

Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les PME Algériennes: cas de la laiterie « le Fermier »

M^{me}. BENHALIMA Khayra

Mr. YUCEFI Rachid

Mr. TAGRARET Yazid

Université de Mostaganem ,Algérie

Université de Mostaganem ,Algérie

Université de Oum el bouaghi, Algérie

kira27000@live.fr

youcefi20022002@yahoo.fr

yazidtagraret400504@gmail.com

Received: May 2018

Accepted: July 2018

Published: September 2018

Résumé :

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue actuellement en cours, une activité stratégique produisant un avantage concurrentiel essentiel à l'entreprise.

En effet plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines (RH) constituent un élément nécessaire à la compétitivité et à la performance organisationnelle. C'est-à-dire les pratiques des RH doivent s'intégrer aux objectifs spécifiques de l'entreprise afin d'accroître la performance organisationnelle.

L'objectif de cet article est d'essayer de répondre à la question suivante :

Quel est l'effet des pratiques de GRH sur la performance sociale et organisationnelle des PME Algériennes?

Conclure que les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées semblent avoir un effet positif sur plusieurs aspects de la performance et que la productivité du travail ne repose pas seulement sur les nouvelles techniques et l'augmentation du capital. L'organisation du travail, en général, et ces pratiques en particulier, aideront également l'Algérie à relever les nouveaux défis auxquels elle est confrontée dans un environnement économique mondial de plus en plus compétitif.

Mots clés : Gestion stratégiques des ressources humaines, performance organisationnelle, performance sociale, petites et moyennes entreprises.

الملخص:

أصبحت في الآونة الأخيرة تسيير الموارد البشرية نشاط استراتيجي يعتمد عليه في تحقيق قدرته التنافسيه للمؤسسة. الواقع أن العديد من المؤلفين أظهروا أن الموارد البشرية (هر) عنصر ضروري للتنافسية والأداء التنظيمي. أي أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تكون متكاملة مع أهداف الشركة المحددة من أجل زيادة الأداء التنظيمي. الهدف من هذا البحث هو محاولة الإجابة علي السؤال التالي:

ما هو تأثير ممارسات تسيير الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

في الأخير نستنتج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم تحديدها تبدو لها أثر إيجابي على عدة جوانب من الأداء وأن إنتاجية العمل لا تستند فقط إلى التقنيات الجديدة وزيادة رأس المال. وسيساعد تنظيم العمل بشكل عام وهذه الممارسات على وجه الخصوص الجزائر على مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها في بيئة اقتصادية عالمية تتزايد فيها المنافسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الأداء التنظيمي، الأداء الاجتماعي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Introduction :

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue actuellement en cours, une activité stratégique produisant un avantage concurrentiel essentiel à l'entreprise.

En effet plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines (RH) constituent un élément nécessaire à la compétitivité et à la performance organisationnelle. C'est-à-dire les pratiques des RH doivent s'intégrer aux objectifs spécifiques de l'entreprise afin d'accroître la performance organisationnelle.

Cette démarche accorde aux décisions et aux activités de GRH une dimension stratégique dans la conduite des organisations.

L'objectif de cet article est d'essayer de répondre à la question suivante :

Quel est l'effet des pratiques de GRH sur la performance sociale et organisationnelle des PME Algériennes?

L'organisation de cet article est la suivante : dans la première partie, nous aborderons, en premier lieu, les définitions de la gestion stratégique des ressources humaines, en second, la définition de la performance organisationnelle et sociale, ainsi que nous essayerons d'exprimer la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. La seconde partie est réservée pour démontrer les caractéristiques générales des PME algériennes, sa définition et ses évolutions. La méthodologie de recherche sera indiquée dans la troisième partie. Quand à la dernière partie est consacrée pour exposer les résultats de l'étude de cas.

1. La gestion stratégique des ressources humaines et performance sociale et organisationnelle :

1.1. Définition de la gestion stratégique des ressources humaines :

Une lecture des principaux ouvrages en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) montre qu'il existe plusieurs définitions de ce concept, chaque auteur y allant de sa propre définition (voir tableau N°1). Le fondement de ces diverses définitions semble similaire à plusieurs égards.

