

Le capital humain : un facteur de performance des entreprises ?

Human Capital as a Determinant of Firm Performance?

رأس المال البشري: محدد من محددات أداء المؤسسات؟

OUMAKHLOUF Naoual¹

¹Université MIRA. Abderrahman - Béjaia (Algérie), vnaoual.oumakhlouf@univ-bejaia.dz

Received: 21/01/2026

Accepted: 22/02/2026

Published:18/08/2026

Résumé:

Dans ce travail, nous avons présenté les approches théoriques qui traitent la relation entre l'individu et la performance d'une entreprise. Suivant l'approche universaliste, nous avons mené une étude empirique, d'une part, pour comprendre la réalité des pratiques RH au sein des entreprises de la wilaya de Bejaia. D'autres parts, pour montrer le lien de causalité entre le capital humain et les indicateurs de la performance. A l'issue des résultats, nous avons constaté que le climat social pour la plupart des entreprises est déclaré comme étant favorable au travail, cependant, l'effet individuel de chaque pratique RH n'a aucune corrélation avec la performance organisationnelle. Par ailleurs, nul ne peut ignorer et faire abstraction de l'importance de la ressource humaine dans la gestion des entreprises.

Mots clés : approche, RH, performance, impact, indicateur.

Abstract:

ملخص:

في هذا العمل، قمنا بعرض المقاربات النظرية التي تتناول العلاقة بين الفرد وأداء المؤسسة. ووفقاً للمقاربة الشمولية (Universaliste)، أجرينا دراسة ميدانية من جهة لفهم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات ولاية بجاية، ومن جهة أخرى لإبراز العلاقة السببية بين رأس المال البشري ومؤشرات الأداء.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها، لاحظنا أن المناخ الاجتماعي في معظم المؤسسات يُعتبر ملائماً للعمل، إلا أن الأثر الفردي لكل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية لا يظهر أي ارتباط مع الأداء التنظيمي. ومع ذلك، لا يمكن إنكار أهمية المورد البشري في تسيير المؤسسات وإدارتها.

الكلمات المفتاحية: المقاربة، الموارد البشرية، الأداء، التأثير، المؤشر.

تصنيفات JEL: M12, J24, M14, L25, C12

Introduction

L'individu est un levier stratégique du niveau le plus opérationnel au sommet stratégique. En effet, les managers de la RH doivent être en mesure d'anticiper un futur dont lequel les stratégies et les performances peuvent être transformées grâce à une gestion efficace et efficiente de cette ressource. La gestion des ressources humaines (GRH) est « *la faculté pour l'entreprise de trouver une adéquation entre ses richesses humaines et l'évolution constante de ses besoins en compétences* » (Soutenain & Farcet, 2006, p. 270).

Selon la théorie basée sur les ressources (Barney (1991) ; (1995)), les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel durable en créant de la valeur de manière rare et difficile à imiter par les concurrents. Même si traditionnellement les sources d'avantage concurrentiel sont des ressources naturelles, technologiques, matérielles, etc. Désormais la valorisation des ressources humaines peut constituer une source particulièrement importante dans l'accroissement de la productivité, dans l'amélioration de la qualité et dans l'innovation des produits et des processus.

Sous l'influence des travaux de Taylor, la théorie classique et mécaniste ne s'intéressait au travail de l'homme que sous l'angle économique. L'objectif recherché par les gestionnaires était l'augmentation du capital physique, en termes de gain de productivité, au détriment du capital humain. Ce n'est qu'avec l'émergence de l'école des ressources humaines que l'aspect humain a pris place dans l'entreprise et sa motivation va au-delà des seuls facteurs financiers. En effet, les inputs du système de production ne suffisent pas à eux-mêmes mais aux services qu'ils apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque entreprise.

Dans le cadre de ce travail de recherche, l'objectif est décrire la réalité de la GRH au sein de quelques entreprises de la wilaya de Béjaia, et d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante :

Comment la GRH est-elle pratiquée au sein de ces entreprises ? Et quel est son impact sur la performance organisationnelle ?

Sur la base des travaux de Decock Good & Georges (2003) et de Kichou (2015), nous postulons l'hypothèse **H** : qui stipule que **l'existence d'un climat social favorable impact positivement les indicateurs de la performance de ces entreprises.**

L'ambition de cet article est de présenter un survol théorique des différentes théories reliant la RH à la performance des entreprises. Puis nous allons se projeter sur le terrain pour démontrer la nature du climat qui règne au sein des entreprises manufacturières de la wilaya de Béjaia et son impact sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

1. Revue de littérature

L'adjonction du terme performance à celui de l'individu renvoie à l'idée de mesure, de quantification et d'évaluation de cette ressource complexe. Avec l'émergence de la gestion stratégique de la ressource humaine, sa contribution à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable devient admise et reconnue. La place de l'homme est devenue centrale dans la chaîne de valeur, l'individu est ainsi passé du statut de simple exécutant passif, dans le modèle taylorien, à celui de stratège et de développeur.

La relation entre la ressource humaine et la performance est au centre des débats actuels. Nous nous interrogeons, dès lors, sur la théorie portant sur les recherches académiques ou encore sur les études focalisées sur ce point de vue. Tout de même, il semble intéressant de comprendre la performance de la RH.

Il ne suffit pas uniquement pour l'entreprise d'avoir de nombreux salariés, mais de développer un capital organisationnel, constitué par les valeurs et les comportements individuels et collectifs. « *La GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats* » (Kichou, 2015, p. 117). Dans cette perspective, la performance humaine s'appréhende au niveau de l'individu ou au niveau du groupe et suggère à l'entreprise de veiller à ce que ses employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail, et orienter l'attention de ses salariés vers les activités importantes (Oubya, 2016, p. 38).

