

La contribution des ressources humaines à la performance des entreprises. The contribution of human resources to business performance.

KENNOUCHE SAMIA *

CHABI TAYEB

(RMTQ), Bejaia, Algérie

(RMTQ), Bejaia, Algérie

E-mail : kennouche.samia@gmail.com

E-mail : chabitayeb@yahoo.fr

Date de réception : 15/01/2020 Date d'acceptation : 25/03/2020

Résumé :

Dans un contexte de concurrence, les gestionnaires au sein des entreprises cherchent des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en vue d'acquiescer un avantage concurrentiel qui va leurs permettre de démarquer de la concurrence classique. De ce fait, la fonction GRH joue un rôle primordiale dans la réalisation de la compétitivité de l'entreprise à travers les différents pratiques qui ont pour objectif principale la satisfaction des salariés, ce qui répercute sur leurs motivation. Dans cette contribution nous avons effectué une enquête auprès des entreprises de production pour déterminer les pratiques de GRH afin d'identifier la dualité GRH/compétitivité.

Mots clés : les pratiques RH, avantage concurrentiel, la compétitivité de l'entreprise, échantillon d'entreprise.

Classification JEL : C6 ; D2 ; J2 ; K4 ; L3

Abstract:

In a competitive environment, managers within companies are looking for human resources management (HRM) practices to gain a competitive advantage that will allow them to stand out from the traditional competition. As a result, the HRM function plays a key role in achieving the company's competitiveness through the various practices whose main objective is employee satisfaction, which has an impact on their motivation. In this contribution we conducted a survey of production companies to determine HRM practices in order to identify the duality HRM / competitiveness.

Keywords: HR practices, competitive advantage, business competitiveness, business sample.

Jel Classification Codes : C6 ; D2 ; J2 ; K4 ; L3

1. Introduction :

Il est clair qu'actuellement, l'environnement économique des entreprises est devenu plus concurrentiel, plus compétitif, plus complexe et plus imprévisible à cause des changements de l'environnement. Selon Thierry G, Trabel, les enjeux d'une entreprise aujourd'hui constituent un vaste débat compte tenu des changements dans le monde des affaires : mondialisation de l'économie, complexité des marchés, multiplication des flux physiques et monétaires... Une des préoccupations majeures pour les firmes est d'assurer non seulement leur développement mais surtout leur pérennité, qui passe par une performance durable (THIERRY, TRABELSI, 2008, p 03). Dans un tel contexte, les entreprises doivent être de plus en plus souples et réactives afin de répondre aux attentes des partie prenante mais surtout de les anticiper. Ce souci les l'oblige à prendre en compte les diverses parties prenantes dont les intérêts sont parfois divergents.

A tous ces égards, l'entreprise doit satisfaire à la fois (Faraalinoro, 2013, P5) :

- Les actionnaires, qui ont des exigences en termes de rentabilité.

* E-mail de l'auteur correspondant : chabitayeb@yahoo.fr

- Les clients, dont le comportement d'achat a évolué. En effet, ils font preuve d'une maturité accrue, comparent les différents produits proposés et choisissent en fonction de critères rationnels, mais aussi irrationnels.

Les consommateurs sont sensibles au prix, pourtant ce n'est qu'un facteur déterminant parmi d'autres : la qualité, le service lié au produit, voire le rêve véhiculé par le produit interviennent dans la décision d'achat ;

- Les fournisseurs, notamment dans le cas où ils sont exclusifs pour tout ou partie de son activité ;

- L'État et les collectivités territoriales, qui attendent de l'entreprise un comportement citoyen respect de la réglementation, de l'environnement, implication dans la vie locale et prise en compte de la dimension sociale ;

- Les employés, dans lesquels elle investit (formation, etc.) et sur lesquels elle s'appuie pour gérer au mieux les relations avec tous ses partenaires externes.

Dans le contexte actuel, les entreprises recherchent de nouveaux avantages concurrentiels et les ressources humaines portent en elles de grandes promesses.

L'approche par les ressources et compétences stipule que la mise en œuvre des ressources et compétences de l'entreprise peut conduire à l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenu et par conséquent apporter des performances supérieures.

La performance des ressources humaines signifie que l'entreprise reconnaît de l'existence de son potentiel humain, et s'engage dans le développement et la sauvegarde de son patrimoine immatériel. La notion même de la performance souligne la nécessité d'actualiser en permanence le potentiel des individus notamment en améliorant le bien-être au travail, en développant les compétences des employés et en suscitant la participation des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. En allant de cette définition, nous avons formulé la problématique suivante : **quel est l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaine sur la compétitivité des entreprises ?**

La gestion des ressources humaines (RH) constitue un des éléments les plus importants de la dimension sociale du développement durable en entreprise et elle peut faciliter l'intégration de la RSE dans l'organisation. La fonction RH peut avoir plusieurs effets positifs sur la société et l'environnement, notamment en améliorant le bien-être au travail, en développant les compétences des employés et en suscitant la participation des employés afin d'atteindre les objectifs sociaux, environnementaux et économiques de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons envisagé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les pratiques de la GRH ont pour finalité de satisfaire les attentes et la motivation des salariés. La fonction gestion des ressources humaines (GRH) au sein de l'entreprise veille à la mise en œuvre des pratiques qui visent au développement des emplois et des compétences «C'est une activité de base qui regroupe l'ensemble des activités, permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, à moyen et à long terme» (Sekiou, Blondin, 2001, p 70).

