rapport aux concurrents. Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle, les entreprises ont dû réviser la façon des activités traditionnelles de la gestion des ressources humaines, telles que la gestion des carrières, la formation etc. Aussi d'apporter des pratiques nouvelles de gestion des ressources humaines pour les rendre plus efficaces qui va se répercuter sur la rentabilité de l'entreprise.

Les entreprises publiques en Algérie plus particulièrement la SEOR ont connu plusieurs phases de restructuration pour avoir des impacts sur les méthodes de gestion d'entreprise. L'évolution vers une économie de marché a été marquée par l'assimilation des nouvelles techniques de management des ressources humaines dans les entreprises publiques. Il fallait améliorer leurs performances et leur rentabilité financière, en introduisant les outils modernes de la GRH, ainsi que la GPEC. L'objectif de notre travail est de montrer que la bonne gouvernance dans la gestion des entreprises publiques est liée avec l'efficacité et l'efficience des individus, dont ils participent à la création de la valeur ajoutée, l'augmentation du chiffre d'affaire, la diminution des coûts etc. La SEOR monopolise la gestion d'un bien stratégique (l'eau et la gestion de sa distribution) s'est vu imposée de nouveaux critères de gestion (formation, collaboration du personnel etc.) à l'égard de la gestion des ressources humaines en démontrant la contribution de certaines pratiques à atteindre l'efficacité organisationnelle (réduction des pannes, alimentation continu de l'eau potable, prestation de service etc.). C'est-à-dire la capacité d'organiser les ressources (y compris les individus) et les compétences de façon à générer un avantage qui exerce un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise.

**Mots clés :** entreprise publique, SEOR, performance, rentabilité, ressources humaines, efficacité, efficience, évaluation, socialisme, économie de marché, Algérie.

## ملخص:

أصبحت البيئة الخارجية في السنوات الأخيرة غير مستقرة بشكل متزايد بسبب تطورها وتغيرها. وقد دفع هذا العنصر الشركات إلى العمل على التكيف من خلال ضمان أسلوب إدارة فعال يعتمد على فعالية إدارة الموارد البشرية. في الواقع، قدمت العديد من المساهمات النظرية الموارد البشرية كعامل حاسم في أداء الأعمال. إنها تساهم بشكل حاسم في الأداء العام للمنظمات التي يتم استيعابها كنشاط داعم للوظائف الأخرى للشركة، وتمثل إدارة الموارد البشرية حاليًا وظيفة تسمح للشركة بإعادة وضع نفسها فيما يتعلق بالمنافسين لتحسين أدائها وموقعها التنافسي. كما كان على الشركات مراجعة الطريقة التي يتم بها تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية، مثل الإدارة المهنية والتدريب وما إلى ذلك. أيضًا لجلب ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية لجعلها أكثر كفاءة مما سيكون له تأثير على ربحية الشركة.

لقد شهدت الشركات العمومية في الجزائر، وخاصة شركة SEOR، عدة مراحل من إعادة الهيكلة ليكون لها تأثير على أساليب إدارة الأعمال. وقد تميز التطور نحو اقتصاد السوق باستيعاب تقنيات جديدة لإدارة الموارد البشرية في الشركات مثل GPEC. الهدف من عملنا هو إظهار أن الحوكمة في إدارة الشركات العمومية مرتبطة بفعالية وكفاءة الأفراد، حيث يشاركون في خلق القيمة المضافة، وزيادة حجم الأعمال، وخفض التكاليف وما إلى ذلك. تحتكر شركة SEOR إدارة الأصول الإستراتيجية (المياه وإدارة توزيعها) وقد فرضت عليها معايير إدارية جديدة (التدريب، تعاون الموظفين، إلخ) فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية من خلال إظهار مساهمة ممارسات معينة في تحقيق الأهداف التنظيمية. الكفاءة (تقليل

الأعطال، الإمداد المستمر بمياه الشرب، تقديم الخدمات، إلخ). وهذا يعني القدرة على تنظيم الموارد (بما في ذلك الأفراد) والمهارات بطريقة تؤدي إلى توليد ميزة لها تأثير إيجابي على ربحية الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** مؤسسة عمومية، SEOR، نجاعة، مردودية، موارد بشرية، فعالية، كفاءة، تقييم، إشتراكية، إقتصاد السوق، الجزائر.

### Summary:

In recent years, the environment has become more and more unstable due to its evolution and changes. This element has pushed companies to work for adaptation by ensuring an effective management method based on the reliability of human resources management. Indeed, numerous theoretical contributions have presented HR as a determining factor in business performance. It contributes decisively to the overall performance of organizations assimilated as a support activity to other functions of the company, human resources management currently represents a function, which allows the company to reposition itself in relation to competitors. To improve their performance and competitive position, companies have had to revise the way traditional human resources management activities, such as career management, training, etc. Are carried out. Also to bring new human resources management practices to make them more efficient which will have an impact on the profitability of the company.

Public companies in Algeria, particularly SEOR, have experienced several phases of restructuring to have an impact on business management methods. The evolution towards a market economy was marked by the assimilation of new human resources management techniques in public companies. It was necessary to improve their performance and their financial profitability, by introducing modern HRM tools, as well as GPEC. The objective of our work is to show that good governance in the management of public companies is linked with the effectiveness and efficiency of individuals, in which they participate in the creation of added value, the increase in the turnover business, cost reduction etc. SEOR monopolizes the management of a strategic asset (water and the management of its distribution) has had new management criteria imposed on it (training, staff collaboration, etc.) with regard to human resources management by demonstrating the contribution of certain practices to achieving organizational efficiency (reduction of breakdowns, continuous supply of drinking water, service provision, etc.). That is to say the ability to organize resources (including individuals) and skills in such a way as to generate an advantage that has a positive impact on the profitability of the company.

**Keywords:** public company SEOR, performance, profitability, human resources, effectiveness, efficiency, evaluation, socialism, market economy, Algeria.