La relation entre les pratiques RH et la performance a longtemps été sujet des chercheurs (Delery & Doty, 1996), (Pfeffer & Veiga, 1999), (Lacoursière, Fabi, & St-Pierre, 2000), (Decock Good & Georges, 2003), (Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, & Arcand, 2005), (Gagnon & Arcand, 2011), (Kichou, 2015)), etc. Par contre, ils n'ont pas précisé les pratiques les plus efficaces et la façon de les appliquer, cela dépend de plusieurs facteurs de contingence.

Nous distinguons trois approches en GRH établissant le lien de causalité entre les pratiques RH et la performance organisationnelle qui sont : l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle.

L'approche universaliste fait référence à l'idée de Taylor « The one best way » qui stipule l'existence de meilleures pratiques universelles permettant d'avoir des performances élevées en les adoptant. Selon Kichou (2015) et Allani-Soltan, Arcand, & Bayad (2005), l'hypothèse implicite de ce courant de recherche est que l'influence d'une meilleure pratique est unique, indépendamment du contexte stratégique, et procure systématiquement aux entreprises qui y recourent un avantage compétitif par rapport à celles délaissant la pratique en question. Suivant ce modèle, l'application d'une ou de plusieurs pratiques RH pourrait produire directement un effet sur la performance d'une entreprise. Ainsi, l'effet global de ces pratiques est égal à la somme des effets individuels que chacune peut engendrer (Allani-Soltan, Arcand, & Bayad, 2005).

Ces propos ont été confirmés par Pfeffer (1998) en mettant en avance sept pratiques jugées excellentes pour une performance organisationnelle meilleure : la sécurité d'emploi, l'embauche sélective, le fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, une forte partie de la rémunération liée à la performance organisationnelle, la formation, la réduction des différences de statuts et une forte volonté de partage de l'information. Dans une autre étude menée par Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, & Arcand (2005) auprès de 60 entreprises du secteur de la gestion de projets. Ils établissent une relation positive suite à l'utilisation de certaines pratiques de la GRH et la performance.

Parmi les pratiques de GRH les plus souvent citées, nous notons les activités liées à la sélection de la main d'œuvre, la rémunération incitative (variable), la participation des employés, la formation approfondie dans plusieurs domaines, les programmes d'amélioration de la qualité, les promotions internes, la forte motivation, le partage de l'information et la communication ainsi que l'aspect sécurité en emploi, etc. ((Becker & Gerhart, 1996) ; (Guest, 1997), (Pfeffer, Seven Practices of Successful Organizations, 1998) ; (Pfeffer & Veiga, 1999)).

D'après les études qui ont été faite précédemment, la perspective universaliste préconise que les pratiques les plus reconnues de gestion des ressources humaines ont un effet positif dans toutes les entreprises où elles sont appliquées. D'ailleurs, Pfeffer & Veiga (1999) ont soutenu ce point de vue en affirmant que les pratiques de gestion des ressources humaines, peu importe le contexte d'affaires, contribuent à l'accroissement du niveau de performance. Cependant, cette approche ne tient pas compte du contexte dans lesquelles ces pratiques sont mises en

œuvre, certaines peuvent avoir des retombées positives dans certains cas et des effets neutres ou négatifs dans d'autres cas. C'est pourquoi d'autres approches ont émergé pour compléter les insuffisances de cette approche.

L'approche de la contingence rejette l'idée qu'il existe de meilleures pratiques universelles pour toute entreprise et se rattache au postulat qu'il existe autant de pratiques spécifiques aux contextes qui doivent être compatibles avec les facteurs de contingences qui prévalent dans l'environnement tant interne qu'externe à l'entreprise. *« Ainsi, l'idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH sur d'autres est complètement rejetée parce que toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence. Cette théorie cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance, comme variable dépendante, pour intégrer d'autres critères comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits, la flexibilité, ou l'image sociale »* (Kichou, 2015, p. 133). Donc, la performance dépend de la cohérence entre les pratiques RH et les facteurs de contingence qui s'imposent à l'entreprise.

Contrairement à l'approche universaliste, quelques études seulement semblent adhérer au modèle de la contingence des ressources, accentuée principalement sur la stratégie comme facteur qui influence la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. Citons, à titre d'exemple, l'étude de Delery & Doty (1996) qui ont trouvé une relation positive entre la présence des pratiques d'évaluation du rendement (avec fixation d'objectifs), de sécurité d'emploi et de partage des profits et la performance financière des entreprises dans l'industrie des services bancaires. Aussi, les études de Gagnon & Arcand (2011) et de Kichou (Kichou, 2015) retiennent la stratégie d'affaire comme contingence principale pour expliquer l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle.

Par contre, l'étude de Lacoursière, Fabi, & St-Pierre (2000) fournit un certain support à l'approche universelle. Ils ont constaté une relation positive entre l'étendue de certaines pratiques (descriptions de tâches, participation aux profits et gestion participative) et la performance financière de 182 PME manufacturières québécoises. Ces résultats ne supportent que partiellement l'approche de contingence.

De ce fait, malgré la pertinence de cette approche, du fait qu'elle tient compte des différents contextes pour déterminer les modes d'organisations des RH, nous rejoignons l'idée de Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, & Arcand (2005) qui estiment que c'est une approche complexe pour pouvoir déterminer et expliquer la relation facteur de contingence-pratique RH-performance organisationnelle.