Hypothèse 2 : La motivation des salariés créer un avantage concurrentiel qui favorise la compétitivité de l'entreprise. Selon l'approche basée sur les ressources et compétences, les ressources humaines et les compétences au sein de l'entreprise constituent un avantage concurrentiel sous les concepts de non imitativité et de non substituabilité des ressources et compétences (Dierickx et autres, 1989, P6). Qui indiquent que les ressources et compétences d'une entreprise sont immobiles (c'est à dire non imitables et non substituables par la concurrence) soit parce que le mode d'obtention de l'avantage concurrentiel est ambigu, soit parce que leur utilisation

implique des interactions complexes au sein de l'entreprise, soit enfin parce qu'elles résultent d'un parcours historique unique à l'entreprise (Cucchi, Ouedraogo, 2005, P8).

De ce fait, La pérennité d'une entreprise passe avant tout par les clients internes de l'entreprise à savoir les salariés.

Notre démarche méthodologique consiste dans un premier lieu, à présenter la politique sociale des entreprises à travers les axes qui englobent le directeur des ressources humaines (DRH), En deuxième lieu, nous allons axer sur la présentation de la méthode **MICMAC : Méthode Influence Croisé Modèle Applique un Classement**). En troisième lieu, nous allons présenter les hypothèses de recherche ; dans un quatrième axe nous allons déterminer la méthodologie de la recherche et l'échantillon consulté. Le dernier lieu est réservé à l'analyse des résultats de l'enquête. La technique de collecte de données s'est faite par des questions ouvertes et semi-ouvertes.

2. La performance de la fonction ressource humaine:

Le service de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise occupe une place centrale dans la pérennité et le développement de l'entreprise à travers les différents manœuvres qui peuvent orienter l'entreprise vers la compétitivité et la performance.

Grâce à l'émergence de la théorie des ressources dans les années 80, qui considère la GRH en tant qu'avantage concurrentiel. En effet, les difficultés de développement rencontrées par les entreprises à cette époque ont déplacé l'intérêt depuis les variables externes (comme son positionnement sur le marché) vers les variables internes, mettant ainsi en avant l'idée qu'une bonne part du succès d'une organisation dépend des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise et à sa façon au service de son offre pour ses clients (Wernerfelt, 1984). Ces variables internes doivent, pour procurer un avantage concurrentiel durable, être des ressources créatrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney 1991 et Pfeffer 1994). De ce fait, certains auteurs en sont venu à penser que, parmi les variables internes, technologie et capital financier ne pouvaient plus constituer des avantages que sur le court terme, et que par conséquent seule la structure sociale – les ressources humaines - de l'organisation était désormais à même de faire la différence durablement (Ulrich 1991, Pfeffer 1994, Mc Mahan, Virick et Wright 1999 cités par Chrétien et al. 2005).

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier plus précisément les missions des professionnels de cette fonction.

Deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils (2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).

2-1 La performance RH selon le Louarn et Wils.

Le Louarn et Wils (Le Louarn, J.-Y. & Wils, T, 2001) divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :

- **Performance administrative de la fonction RH**, relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.

- **Performance opérationnelle de la fonction RH**, relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,

- **Performance stratégique de la fonction RH**, relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

2-2 La performance RH selon le modèle d'Ulrich.

Conscients que le capital humain est au centre de la performance, tel que le montre Ulrich «Les seules armes concurrentielles dont dispose l'entreprise est l'organisation et les ressources humaines» (Julieta Diaz, 2008). Les entreprises cherchent à mettre en place un pilotage globale de la performance plus particulièrement le pilotage de la gestion sociale, car les pressions des partenaires internes et externes à l'organisation contraignent ainsi l'entreprise à créer de la valeur pour tous.

Ulrich (Ulrich D, 1996) propose pour sa part un modèle qui permet de préciser la notion de performance de la fonction RH sous l'angle de ses missions ou orientations. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement.

Ils peuvent être visualisés comme les quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme) :

La performance dans chacun de ces quatre rôles possibles de la fonction RH nécessitera une évaluation de nature différente, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure (Hunter. et al, 2006, p19).

- En tant qu'**expert administratif**, la fonction RH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle a la charge.

- En tant que **champion des salariés**, la fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.

- En tant qu'**agent du changement**, la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.

- En tant que **partenaire stratégique**, la fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et *business* de l'entreprise. Chaque objectif *business* doit être traduit en objectif RH.

Les deux modèles présentés ci-dessus ont donc en commun de définir le périmètre et donc les missions de la fonction RH.

3. Présentation de la méthode "Micmac".

Pour pouvoir examiner l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la compétitivité des entreprises enquêtées, nous allons appliquer la méthode « Micmac » (GODET, 2001, P205). Ce nouveau logiciel nous permet d'identifier facilement l'influence des pratiques du service gestion des ressources humaines sur la compétitivité des entreprises étudiées.

Dans une vision systémique (ROY, 1985, p87), une variable n'existe que par son tissu relationnel avec les autres variables. Ainsi, l'analyse structurelle s'attache-t-elle à mettre en relation les variables dans un tableau à double entrée (relations directes) (GODET M., CHAPUY, COMYN, 1995, P48).

3-1 Description de la méthode:

•Phase 1: recensement des variables:

La première étape consiste à recenser l'ensemble des variables caractérisant le système étudié (variables externes autant qu'internes).

•Phase 2: Description des relations entre variables:

Le remplissage de la matrice est en général qualitatif : la valeur est « 0 » s'il n'existe pas de relation entre les variables « i » et « j », et « 1 » dans le cas contraire. Il est toutefois possible de pondérer les intensités des relations selon l'échelle (0 = nulle, 1 = faible, 2 = moyenne, 3 = forte, P = potentielle).

• Phase 3: Identification des variables clés:

Cette dernière phase consiste à identifier les variables clés, d'abord grâce à un classement direct (le total des liaisons en ligne indique l'importance de l'influence d'une variable sur l'ensemble du système), puis grâce à un classement indirect (le programme permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroaction et par conséquent de hiérarchiser les variables).