Tableau N° 1 : Les définitions de la gestion stratégique des ressources humaines

**M^{me}. BENHALIMA Khayra, Mr.YOUCEFI Rachid, Mr.TAGRARET Yazid, -
Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les PME Algériennes: cas de
la laiterie « le Fermier »-**

Auteur	Définition
Guest (1987)	<i>La GSRH se donne quatre priorités :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>L'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;</i> - <i>Une structure organisationnelle flexible ;</i> - <i>Un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;</i> - <i>Une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.</i>
Miller (1989)	<i>la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.</i>
Hendry et Pettigrew (1990)	<i>La GSRH regroupe quatre éléments principaux :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>L'utilisation de la planification ; la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ;</i> - <i>L'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ;</i> - <i>Regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".</i>
Sisson (1990)	<i>La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ;</i> - <i>Le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ;</i> - <i>Le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ;</i> - <i>L'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de "responsabilisation "et de " facilitateur ".</i>
Walker (1992)	<i>La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.</i>
Schuler (1992)	<i>La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>L'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ;</i> - <i>La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;</i> - <i>La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.</i>
Wright et McMahan (1992)	<i>La GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.</i>
Boxall (1994)	<i>La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.</i>

La source: Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani (2004), Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des

relations de travail, Vol 2 N°1. sur le site : <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca>, consulté le 28/03/2015.

À la lumière de ces définitions, nous pouvons faire ressortir trois constats marquant une nette différence avec la gestion de personnel et la gestion des RH. Premièrement, nous constatons l'idée d'intégration stratégique des RH, entendue comme processus de conception des stratégies de RH et de leur alignement avec la stratégie globale de l'organisation. Ainsi, la nécessité d'une cohérence interne entre les pratiques de GRH, jumelé à une cohérence externe avec la stratégie de la firme constitue le premier constat. Deuxièmement, ces définitions nous amènent à considérer les RH comme étant parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'élément de premier plan dans les opérations productives de la firme. Finalement, les diverses définitions exposées soutiennent que la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation¹.

1.2. Définition de la performance :

La performance est un concept complexe car elle repose non seulement sur l'existence d'un décideur qui va juger de la performance, mais aussi sur l'existence d'une perception d'un modèle de causalité. Il peut y avoir plusieurs décideurs, chacun ayant des critères de jugement et une vision du modèle de causalité qui lui sont propres, d'où la difficulté de trouver une définition de la performance. Il y a autant de définitions de la performance que de parties prenantes à la vie de l'entreprise, ce qui fait dire à plusieurs que la performance est une notion subjective. La performance est donc un concept tout à fait spécifique à un utilisateur de signaux descriptifs, soit de diagnostic du positionnement de cet état par rapport à une intention ou à un souhait d'informations².

Dans une perspective managériale, une entreprise performante est une entreprise qui est capable d'atteindre les objectifs que lui donne la coalition dirigeante. Dans le domaine du management comme dans les définitions présentes dans les dictionnaires, l'usage courant de

**M^{me}. BENHALIMA Khayra, Mr.YOUCEFI Rachid, Mr.TAGRARET Yazid, -
Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les PME Algériennes: cas de
la laiterie « le Fermier »-**

la notion de performance reflète le résultat d'actions passées. Cohen (1994) présente pour sa part, une définition à la fois originale et synthétique de la notion de performance qui pour l'auteur, se doit d'être multidimensionnelle³. Les différentes approches proposées par l'auteur sont décrites dans le tableau N°2.

Tableau N°2 : Différentes approches de la performance selon Cohen (1994)

Approche	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation globales de l'entreprise. • Adéquation des structures aux orientations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Concurrents
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Concurrents
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. • Evaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Salariés et représentants des salariés • Pouvoirs publics.
Technico-économique	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité des processus productifs • Appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. • Appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants

**M^{me}. BENHALIMA Khayra, Mr.YOUCEFI Rachid, Mr.TAGRARET Yazid, -
Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les PME Algériennes: cas de
la laiterie « le Fermier »-**

	commerciales.	
Financière	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. • Appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Bailleurs de fonds • Propriétaires, actionnaires et prêteurs.

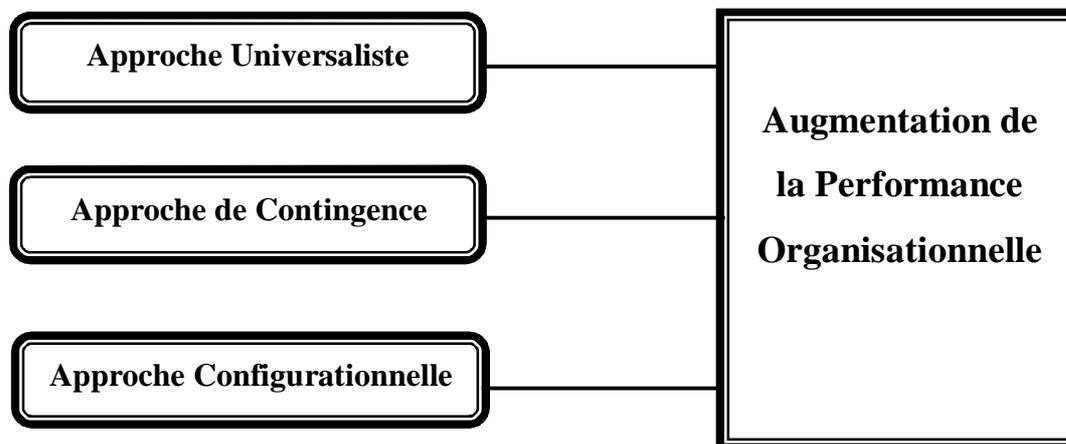
La source : Hachimi Sanni Yaya(2003), La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle, sur le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/rd>, consulté le 29/03/2015.