Enfin, l'approche configurationnelle, quant à elle, se base sur un raisonnement le plus complet mais le plus complexe des autres approches. Selon cette approche, la performance organisationnelle est la résultante d'un effet de synergie dû au regroupement des pratiques RH. Autrement dit, s'il y a une complémentarité entre les différentes pratiques de GRH, l'effet global du système sera plus important que la somme des effets individuels (Barney, 1995). Elle s'intéresse au lien entre un ensemble de variables indépendantes (les pratiques RH) et une variable dépendante (performance) plutôt qu'aux liens individuels qu'entretiennent diverses variables indépendantes avec une variable dépendante (Kichou, 2015). Les résultats constatés par El Adraoui (2015) confirment l'hypothèse de la pertinence de modèle configurationnel. L'auteur constate que l'effet regroupé des pratiques de GRH explique davantage la performance des grandes entreprises au Maroc que ne peut le faire la somme des effets individuels de ces pratiques.

Bien que chacune des perspectives universaliste, contingente et configurationnelle, étudiée plus haut, soit défendable d'un point de vue théorique, c'est la perspective universaliste qui sera retenue dans la présente étude. Car, nous souhaitons voir l'impact de chaque pratique sur la performance organisationnelle.

2. Les variables de la recherche

Afin de montrer la relation entre les pratiques RH et la performance des entreprises, nous avons retenu quelques variables issues de la revue de littérature. Nous avons sélectionné cinq pratiques RH, à savoir la rémunération, la formation, le partage de l'information et la communication, l'implication des salariés et le style de leadership appliqué, les relations professionnelles internes. Nous avons utilisé les indicateurs sociaux pour évaluer le climat social des entreprises enquêtées qui sont : le taux d'absentéisme, le turnover, la ponctualité des ouvriers, le degré de conflits et la ponctualité des ouvriers.

Pour mesurer la performance organisationnelle, nous avons sélectionné ces différents critères : le chiffre d'affaire, la production, le bénéfice annuel, la rentabilité financière, le taux de satisfaction des clients et le taux de plainte. Ils sont mesurés par une échelle à trois items (augmentation, diminution, stable), l'évolution fait référence aux trois dernières années.

Enfin, nous avons, également, retenu d'autres critères de performance organisationnelle à savoir : le degré d'innovation et la position de l'entreprise par rapport à la concurrence, la capacité à atteindre les objectifs (efficacité), le degré d'efficacité et l'efficience. Toutes ces variables subjectives se mesurent par l'échelle de Likert (voir l'annexe).

3. Résultats de l'enquête du terrain

Notre terrain de recherche est composé de 46 entreprises dont 34 sont privées et 12 sont publiques. Nous avons ciblé les directions générales, nous avons jugé que c'était nécessaire de s'adresser aux DG ou aux PDG et les responsables RH, au moyen du questionnaire administré en face à face.

Nous avons sollicité 57 entreprises mais il y'a eu des refus à cause de la non disponibilité des dirigeants. La taille de l'échantillon est jugée représentative par rapport à la taille de la population qui s'élève à 83 entreprises mères.

3.1. Traitement et analyse des résultats

Pour le traitement des données, nous avons utilisé le SPSS. Notre analyse débutera avec la présentation des moyennes et des écarts types de la totalité des variables ordinales utilisées dans le modèle théoriques qui traite la relation entre la valorisation des ressources humaines et la performance organisationnelle. D'après le tableau 01, les moyennes varient entre 1.76 et 3.89. Ces valeurs sont proches de la valeur centrale (3). La moyenne de chaque variable est proche de la valeur centrale. Ce qui signifie que les répondants ont tendance à choisir les mêmes réponses. La valeur des écarts types est entre 0.45 et 1.88, cela signifie que les réponses ne sont pas dispersées, elles sont très proches.

Tableau 01. Statistiques descriptives (RH/Performance organisationnelle)

	N	Moyenne	Ecart type
Importance des conflits	46	3,8913	,84927
Taux d'absentéisme	46	3,6087	,71424
Taux de Turnover	46	3,5217	,78143
Structure/communication horizontale	46	2,3696	,87835
Efficience (optimalité des moyens)	46	2,3261	,96734

Structure/communication verticale	46	2,2826	,83435
Initiatives encouragées	46	2,1304	,80578
SI/ Concurrence	46	2,0652	1,01985
Degré d'efficacité	46	2,0652	,57357
Ponctualité des employés	46	2,0217	,44667
La communication de l'information aux employés	46	2,0217	,88164
SI / Rythme d'innovation	46	2,0000	1,11555
Circulation de l'information d'une façon efficace	46	1,9348	1,08325
Tenir compte des suggestions des employés	46	1,9130	,75502
Croire aux capacités des employés	46	1,8913	,67423
Diffusion de l'information d'une façon formelle	46	1,8478	1,07429
Le partage des valeurs culturelles	46	1,8261	,92627
Dirigeant/employés	46	1,8043	,61894
Prioritaire/dirigeant	46	1,7609	,76550
N valide (listwise)	46		

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

Le tableau 02 nous montre la valeur d'Alpa de Cronbach pour démontrer la fiabilité des variables que nous avons utilisés dans notre étude. Sa valeur est de 71.5%, elle est significative et nous pouvons tirer des conclusions fiables dans les prochaines analyses.

Tableau 02. Statistique de fiabilité (PS/Performance organisationnelle)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	42

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

3.2. Analyse des fréquences des variables (RH/Performance organisationnelle)

Nous allons présenter les résultats de l'analyse descriptive de la plupart des variables utilisées dans notre recherche pour pouvoir expliquer la manière dont les pratiques de la RH sont appliquées au sein de nos entreprises. Les tableaux qui suivent montrent les fréquences relatives aux dimensions suivantes : la rémunération, la formation, le partage de l'information, le style de leadership et l'implication des salariés, les relations professionnelles, le suivi du

personnel. Aussi, nous présentons les indicateurs non financiers que nous avons retenus dans cette partie.