3-2 Les hypothèses de recherche :

L'étude de la contribution des pratiques RH sur la performance des entreprises de production pose plusieurs défis. A première vue, on pourrait postuler que les pratiques de DRH de ces entreprises étudiées ont pour finalité de satisfaire les attentes et la motivation de ses salariés. A la deuxième vision, la motivation des salariés crée un avantage concurrentiel qui favorise la compétitivité de l'entreprise.

4. Méthodologie de la recherche et échantillon consulté :

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons confectionné un questionnaire suivant la méthode « Micmac ».

Pour appliquer la méthode « Micmac » dans cette étude empirique, il faut procéder aux étapes suivantes :

- Formulation du système à étudier ;
- Résolution du système par la méthode « Micmac » ;
- Interprétation des résultats.
- Classement des pratiques clés des ressources humaines pour la compétitivité de l'entreprise.

4-1 Formulation du système à étudier :

Afin de déterminer les pratiques de GRH qui influencent sur la compétitivité de l'entreprise nous avons procédé par un questionnaire destinés aux directeurs des ressources humaines (DRH). Cette étape de questionnaire consiste à recenser l'ensemble des pratiques de la gestion des ressources humaines qui influencent sur la compétitivité des entreprises, qu'on a divisé en six (06) axes.

Axe N01 : condition de travail.

Axe N02 : relations et participation des travailleurs.

Axe N03 : santé et sécurité.

Axe N04 : développement des compétences.

Axe N05 : droit des travailleurs.

Axes N06 : la motivation des salariés.

Selon les données de notre enquête, nous avons retenu dix-huit indicateurs ci-dessous :

1. politique de discrimination (PDS)
2. traitement de réclamations (TRC)
3. Adaptation du poste (ADP)
4. Implication des travailleurs (IMP.T)
5. Milieu de travail sain (MTS)
6. Gestion relations travail (GRT)
7. Prévention risque psychosociaux (PR.PS)
8. sécurité de milieu de travail (SMT)
9. Médecine de travail (MDT)

10. Gestion prévisionnelle des compétences (GPEC)
11. Obtention des promotions (ObP)
12. Plan de formation (PL.F)
13. Droit à la déconnection (DDC)
14. Droit à la syndicalisation (DSY)
15. post de responsabilité aux femmes (PRFE)
16. Système de récompense (S Re)
17. Autonomie au travail (Au Ta)
18. Politique de rémunération (P De R)

4-2 Echantillon d'entreprises enquêtées :

4-2.1 l'échantillon de l'étude.

Afin de déterminer l'échantillon de notre étude nous avons opté pour une méthode probabiliste. «Un échantillonnage est probabiliste si chaque élément de la population a une chance déterminée et connue à l'avance d'être sélectionné pour faire partie de l'échantillon» (Maurice Angers, 1996, p247).

Cette méthode est utilisée généralement sur de grands échantillons.

Et parmi les méthodes probabilistes nous avons opté pour l'échantillonnage stratifié qui est une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'un ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population et qu'il ya lieu d'en tenir compte avant la sélection.

Dans notre étude nous s'intéressant aux entreprises de taille moyenne et grande. De ce fait, dans la sélection de notre échantillon de l'étude nous avons prêt le critère de la taille des entreprises qui nous a permet de créer deux sous groupes ou deux strates à savoir les moyennes entreprises et les grandes entreprises.

On exploitant les données statistiques sur le nombre des moyennes et de grandes entreprises dans la wilaya de Bejaia, on pose le problème du poids relatif de chacune. Ce qui nous a amené à procéder a un échantillonnage *stratifié proportionnel* qui consiste à prendre dans chaque strate le même pourcentage représenté dans la population mère, afin de refléter fidèlement la proportion de chaque strate dans la population.

4-2.2 Caractéristiques des entreprises de la wilaya de Bejaia.

La composition de la sphère économique des entreprises de la wilaya de Bejaia est caractérisée par la prédominance des PME. Nous enregistrons, en 2017, 18 540 PME exerçant dans le secteur industriel.

Le nombre de grandes entreprises de production, tous secteurs confondus est de 30 entreprises.

Le tableau suivant nous donne le nombre de PME et GE dans la Wilaya de Bejaia en Algérie.

Tableau numéro 01 : le nombre des petites moyennes et grandes entreprises dans la Wilaya de Bejaia.

Petites et moyennes entreprises (PME)	Grandes entreprises (GE)	Total
18540	30	18570

Source : données recueillis auprès de la CNAS de la wilaya de Bejaia 2018).

4-2.3 La représentation de l'échantillon.

Pour concrétiser notre travail, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès d'un échantillon de moyenne et de grande entreprises de la wilaya de Béjaia, que nous allons présenter avec plus de détails dans le tableau ci-dessous :

Tableau numéro 02 : le nombre de moyen et de grandes entreprises dans la wilaya de Béjaia.

	Le nombre d'entreprises	Le pourcentage
Moyenne entreprise (ME)	194	86.60%
Grande entreprise (GE)	30	13.40%
total	224	100%

Source : données recueillies auprès de la CNAS de la wilaya de Bejaia.

Le choix de moyenne et de grande entreprises (MGE) est motivé par la disposition de ces dernières des structures formalisées (exemple : le service gestion des ressources humaines) qui va nous permettre d'avoir des informations fiables dans notre étude.

5. L'analyse des résultats:

Dans cette étape, nous avons procédé par une matrice qui a pour objectif de décrire l'influence de chaque variable sur une autre. Cette influence est évaluée par une échelle de 1 à 4. La comparaison des éléments de la matrice nous permet de confirmer l'importance de certaines pratiques de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de la compétitivité au sein des entreprises.