1.3. La relation entre les pratiques de GRH et performances organisationnelle :

L'importance stratégique des ressources humaines a été identifiée par différents auteurs (Huselid, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999). On associe la GRH à l'augmentation de la productivité (MacDuffie, 1995), au meilleur service à la clientèle (Fox et al. 1999), à l'amélioration de l'efficacité (Becker et Gerhart, 1996), à l'accroissement de la valeur de la firme (Huselid, 1995), à une plus grande rentabilité ou retours financiers (Delery et Doty, 1996; Becker et Gerhart, 1996)⁴.

De nombreuses recherches ont tenté de démontrer la relation entre les pratiques RH et la performance (Arcand, 2000; Arcand 2006). Progressivement, les chercheurs reconnaissent que les pratiques RH améliorent la performance organisationnelle. Par contre, ils ne s'entendent pas nécessairement sur les façons d'y arriver. Nous pouvons distinguer trois approches en GRH établissant la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle⁵ par la figure N°1 qui nous en fait la synthèse :

Figure N° 1 : Les approches en gestion stratégique des ressources humaines



La source : construit par le chercheur.

Dans un premier temps, l'approche universaliste des ressources humaines ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. En effet, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle (Allani et al., 2005; Becker et Huselid, 1998). Cette approche se caractérise donc par la croyance que certaines pratiques RH seraient meilleures ou à haut rendement, produisant dans chaque cas un effet positif sur l'organisation. Parmi les pratiques de GRH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique, notons les activités liées à la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main-d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emploi (Becker et Gerhart, 1996; Guest, 1997; Delery et Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999)⁶.

Deuxièmement, l'approche de la contingence soutient la prémisse que pour être efficaces, les politiques de ressources humaines doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise (Dyer, 1985). Elle met donc l'accent sur la contextualisation (Chandler, 1962; Miles & Snow, 1978; Porter, 1985) de la GRH. Les tenants de cette approche affirment qu'il existe autant de pratiques appropriées

qu'il existe de contexte (Dyer, 1984). Il faut donc rejeter d'emblée l'idée de supériorité ou de meilleures pratiques, et se rattacher au postulat que le facteur de contingence dicte la marche à suivre (Dyer, 1985; Devanna, Fombrun et Tichy, 1984; Schuler, 1998)⁷.

Finalement, l'approche configurationnelle se veut le raisonnement le plus complet mais le plus complexe dans les trois approches de GSRH (Delery et Doty, 1996; Barette et Carrière, 2003). Elle postule que pour valider l'accroissement de la performance de la firme, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis dans lesquels ces dernières, de par leur nature et leur finalité commune, pourront s'influencer mutuellement créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne (Delery et Doty, 1996; Baron et Kreeps, 1999)⁸.

2. Les caractéristiques générales des PME algériennes :

En janvier 2017 l'Algérie redéfinir la PME algérienne. En effet cette définition est fondée sur trois critères : les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise). Elle stipule: « la PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (1) milliard de dinars algériens qui respecte le critère d'indépendance. La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires et compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan est compris entre deux cent (200) et un (1) milliard de dinars algériens. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens ou dont le total du bilan n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens. La très petite entreprise «TPE», est définie comme une

M^{me}. BENHALIMA Khayra, Mr.YOUCEFI Rachid, Mr.TAGRARET Yazid, - Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les PME Algériennes: cas de la laiterie « le Fermier »-

entreprise employant de un (1)à neuf (9) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens , ou dont le total du bilan n'excède pas vingt (20) millions de dinars algériens »⁹.

Le recul de l'activité économique des années 80 à cause de la chute des prix du pétrole et la montée de la contestation sociale, ont poussé les pouvoirs publics algériens à se lancer dans un long processus de réformes économiques. En fait ces réformes commencées en 1989 et permettent de libéraliser l'économie du pays, et qui ont donné à la PME et à l'initiative privée une place importante dans le développement et la modernisation économique. Une volonté qui s'est traduite par une augmentation importante du nombre des PME.