Etant donné que la rémunération est l'un des facteurs déterminants de la motivation du personnel, nous voulons savoir les types de rémunération les plus adoptés par les entreprises, sachant que chaque entreprise peut choisir un ou plusieurs types. Nous présentons, également, la présence des primes individuelles accordées aux employés. Le tableau 03 synthétise les types de rémunération adoptés par les entreprises enquêtées.

Tableau 03. Type de rémunération adopté par les entreprises enquêtées

		R/diplôme requis		R/poste occupé		R/Compétences individuelles		R/expérience et fidélité	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Valide	oui	12	26,1	35	76.1	13	28.3	9	19.6
	non	34	73,9	11	23.9	33	71.7	37	80.4
	Total	46	100,0	46	100.0	46	100.0	46	100.0

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

D'après les résultats, nous pouvons avancer que la majorité des entreprises enquêtées octroient une rémunération à ses employés en fonction du poste occupé. Rares celles qui prennent en considération le diplôme acquis (26.1%), les compétences individuelles (28.3%) ou l'expérience du salarié dans la même entreprise (19.6). de ce fait, le système de rémunération qui règnent au sein de nos entreprises reste encore classique et elles n'optent pas pour l'individualisation à l'exception de certaines entreprises.

Tableau 04. Les primes individuelles accordées aux employés

Primes individuelles					
		Effectifs	Pourcentage	% valide	% cumulé
Valide	oui	34	73,9	73,9	73,9
	non	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

Le tableau 04 indique que 73.9% des entreprises offrent des primes individuelles aux salariés sous forme d'avantage en nature (voyage, cadeaux), des primes annuels, etc.

Concernant la formation, elle inclue l'utilisation des programmes spécifiques permettant aux employés de remplir les exigences de leurs postes, la formation du dirigeant sur la gestion et l'entrepreneuriat. Les tableaux 05 et 06 montrent les résultats de formation des dirigeants.

Tableau 05. Formation des dirigeants en gestion

Tableau 06. Formation en entrepreneuriat

Valide	oui	36	78,3
	non	8	17,4
	Sans réponse	2	4,3
	Total	46	100,0

		N	%
Valide	oui	22	47,8
	non	17	37,0
	Sans réponse	7	15,2
	Total	46	100,0

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

La plupart des dirigeants (78.3%) ont suivi une formation sur la gestion des entreprises. Cela leur a permis d'approfondir leurs connaissances sur des thématiques variées (management de la qualité, gestion des projets, comptabilité, etc.). Ces formations ont pour but de comprendre et de maîtriser les différents processus et procédures de gestion pour le bon déroulement de leurs entreprises. Y'a seulement 47.8% des dirigeants qui ont acquis une formation sur l'entrepreneuriat, cette catégorie a des connaissances sur la création et la gestion des entreprises.

Les résultats de programmes spécifiques adoptés par les entreprises sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 07. Programmes spécifiques de formation des employés

		Effectifs	Pourcentage
Valide	oui	27	58,7
	non	19	41,3
	Total	46	100,0

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

Selon le tableau 07, plus de la moitié (58,7%) des entreprises adoptent des programmes de formation spécifiques pour améliorer les connaissances et les compétences des employés pour pouvoir répondre aux exigences des postes occupés et exercer les tâches qui leur étaient confiées convenablement .

Pour le partage de l'information, il est évalué par la circulation de l'information et la communication interne (verticale et horizontale). En ce qui concerne la circulation de l'information, nous allons présenter les deux variables à savoir : l'information détenue par les personnes concernées, le partage de la culture entre les membres du personnel et la diffusion de l'information.

Tableau 08. Communication des informations aux personnes concernées

		Effectifs	Pourcentage	% cumulé
Valide	Toujours	11	23,9	23,9
	Généralement	27	58,7	82,6
	Rarement	6	13,0	95,7
	Sans opinion	2	4,3	100,0

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

D'après le tableau 07, 58.7% des répondants confirment que, généralement, ils communiquent les informations aux personnes concernées pour exécuter une tâche ou pour les mettre au courant ce qui déroule au sein de l'entreprise.

Tableau 08. Le partage des valeurs et de la culture organisationnelle

		Effectifs	Pourcentage	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	19	41,3	41,3
	D'accord	20	43,5	84,8
	Sans opinion	4	8,7	93,5
	Pas d'accord	2	4,3	97,8
	Pas du tout d'accord	1	2,2	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

Le tableau 08 indique que 41.3% et 43.5% sont tout à fait d'accord ou d'accord, respectivement, que la structure de leur entreprise permet de partager les valeurs fondamentales de leur culture, ce qui renforce d'avantage le dialogue social entre les employés et leur adhésion aux mêmes objectifs de leurs entreprises.

Tableau 09. Les résultats de la communication verticale et verticale

		Communication verticale		Communication horizontale	
		Effectifs	%	Effectifs	%
Valide	Très efficace	8	17,4	7	15.2
	Efficace	20	43,5	20	43.5
	Sans opinion	15	32,6	14	30.4
	Pas efficace	3	6,5	5	10.9
	Total	46	100,0	46	100.0

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

L'analyse des résultats du tableau 09 montre que 43.5% des répondants considèrent que la communication horizontale et verticale se fait d'une façon efficace à l'égard des moyens de communications mise en place. Quant à 1/3 d'entre eux restent sans opinion par rapport à cette question. « *L'efficacité de la communication dépend des moyens et de l'importance des conflits ou d'entente entre les niveaux hiérarchiques et entre les personnes du même niveau* », reprend la plupart des interviewés.