Les réponses aux questionnaires destinés aux entreprises étudiées, nous permettent d'établir la matrice d'influence directe (MID), illustrée dans le tableau ci-dessous.

Tableau numéro 03 : La matrice d'influence directe (MID)

	1:PDS	2:TRC	3:ADP	4:IMP.T	5:MTS	6:GRT	7:PR.PS	8:SMT	9:MDT	10:GPEC	11:ObP	12:PL.F	13:DDC	14:DSY	15:PRFE	16:SRe	17:Au.Ta	18:P.DeR
1 : PDS	0	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	0	3	0	0	2
2 : TRC	3	0	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	1	1
3 : ADP	3	3	0	3	2	2	3	3	3	2	2	2	0	2	1	1	0	2
4 : IMP.T	0	2	1	0	3	3	3	2	2	2	1	1	2	0	2	2	1	3
5 : MTS	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
6 : GRT	3	3	2	3	2	0	3	1	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2
7 : PR.PS	2	3	1	3	3	2	0	3	2	0	1	2	3	1	1	1	1	1
8 : SMT	0	3	1	3	3	1	3	0	3	1	1	2	3	3	3	3	1	3
9 : MDT	1	3	2	3	3	1	3	3	0	1	1	2	2	3	3	0	0	1
10 : GPEC	2	2	2	3	2	2	3	1	1	0	3	3	2	1	3	3	3	3
11 : ObP	3	3	3	2	2	2	2	3	3	0	3	3	2	1	2	2	2	2
12 : PL.F	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	0	1	1	2	2	2	2
13 : DDC	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	3	2	0	3	3	1	1	2
14 : DSY	2	3	1	3	2	2	3	3	2	1	0	1	0	0	2	2	1	2
15 : PRFE	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	0	2	2	2
16 : SRe	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	1	0	0	3
17 : Au.Ta	1	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	0	0	0	1	0	0
18 : P.DeR	2	3	2	3	3	2	2	1	0	3	3	2	3	3	1	2	2	0

© JPSOR-EPITA-MICMAC

Source : Les données du logiciel Micmac.

Les influences sont notées de 0 à 3 :

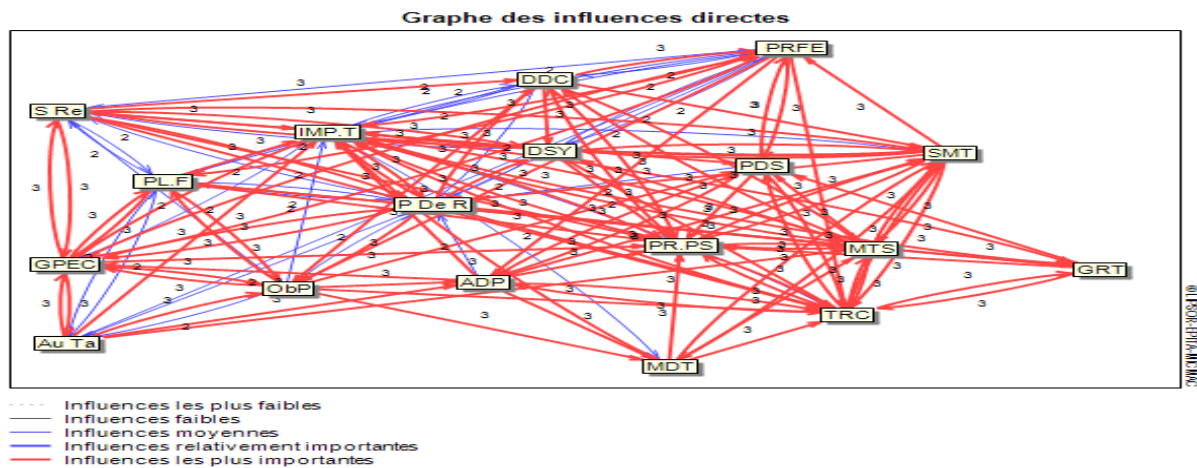
0 : Pas d'influence, 1 : Faible, 2 : Moyenne, 3 : Forte

La méthode « Micmac » nous permet de visualiser les résultats sous forme des matrices : matrice des influences directes (MID) et matrice des influences indirectes (MIID). Elle permet également la conception des graphes des influences directes, graphe des influences indirectes, graphe sur les influences potentielles et plan de dépendance /influence.

5-1 L'analyse de l'influence directe :

A travers la matrice ci-dessus sur les influences directes, on peut établir un graphe d'influence directe. Le graphe des influences directes ci-dessous nous indique, les degrés d'influences : influences faibles, influences moyennes et influences fortes.

Graphe numéro 01: Graphe des influences directes



Source : Les données du logiciel Micmac.

On constate dans le graphe ci-dessus que la mise en œuvre des politiques spécifiques de lutte contre les discriminations (axe1 : conditions de travail) liées au sexe, l'origine, l'âge, au handicap...etc, à une forte influence sur la compétitivité de l'entreprise. Cette forte influence est expliquée par l'importance de ces mesures dans la mise en œuvre d'un climat sociale favorable à la productivité.

On constat également que les plans d'action de la prévention du risque psychosociaux (axe 3 : santé et sécurité) à une forte influence sur la mise en place d'une technique d'écoute et de traitement des réclamations, tel que le stress, l'harcèlement, le mal être au travail et autres risques psychosociaux augmente le taux de réclamation. Il influence également fortement sur la médecine du travail à travers l'augmentation des consultations et d'arrêt de travail. Et le recoure à des contestations et des réclamations par la voie de la syndicalisation.

Le respect du droit à la syndicalisation au sein de l'entreprise (axe 5 : droits des travailleurs) à une forte influence sur la mise en place d'une cellule d'écoute à travers la préconisation du dialogue entre les différentes partie de l'entreprise dans le but de résoudre les conflits qui peut être enregistré suit à la divergence des intérêts des différents partie prenante dans l'entreprise.

Selon le graphe des influences directes l'instauration d'un milieu de travail sein et stimulant à une forte influence dans le système étudié. Cette influence est due à l'implication des indicateurs qu'on a jugés important dans la réalisation de la compétitivité au sein de l'entreprise. Cette forte influence nous montre l'importance de ce type d'indicateurs à la réalisation de la compétitivité au sein des l'entreprises. L'utilisation de ce type d'information est capitale dans la réalisation d'un milieu sein et stimulant à la productivité au sein de l'entreprise.

La politique de rémunération (axe 6 : la motivation des salariés) a une influence forte sur la compétitivité de l'entreprise, expliquer principalement par son influence sur l'implication des travailleurs, sur l'instauration d'un milieu de travail sein et stimulant, sur le développement des compétences, sur l'obtention des promotions, sur le droit à la syndicalisation. Tel qu'une bonne politique de rémunération aide les travailleurs à s'impliquer d'avantage dans le projet de l'entreprise et les stimuler à développer leurs compétences. Ainsi, une bonne rémunération contribue à l'instauration d'un climat sociale favorable à la productivité.

Le droit à la déconnection des outils de la communication à distance (axe 5 : droits des travailleurs) à une influence moyenne sur l'implication des travailleurs. Et cela peut être exprimé

par la nécessité des travailleurs de détaché du milieu du travail afin de ressourcer pour une meilleure productivité dans le travail.

L'adoption des plans de formation par les entreprises (axe 4 : développement des compétences) à une faible influence sur droit à la syndicalisation et le droit à la déconnexion tel que on enregistre des cas isolés et presque inexistent des travailleurs qui réclames l'adoption des plans de formations dans leurs doléance exprimé par voie des syndicats.

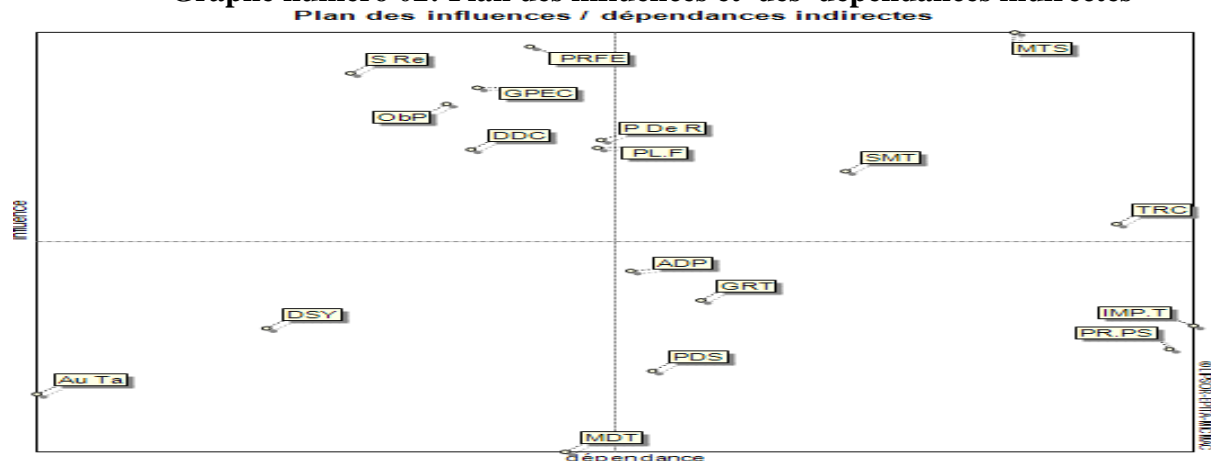
On remarque dans le graphe précédent sur les influences directes, que les pratiques du GRH au sein des entreprises ont des influences simultanées et directes entre eux. Ce qui nous confirme l'usage de ce type d'information à la conception des pratiques de GRH qui stimule la compétitivité au sein de l'entreprise selon le modèle systémique de l'entreprise.

5-2 Analyse des influences indirectes.

La Matrice des Influences Indirectes (MII) correspond à la Matrice des Influences Directes (MID) élevée en puissance, par itérations successives. A partir de cette matrice, un nouveau classement des variables met en valeur les variables les plus importantes du système. Ce programme permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroaction (BUCHOT, 2001, P3).

La somme en ligne et en colonne de la matrice (MII) nous indique respectivement l'influence et dépendance des pratiques de la gestion des ressources humaines dans la compétitivité des entreprises¹. Les données de cette matrice sont présentées dans le graphe ci-dessous, il nous permet de visualiser en abscisse la dépendance et en ordonnée l'influence des pratiques de la gestion des ressources humaines entre eux.

Graphe numéro 02: Plan des influences et des dépendances indirectes



Source : Les données du logiciel Micmac.

D'après les résultats de la matrice des influences indirecte (MII), on observe sur le plan ci-dessus que le milieu de travail sein se situe en haut à droite avec une influence indirecte moins importante au taux de dépendance (le même résonnement est appliqué au pratiques : traitement des réclamations, sécurité du milieu de travail, plan de formations et politiques de rémunération). Cette forte influence est expliquée par le pouvoir indirect sur la compétitivité des entreprises étudiées. Le fort taux d'influence de cet indicateur nous montre l'importance de cette pratique dans la propulsion de la compétitivité au sein des entreprises.

¹ L'ensemble des indicateurs en relations simultanées.