Tableau 10. Diffusion de l'information d'une façon efficace

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	22	47,8	47,8
	D'accord	16	34,8	82,6
	Sans opinion	2	4,3	87,0
	Pas d'accord	5	10,9	97,8
	Pas du tout d'accord	1	2,2	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

La diffusion des informations aux personnes concernées semble être très satisfaisante. 47.8% sont tout à fait d'accord qu'elle se fait d'une manière efficace et au moment opportun. 34.8% sont moins satisfaits du résultat de la transmission et du partage de l'information.

Pour déterminer le type de leadership, nous nous sommes basés, principalement, sur l'orientation du dirigeant. Tandis que l'implication du personnel est évalué sur la base de la confiance accordée aux employés et leur participation au processus décisionnel. Voir les résultats dans les tableaux suivants :

Tableau 11. L'orientation du dirigeant

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Accomplissement des tâches	13	28,3	28,3
	Satisfaction des employés	2	4,3	32,6
	Les deux	31	67,4	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

Le tableau 11 nous montre que 67.4% des entreprise enquêtées adoptent un style de leadership démocratique, qui accorde une importance tant pour l'accomplissement des tâches que la satisfaction des employés. Quant à 28.3% d'entre elles, utilise un style autoritaire, elles ne se soucient pas de l'aspect humain et se focalise sur la réalisation des tâches et de ses objectifs en dehors de l'aspect humain.

Le tableau 12 donne les résultats sur la confiance et l'importance accordée par les entreprises à l'aspect humain.

Tableau 12. Croyance aux capacités des employés

		Effectifs	Pourcentage	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	12	26,1	26,1
	D'accord	28	60,9	87,0
	Sans opinion	5	10,9	97,8
	Pas d'accord	1	2,2	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022.

Nous constatons que la plupart des dirigeants croient aux capacités de ses employés, ce qui prouve qu'ils donnent de l'importance à la ressource humaine, cela est lié au style de leadership adopté par ces entreprises.

Pour approfondir les réponses précédentes, nous avons interrogés les dirigeants s'ils tiennent compte des suggestions des employés avant de la prise de décision (boite à idées), car ils peuvent être sources d'inspiration même aux niveaux les plus inférieurs. Et si les initiatives sont

encouragées officiellement, c'est-à-dire s'ils les sollicitent officiellement pour encourager leurs initiatives. Les réponses sont présentées dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 13. L'encouragement des initiatives des employés

		N	%
Valide	Tout à fait d'accord	11	23,9
	D'accord	19	41,3
	Sans opinion	15	32,6
	Pas d'accord	1	2,2
	Total	46	100,0

Tableau 14. Prise en compte des suggestions

		N	%
Valide	Tout à fait d'accord	13	28,3
	D'accord	26	56,5
	Sans opinion	5	10,9
	Pas d'accord	2	4,3
	Total	46	100,0

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

D'après les tableaux, un peu plus de la moitié des entreprises prennent en considération les idées des employés et elles encouragent les initiatives officiellement. Les dirigeants avancent que « nous donnons de l'importance aux idées qui émanent de nos employés compétents ». Par contre d'autres entreprises, publiques ou même privées ne prennent aucun cas l'avis de ses employés, notamment les entreprises familiales. D'ailleurs nous avons eu comme réponse que « nos décisions se font autour de table ronde au sein de notre propre domicile ».

Les relations professionnelles qui s'établissent entre les membres du personnel d'une entreprise influencent le climat social et l'épanouissement du salarié. Les tableaux suivants présentent les relations qui tissent entre les propriétaires et les dirigeants, ainsi qu'entre les dirigeants et les employés.

Tableau 15. Les relations professionnelles internes

		Prioritaire/dirigeants		Dirigeants/ employés	
		Effectifs	%	Effectifs	%
Valide	Très bonne	18	39,1	14	30.4
	bonne	23	50,0	27	58.7
	Moyenne	3	6,5	5	10.9
	Mauvaise	2	4,3	00	00
	Total	46	100,0	46	100.0

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

Selon le tableau, 50% des répondants considèrent que la relation entre le propriétaire et les dirigeants sont bonne, et 58.7% considèrent que les relations, entre les dirigeants et les

employés, sont bonnes aussi. Certaines estiment que les relations sont très bonnes, ce qui signifierait qu'ils tissent des relations amicales au-delà d'une simple relation professionnelle.

Pour suivre le personnel, l'entreprise met en place des fiche de suivies du personnel. Elle met aussi des fiches de suivi des cadres, mais d'après notre enquête, les entreprises questionnées ne disposent pas ce genre de fiches pour les membres du sommet stratégique.

Tableau 16. Fiches de suivies du personnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	oui	35	76,1	76,1
	non	11	23,9	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

Nous constatons que la majorité des entreprises disposent des fiches du suivi de ses employés qui peuvent être sous forme de comme les fiches d'évaluation de carrière ou les fiches de pointages. Cela permet de détecter les insuffisances de sa ressource humaine.

Quant au climat social, il est appréhendé par les indicateurs sociaux qui donnent une image sur la santé sociale de l'entreprise. Nous tenterons d'expliquer l'impact des actions de valorisation du personnel sur chaque indicateur social :

Tableau17. Evaluation du Taux d'absentéisme

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	élevé	1	2,2	2,2
	Moyennement élevé	21	45,7	47,8
	Faible	19	41,3	89,1
	Très faible	5	10,9	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

D'après le tableau 17, 45.7% des entreprises déclarent que le taux d'absentéisme est moyennement élevé. Ce résultat laisse place à plusieurs interprétations : il n'y'a pas trop de rigueur dans la gestion du personnel, cela influence négativement sur la productivité par les

arrêts de production. Un taux élevé indique, aussi, que les salariés ne sont pas épanouis dans leur travail cause d'une baisse d'implication ou de sources de motivation.