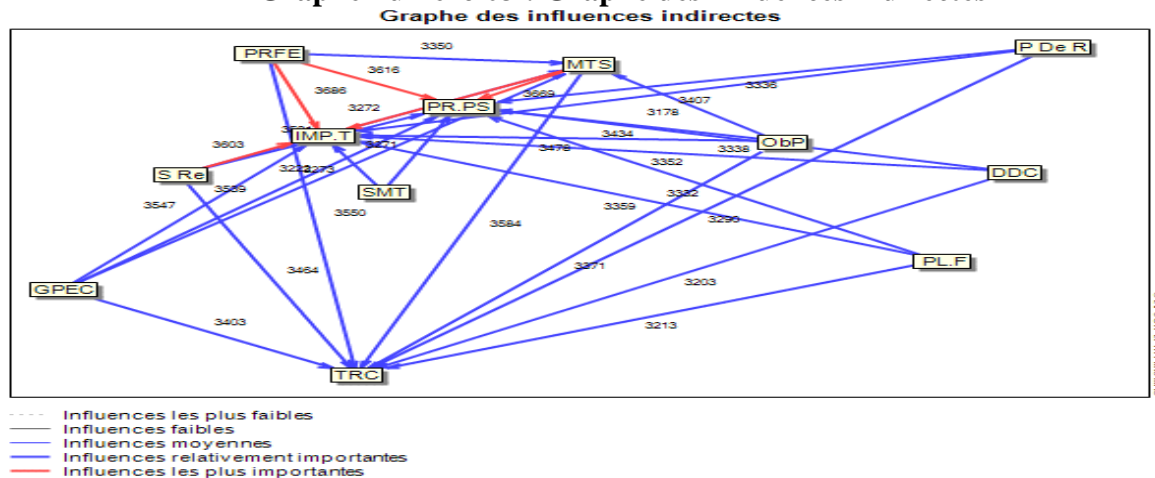
L'autonomie au travail à un taux d'influence égale à celui d'indépendance, cet indicateur est situé dans la partie inférieure du plan ci-dessus à gauche. Cette parité entre le taux d'influence et celui d'indépendance est expliquée par la difficulté et de mettre à la disposition des employés une autonomie nécessaire pour réaliser efficacement leur travail. Suite à une panoplie d'obstacle tel que la réticence des responsables, le manque de confiance...etc. (le même résonnement est appliqué pour les pratiques : droit à la syndicalisation et médecine de travail).

La prévention des risques psychosociaux a un taux d'influence important relativement au taux de dépendance cet indicateur se situ dans la partie inférieure du plan ci-dessus à droite. De ce fait, les risques psychosociaux à un impact considérable sur la majorité des pratiques de la gestion des ressources humaine, cependant la réalisation de cette pratique dépend des pratiques des responsables à mettre un climat sein à travers la mise en place des cellule d'écoute et de traitement des réclamations, la mise en place des politiques spécifiques de lute contre les discrimination...etc. (le même résonnement est appliqué au pratiques : implication des travailleurs, adaptation des postes de travail, gestion des relations de travail et les politiques de lutte contre les discrimination).

Les autres pratiques de la gestion des ressources humaines (système de récompense, poste de responsabilité aux femmes, obtention des promotions, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le droit à la déconnection) ont des influences et des dépendances relativement moyennes. Ces taux des influences indirectes et dépendances sont proches entre eux. Cela est dû à la négligence et la sous estimations de certaines pratiques qui peuvent être une source importante de la compétitivité des entreprises.

Le graphe ci-dessous, issu de la matrice des influences indirectes (MIID) (ROY. 1985, P65), représente le degré des influences indirectes entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et la compétitivité des entreprises consultées.

Graphe numéro 03 : Graphe des influences indirectes



Source : Les données du logiciel Micmac.

On remarque dans le graphe ci-dessus que les influences indirectes entre les pratiques de la gestion des ressources humaines des entreprises étudiées sont en grande partie relativement importantes. De ce fait, l'évaluation indirecte de ce type de pratiques, demande de décortiquer les liens existant afin de déterminer les pratiques clés qui impacte la compétitivité des entreprises. De ce fait, l'ensemble de ces pratiques doivent être sélectionnées et prisent en compte par les entreprises pour s'appui sur elles afin de réaliser des meilleurs performances.

On trouve dans le graphe ci-dessus une forte influence indirecte entre l'instauration d'un milieu de travail sein et stimulant et la prévention des risques psychosociaux et l'implication des

travailleurs, cela nous indique l'impact considérable du milieu de travail sur la santé mentale et physique des travailleurs ainsi que sur leur motivation et implication dans le projet de l'entreprise.