Tableau 18. Evaluation du taux de turnover

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Très élevé	1	2,2	2,2
	Elevé	1	2,2	4,3
	Moyennement élevé	21	45,7	50,0
	Faible	19	41,3	91,3
	Très faible	4	8,7	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

D'après le tableau, presque la moitié des entreprises indiquent que le taux de turnover est moyennement élevé. Selon les réponses des dirigeants, ils cherchent la stabilité interne et de préserver ses compétences humaines déjà acquise au lieu de renouveler les salariés, sauf dans le cas de nécessité, car cela engendre des surcharges pour l'entreprise (les formations, perte du temps pour installer le nouveau recrue....)

Tableau 19. Evaluation de la ponctualité des ouvriers

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Très ponctuels	4	8,7	8,7
	Ponctuels	37	80,4	89,1
	Moyennement ponctuels	5	10,9	100,0

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

Le tableau montre que 80.4% des entreprises estiment que leurs employés sont ponctuels grâce aux pointeuses qui indiquent leur d'arriver des employés et de leur sorties.

Tableau 20. Evaluation du degré de conflits

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Conflits nombreux	2	4,3	4,3
	Conflits normaux	13	28,3	32,6
	Conflits rares	19	41,3	73,9

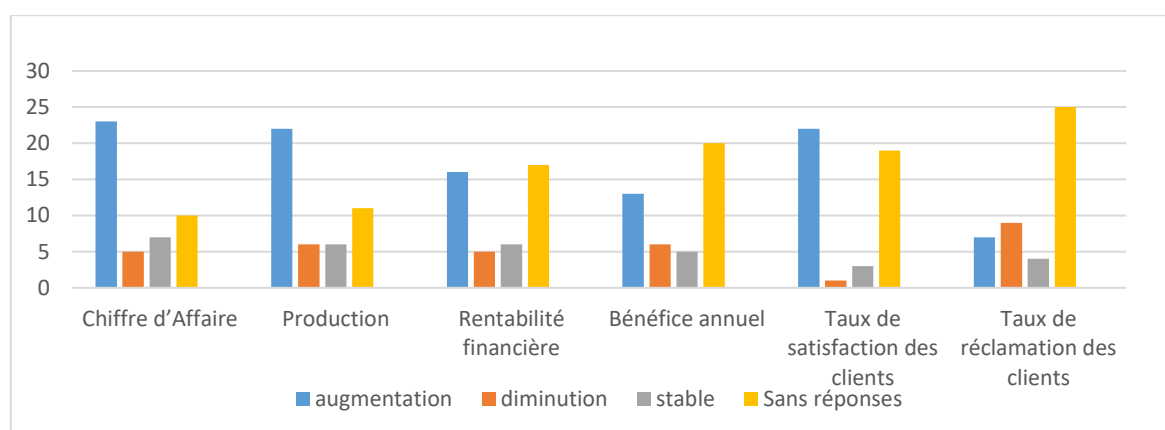
	Plutôt des désaccords	12	26,1	100,0
--	-----------------------	----	------	-------

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

Nous constatons une minorité d'entreprises ont des conflits normaux (il existe des conflits sans trop peser sur l'activité de l'entreprise), néanmoins, 41.3% trouvent que les conflits sont rare en sein de leurs entreprises. Cela grâce aux relations tissées entre les personnes estimées comme étant bonnes pour la plupart des entreprises.

L'appréciation des indicateurs financiers a été établie sur une échelle à trois points. Vue la réticence des dirigeants à l'égard de ce genre d'informations, nous avons considérées les non réponses comme étant des réponses à prendre en considération.

Figure 01. Présentation des résultats financiers



Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

La figure illustre clairement la variation des indicateurs financiers durant les trois dernières années. Nous constatons que presque la moitié des entreprises déclarent qu'elles ont connu une augmentation de leurs chiffres d'affaires, de leurs productions et de leurs taux de satisfaction des clients. Nous remarquons aussi que le taux des non réponses à la variation du bénéfice annuel et de la rentabilité financière est plus élevé car, ces entreprises ont refusé de nous communiquer ces informations en les considérant qu'elles revêtent d'un caractère stratégique et confidentiel. Quant au taux de satisfaction, il est déclaré comme étant en augmentation pour presque la moitié des entreprises enquêtées, or l'information sur le taux de réclamation est inexistante pour plus de la moitié d'entre elles. Cela se justifie par le fait que ces entreprises ne font pas d'étude de marché, ces deux taux déclarés sont juste théoriques sans autant les vérifier sur le terrain.

3.3.L'analyse bi variée (tri croisé)

D'après la matrice des corrélations, il n'y a aucun impact significatif entre les variables retenues dans notre modèle qui relie les pratiques de valorisation des ressources humaines et la performance financière. Nous avons constaté, également, qu'aucun impact entre les indicateurs sociaux et la performance organisationnelle. Les deux variables corrélées avec les indicateurs non financiers sont la participation des délégués du personnel à la prise de décision stratégique avec l'efficacité (57.7%), l'efficacité (50.4%), le rythme d'innovation (61.7%). Et le partage de valeurs culturelles entre les membres du personnel avec le rythme d'innovation (52%). Les tableaux suivants montrent les résultats de ces corrélations :

Tableau 21. Relation entre la participation des délégués du personnel à la prise de décision stratégique et l'efficacité

			SI / Rythme d'innovation				
			Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les délégués de personnel	oui	Effectif	7	3	2	2	1
		N %	46,7%	20,0%	13,3%	13,3%	6,7%
	non	Effectif	13	10	5	3	0
		N %	41,9%	32,3%	16,1%	9,7%	0,0%

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

D'après le tableau 21, parmi les 15 entreprises qui font participer leurs délégués du personnel à la prise de décision stratégique sont tout à fait d'accord (46.7%) ou d'accord (20%) que ces derniers contribuent à l'amélioration de rythme d'innovation. Celles-ci sont conscientes que le facteur humain est source de créativité et d'inspiration qui peuvent suggérer des idées originales et innovantes. Le reste des entreprises (31) ne font pas participer leurs délégués à la prise de décision, l'amélioration du rythme d'innovation est le résultat des autres facteurs.

Tableau 22. Relation entre la participation des délégués du personnel et l'efficacité

	Efficacité (optimalité des moyens)
--	------------------------------------

			Tout à fait d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les délégués de groupes	oui	Effectif	3	7	1	2	2
		N %	20,0%	46,7%	6,7%	13,3%	13,3%
	non	Effectif	3	20	6	2	0
		N %	9,7%	64,5%	19,4%	6,5%	0,0%

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

D'après le tableau 22, parmi les 15 entreprises qui font participer leurs délégués du personnel à la prise de décision stratégique sont tout à fait d'accord (20%) ou d'accord (46.7%) que ces derniers contribuent à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise.

Tableau 22. Relation entre le partage des valeurs culturelles et le rythme d'innovation

			SI / Rythme d'innovation				
			1	2	3	4	5
Le partage des valeurs culturelles	1	Effectif	12	7	0	0	0
		N %	63,2%	36,8%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	Effectif	6	6	5	2	1
		N %	30,0%	30,0%	25,0%	10,0%	5,0%
	3	Effectif	2	0	2	0	0
		N %	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
	4	Effectif	0	0	0	2	0
		N %	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	5	Effectif	0	0	0	1	0
		N %	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%

Source : Résultats du SPSS, enquête 2022

Le tableau 23 indique que la plupart des personnes qui sont tout à fait d'accord ou d'accord que les valeurs culturelles sont partagées au sein de leurs entreprises, sont tout à fait d'accord ou d'accord que cela impacte positivement le rythme d'innovation.

4. Discussion des résultats

En synthèse, nous pouvons avancer que le climat social pour la plupart des entreprises est déclaré comme étant favorable au travail. Nous avons constaté que la diffusion des informations et la communication se fait d'une façon efficace, ce qui favorise le dialogue social et le partage

des valeurs culturelles. La majorité des dirigeants ont bénéficié d'une formation en gestion et en entrepreneuriat et accordent une importance à la formation des subordonnés dans différents domaines, cela pourrait renforcer leurs apprentissage organisationnel et acquérir des connaissances pour le bon déroulement des activités de leurs entreprises. Quant au style de leadership, plusieurs dirigeants adoptent le style démocratique et reconnaissent la valeur du capital humain à travers la prise des initiatives et la confiance accordée aux employés. Cependant, la rémunération se base principalement sur les postes occupés par les personnes au détriment des compétences et des diplômes détenus par les employés. La conception classique est toujours ancrée dans l'esprit des dirigeants de la majorité des entreprises enquêtées. Ce qui pourrait être un facteur démotivant au travail pour certains.

Cependant, malgré le climat favorable offert à sa ressource humaine mais cela n'impacte pas directement la performance organisationnelle. Il est possible de justifier ce résultat par le fait que l'augmentation des chiffres réalisés, au cours des trois dernières années, est liée à des facteurs internes (peuvent s'agir des pratiques managériales, de structures organisationnelle, d'innovation, de la qualité des produits, etc.) ou à des facteurs externes (l'offre/demande). De ce fait, nous rejetons l'idée des chercheurs de l'approche universaliste qui prétend l'existence de liens individuels entre les meilleures pratiques RH et la performance organisationnelle (Pfeffer & Veiga, 1999), (Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, & Arcand, 2005)). La performance organisationnelle pourrait résulter, alors, de la cohérence et de l'effet de synergie entre l'ensemble des pratiques RH. Nous reconnaissons, implicitement, l'importance des deux autres approches à savoir, l'approche de contingence et configurationnelle dans l'explication des influences entre les pratiques RH et la performance des entreprises.

Conclusion

Dans cet article, nous avons présenté les trois approches théoriques qui étudient le lien entre les ressources humaines et la performance organisationnelle. L'approche universaliste qui stipule l'existence de meilleurs pratiques RH et traite les effets individuels de chaque pratique sur la performance organisationnelle. L'approche de contingence prend en considération les facteurs de contingence qui influencent le choix de telle ou telle pratique RH. L'approche configurationnelle se concentre sur l'effet de synergie dû au regroupement d'un ensemble de pratiques sur la performance.

Les résultats de l'enquête menée auprès de 46 entreprises industrielles de la wilaya de Béjaia ont montré que le climat social est favorable pour le travail où le dialogue et l'information et les valeurs culturelles sont partagés entre les acteurs internes aux entreprises enquêtées. La majorité des entreprises offrent à leurs employés et à leurs dirigeants l'opportunité de se former et d'acquérir des compétences transversales pour s'épanouir dans leur travail. Concernant le style de leadership, la plupart des dirigeants sont orientés vers l'accomplissement des tâches en tenant compte de la satisfaction de leurs subordonnés. Cependant, la rémunération est basée sur les postes occupés et non pas sur les critères d'individualisation, ce qui peut freiner la motivation au travail. Nous n'avons constaté aucune corrélation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle des entreprises enquêtées.