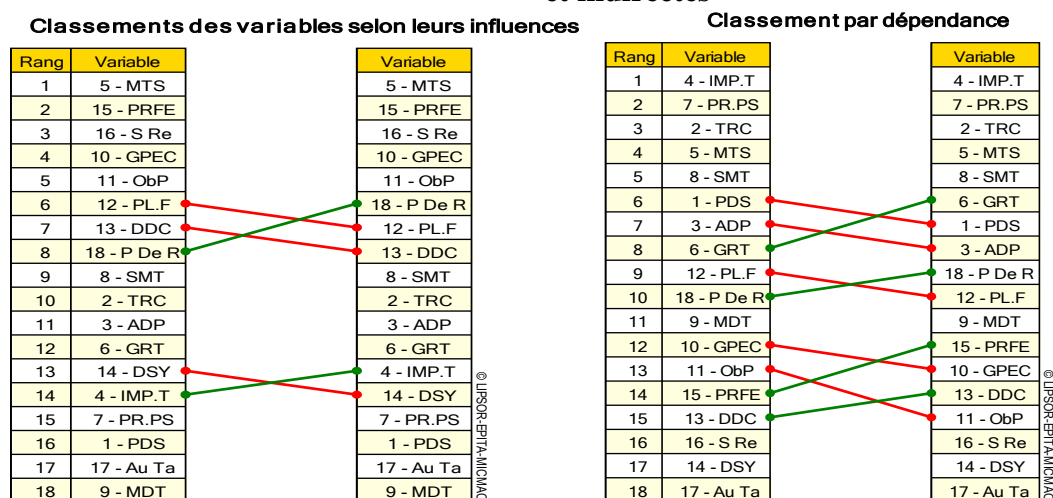
Le système de récompense au sein des entreprises est lié indirectement avec l'implication des travailleurs au sein des entreprises étudiées. La mise en place des pratiques qui ont pour effet la mise en valeur des efforts des employés et la reconnaissance de leurs sacrifices fournis au profit de l'entreprise pousse les employés à donner plus en créant une sorte de compétition et de concurrence entre les travailleurs. C'est pourquoi, l'influence indirecte est forte entre ces deux pratiques qui ont pour finalité la réalisation de la compétitivité de ces entreprises.

Les pratiques de la gestion des ressources humaines sur la mise en place d'une cellule d'écoute et de traitement des réclamations sont essentielles à la réalisation de la compétitivité dans l'entreprise, à travers son forte influence indirecte entre le droit à la déconnexion, la mise en place des plans de formation, obtention des promotions, les politiques de rémunération, le milieu du travail, la gestion et les compétences et la mise en place d'une cellule d'écoute et de traitement des réclamations. Ces pratiques représentent les soucis des employés qui doivent être écoutés et traités dans un climat de dialogue qui préservera l'intérêt des travailleurs (acquis sociaux-professionnel) ainsi que celui de l'entreprise (la compétitivité de l'entreprise).

5-3 Classement des pratiques de la gestion des ressources humaines :

Selon le graphe ci-dessous, les pratiques de gestion des ressources humaines étudiées sont classées par ordre de dépendance directe – indirecte et d'influence directe – indirecte².

Graphe numéro 04: Classement des variables selon leurs influences et dépendances directes et indirectes



Source : Les données du logiciel Micmac.

Suivant le tableau cité ci-dessus sur le classement par influence, les plans de formation ont une influence directe relativement importante que l'influence indirecte. Cependant, la mise en place des plans de formation contribue à la motivation des employés qui ont une influence directe sur la compétitivité des entreprises. De ce fait, la mise en place de ce type de pratiques contribue avec une grande proportion à la compétitivité de l'entreprise. Contrairement aux politiques de rémunération l'influence indirecte est relativement forte que l'influence directe. Ce qui explique la rigidité de la politique de rémunération et la difficulté de sa variation en permanence. On applique le même raisonnement pour l'implication des travailleurs.

² Influence et dépendance directe : la première colonne de chaque graphe, indirecte à la 2ème colonne.

D'après le classement par dépendance ci-dessus, on constate que la pratique de gestion des ressources humaines concernant l'obtention des promotions à une dépendance directe comparativement importante que indirecte, puisque il dépend directement de la productivité et de la performance des employés.

6. Conclusion :

Cette étude empirique nous a permis de constater que les pratiques de la gestion des ressources humaines permettent aux entreprises étudiées d'identifier les pratiques clés de la compétitivité des entreprises. De ce fait, les pratiques GRH recèle des opportunités qui peuvent être déterminantes si les entreprises savent l'exploiter convenablement qui peuvent servir de base à l'obtention des avantages concurrentiels.

Les pratiques relatives aux conditions de travail et la santé et la sécurité ont un classement meilleur des pratiques identifiées, ce qui explique l'importance du milieu de travail dans la compétitivité des entreprises.

Les résultats de la présente recherche nous permettent tout de même de conclure globalement que le milieu de travail sein et stimulant a une influence directe et indirecte sur la compétitivité des entreprises et à l'instauration d'un certains dynamisme au sein de l'entreprise.

Globalement, les résultats confirment l'hypothèse sur l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la compétitivité des entreprises consultées. Ces résultats constituent une base de comparaison, permettant à ces entreprises de comparer l'influence et la dépendance de ces pratiques à la réalisation de la compétitivité au sein de l'entreprise.

Les apports précédents doivent être appréciés en tenant compte des limites de la présente étude. On trouve parmi ces limites, la difficulté de vérifier la véracité des réponses fournies pas les responsables au sein des entreprises enquêtés.

La divergence des intérêts et le manque de confiance entre deux parties à savoir les employés et la direction reste un obstacle majeur à la mise en place de ces pratiques qui ont pour finalité la compétitivité de l'entreprise.

De ce fait, d'adoption d'une politique claire de gestion des ressources humaines au sein des entreprises et plus que nécessaire afin d'orienter les efforts de tout le monde au profit de la compétitivité de l'entreprise.

Compte tenu des limites précédentes, la présente étude ouvre la voie à des recherches ultérieures telles que la mesure du coût de ces pratiques sur la performance de l'entreprise.

Bibliographie.