Ce travail ne prétend pas à étudier d'une façon complète les liens entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. Il reste un fil conducteur tant sur le plan managérial qu'académique. Cette recherche pourrait être comme une réflexion pour les managers qui souhaitent performer leurs entreprises. Et plusieurs pistes peuvent être envisagées en complémentarité avec notre travail. Il serait intéressant d'élargir nos cibles en intégrant d'autres entreprises appartenant aux autres secteurs d'activité. Aussi, d'intégrer d'autres variables de mesure de performance pour pouvoir être plus exhaustifs dans l'appréciation des pratiques RH dans le fonctionnement des activités de l'entreprise et de choisir une autre approche plus complète traitant la relation entre les ressources humaines et la performance telle que l'approche configurationnelle.

Bibliographie

- Allani-Soltan, N., Arcand, M., & Bayad, M. (2005). La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), pp. 602-638.
- Balland, S., & Bouvier, A.-M. (2008). La démarche stratégique: de la finalisation au contrôle. Dans *Management des entreprises en 24 fiches*. France: Dunod.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*(4), pp. 49-61.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801.
- Chrétien, L., Guy Arcand, G., Geneviève Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des

- entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), pp. 107-128.
- Decock Good, C., & Georges, L. (2003). Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social. *Revue de Comptabilite-Contrôle-Audit*, 9(2), pp. 151-170.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- El Adraoui, H. (2015). Effet de la GRH sur la performance : validation du modèle configurationnelle auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc. *Rvue Question(s) de management*, 3(11), pp. 43-56.
- Gagnon, O., & Arcand, G. (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(2), pp. 1-23.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp. 263-276.
- Kichou, D. (2015). *L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise: Cas des entreprises algériennes*. Mémoire de Magister, Université de Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou.
- Kmieciak, R., Michna, A., & Meczynska, A. (2012). Innovativeness, Empowerment and IT Capability: Evidence from SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 112(5), pp. 707-728.
- Lacoursière, R., Fabi, B., & St-Pierre, J. (2000). Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME. 5^e Congrès International Francophone sur la PME. Lille: CIFPME.
- Meziani, M. (2012). *Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales*. Thèse de doctorat, Université MIRA. A, Béjaia.
- Oubya, G. (2016). *Contribution de l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*. Thèse de doctorat, Université CÔTE D'AZUR, Nice.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), pp. 96-124.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Executive*, 13(2), pp. 37-48.
- Soutenain, J., & Farcet, P. (2006). Les objectifs de la gestion des ressources humaines . Dans *Organisation et gestion de l'entreprise*. France: Berti.

Annexe 01. Récapitulatif des variables retenues du modèle de recherche (RH/Performance organisationnelle)

Dimension	variable	items	Référence
La rémunération	Le type de rémunération (TR)	Notre politique de rémunération se fait sur la base des : - Diplômes requis - Des postes occupés - Compétences individuelles - Expériences acquises dans la même entreprise (fidélité de l'employé)	(Balland & Bouvier, 2008)
	Les primes individuelles (PI)	- Le manager donne des gratifications ou des motivations à ses employés en cas de résultat positif ou travaux spécifiques.	Inspirés de (Kichou, 2015)
La formation	Programme de formation (PF)	- L'utilisation de programmes de formation spécifiques permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste (Déjà utilisée)	(Kichou, 2015)
	la formation des dirigeants (FD)	- Vous avez eu des formations sur la gestion - Vous avez eu des formations sur l'entrepreneuriat }	Rajoutée
Le partage de l'information	La circulation de l'information (CI)	- Les membres du personnel concernés sont informés des décisions prises - L'organisation permet le partage des valeurs et de culture d'entreprise entre les employés - La diffusion de l'information se fait au moment opportun, d'une façon efficace (Diff.info) }	Rajoutée Inspiré de (Kmieciak, Michna, & Meczynska, 2012)
	La communication (Com)	- La structure de votre entreprise permet une communication verticale (ComVer) - La structure de votre entreprise permet une communication horizontale (ComHorz)	Etablis par nos soins
Style de leadership et L'implication des salariés	L'orientation du dirigeant (OD)	L'élément prioritaire dans notre entreprise est : - L'accomplissement des tâches - La satisfaction des employés - Les deux à la fois	(Meziani, 2012)
	La confiance accordée aux salariés (CS)	- Nous croyons aux capacités de nos subordonnés (Confi) - Les initiatives sont officiellement encouragées (Int.Encrg)	Etablis par nos soins ; (Meziani, 2012)
	la participation à la prise de décision (PPD)	- Nous tenons compte des suggestions de nos subordonnés (boite à idées) (Sugg.Empl)	Etablis par nos soins

Annexe . Récapitulatif des variables retenues du modèle de recherche (RH/Performance organisationnelle) (suite)			
	Variables	Items	Référence
Relations internes	Relations Professionnelles (RP)	Relation propriétaire-dirigeants (PRO/DR) -Relation dirigeants-employés (DR/Employ)	Etablis par nos soins
Suivi du personnel	Suivi du personnel (S)	- Notre entreprise dispose des fiches de suivies du personnel	Etablis par nos soins
La performance organisationnelle	Mesures financières	- Le chiffre d'affaire (CA) - La production (X°) - Le bénéfice annuel (BA) - La rentabilité financière (RF) - Le taux de satisfaction et de réclamation des clients	
	Mesures non financières	-La position concurrentielle par rapport à la concurrence (Concu) -L'innovation par rapport aux concurrents (Inno) - Efficacité : l'entreprise est capable de réaliser ses objectifs (Eff) -Degré d'efficacité (Degré Eff) -Efficience - Indicateurs sociaux : * Taux d'absentéisme (Absent) * Taux de Turnover (Turnv) * Degré de conflits (Conflit) * Ponctualité des ouvriers (Ponctu)	(Kichou, 2015) Différents travaux

Source : établi par nos soins