1. Cucchi Alain, Ouedraogo Alidou, 2005, «Performance et entreprise : les résultats d'une étude menée auprès de 118 entrepreneurs de l'île de la Réunion», XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire.
2. Diaz Julieta, Journal publié le 20/05/2008, « les indicateurs RH, armes stratégiques».
3. GODET. M, 2001, Manuel de prospective stratégique, Ed : Dunod, Paris, P205.
4. GODET M, CHAPUY P, COMYN G, juin 1995, « Scénarios globaux à l'horizon 2000 », Travaux et Recherches de Prospective n°1, Paris. P48.
5. Hunter. I, Saunders.S, Boroughs.A, Constance.S, 2006, HR Business Partners, Gower Publishing.
6. Le Louarn, J.-Y. & Wils, T, 2001, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Les éditions Liaisons.
1. Maurice Angers, 1996, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition casbah université, Algérie.
2. Rakotomangarivelo Faraalinoro, 2013, « la qualité du management D'entreprise dans la recherche de l'avantage concurrentiel».
3. ROY. B, 1995, « Méthodologie multicritère d'aide à la décision », Ed : Economica, Paris p87.

4. Sekiou, Blondin, Peretti et autres, 2001, « Gestion des ressources humaines », Editions Debock Université, 2eme édition, Bruxelles, p 70.
5. TENIÈRE-BUCHOT, 2001, “Scenario -building as a strategic management tool, Ed: Economica-Brookings”, Paris. P3.
6. THIERRY G, TRABELSI M, 2008, « Vers un management par les processus, DUNOD », Paris, p 03.
7. Ulrich D, 1996, « Human Resources Champions». The next agenda to add value et deliver results, Harvard Business School Press.

Annexe N°1: Questionnaire sur la formulation du système.

Cette étape de questionnaire consiste à recenser l'ensemble des pratiques de la gestion des ressources humaines qui influence sur la compétitivité des entreprises. Elle offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous ses éléments constitutifs.

Conditions de travail.

1. Avez-vous des politiques spécifiques de lutte contre les discriminations liées aux (au sexe, l'origine (ethnique, sociale ou culturelle), l'âge concernant les seniors, l'âge concernant les jeunes, au handicap... etc.) ?
2. Votre entreprise a-t-elle mis en place une cellule d'écoute et de traitement des réclamations (L'entreprise offre un bon environnement de travail et des conditions de travail flexibles)?
3. Votre entreprise a-t-elle mis en place des mesures spécifiques pour adapter les postes de travail aux salariés âgés ?

Relations et participation des travailleurs.

1. Est-ce que l'entreprise a une vision claire de développement de produits et le partage avec les employés.
2. Travaillez-vous activement à instaurer un milieu de travail (physique et social) sain et stimulant ?
3. Avez-vous une politique de gestion des relations de travail?

Santé et sécurité.

1. Votre entreprise a-t-elle un plan d'action de prévention des risques psychosociaux (stress, harcèlement, mal-être au travail, etc.) ?
2. Diriez-vous que par rapport à votre secteur ou à vos concurrents, votre milieu de travail est plus sécuritaire que la moyenne (nombre d'accident, de quasi-accidents, congés maladies) ?
3. disposez-vous de service médecine de travail ?

Développement des compétences.

1. Au cours des trois dernières années, votre entreprise a-t-elle mis en place des mesures de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ?
2. Les employés ont-ils des opportunités de changer de postes et d'obtenir des promotions?
3. Les employés poursuivent-ils un plan de formation continue?

Droits des travailleurs.

1. Votre entreprise assure-t-elle à ses salariés un « droit à la déconnexion des outils de communication à distance » liés à leurs activités professionnelles en dehors des heures ouvrables ?
2. Vos employés sont-ils syndiqués ? Seriez-vous favorables à une syndicalisation ?
3. Est-ce que des femmes occupent des postes de direction au sein de l'entreprise?

La motivation des salariés.

1. Avez-vous des systèmes de récompense ou de motivation pour vos employés?
2. les employés bénéficient de toute l'autonomie nécessaire pour réaliser efficacement leur travail.
3. la politique de rémunération de l'entreprise est juste (salaire correspond aux responsabilités).

Annexe N°2: le remplissage de la matrice formulée.

Le remplissage de cette partie de questionnaire est qualitatif : « 0 » : s'il n'existe pas de relation entre les variables i et j, « 1 » : pour une faible relation, « 2 » : une relation moyenne, « 3 » pour une forte relation et « P » pour une relation potentielle.

La comparaison des éléments de la matrice nous permet bien sûr de confirmer l'importance de certaines pratiques de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de la compétitivité au sein des entreprises. Pour répondre, merci de bien vouloir cocher la case qui correspond à votre notation dans le tableau d'évaluation des relations selon cette échelle :

0	1	2	3	p
Relation nulle entre la pratique i et j.	faible relation	relation moyenne	forte relation	relation potentielle

Tableau d'évaluation des relations entre les pratiques de la GRH et la compétitivité de l'entreprise.

	Ind1 : p. descri	Ind2 : celul.d'écout	Ind3 : adap.post	Ind4 : implication W	Ind5 : milieu W sain	Ind6 : gest.relat W	Ind7 : pré.risq.psy	Ind8 : sécu. Milieu W	Ind9 : medec. W	Ind10 : gpec	Ind11 : obten promot	Ind12 : plan.forma	Ind13 :droit à la décon	Ind14 :droit.syndic	Ind15 : femme aux poste resp.	Ind16 :système de récompense	Ind17 :autonomie au W	Ind18 :pde rémun
Ind1 : p. descri																		
Ind2 : celul.d'écout																		
Ind3 : adap.post																		
Ind4 : implication W																		
Ind5 : milieu W sain																		
Ind6 : gest.relat W																		
Ind7 : pré.risq.psy																		
Ind8 : sécu. Milieu W																		
Ind9 : medec. W																		
Ind10 : gpec																		
Ind11 : obten promot																		
Ind12 : plan.forma																		
Ind13 :droit à la décon																		
Ind14 :droit.syndic																		
Ind15 : femme aux poste resp.																		
Ind16 :système de récompense																		
Ind17 :autonomie au W																		
Ind18 :pde rémun																		