Tableau N°2 : Evolution des PME 2005-2015

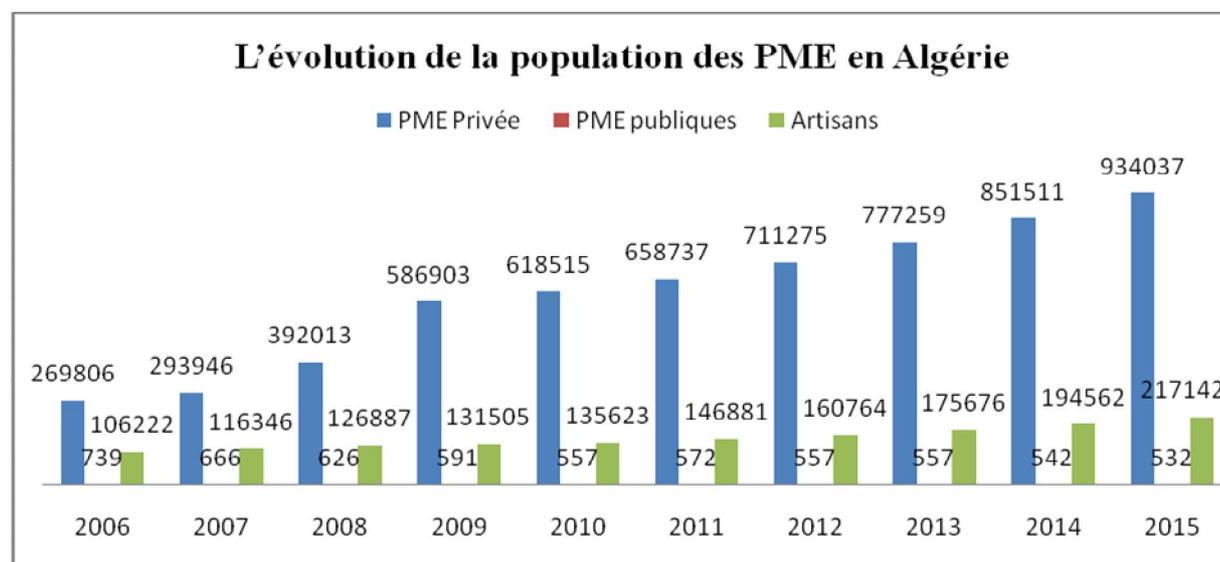
<i>Année</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>PME Privée</i>	269806	293946	392013	586903	618515	658737	711275	777259	851511	934037
<i>PME publiques</i>	739	666	626	591	557	572	557	557	542	532
<i>Artisans</i>	106222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

La source : Etabli par l'auteur à partir de différentes statistiques disponibles sur le site du Ministère de la PME et de l'Artisanat, <http://www.pmeart-dz.org>

Les dispositions relatives au développement des investissements productifs concernant les PME ont renforcé par les pouvoirs publics en 2001, afin de visant la promotion l'entrepreneuriat. En fait le nombre des PME a considérablement accru pour atteindre 376767 PME en 2006, soit une augmentation de 9% par rapport à 2005, pour passer à 934569 PME en fin 2015.

Le graphique suivant illustre bien l'évolution de la population des PME en Algérie :

Graphique N°1 : Evolution de la population des PME en Algérie



La source : Graphique construit par le chercheur.

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

L'évolution des nouvelles naissances du PME sur ces dernières 10 années est le résultat des politiques d'encouragement à la création d'entreprises privées, qui passent par trois principaux cadres de créations, à savoir : le fameux processus classique de création d'une entreprise privée, caractérisé par l'apport personnel (fonds propres) 70% : les micro-entreprises créées dans le cadre du dispositif d'aide initié par de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes chômeurs 29% et les PME créées dans le cadre des rachats par les employés des entreprises publiques en faillites avec des mesures d'aides à la reprise 1% (Crédits avantageux).

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

3. Méthodologie :

Cet article a tenté de démontrer la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, ainsi que tentera de comprendre et d'expliquer pourquoi l'application des pratiques de GRH permet d'augmenter la performance sociale et organisationnelle.

Dans ce contexte la question de recherche est la suivante :

Quel lien peut-on établir entre ces pratiques de GRH et la performance organisationnelle et sociale des PME Algériennes ?

Afin de répondre à la question de recherche, l'étude de cas sera la méthode retenue puisqu'elle permet de répondre efficacement aux objectifs visés. L'étude de cas permet de se rapprocher de son objet de recherche et de l'observer dans son milieu naturel, ce qui permet une lecture et une compréhension du phénomène qui collent au maximum à la réalité. L'étude de cas est caractérisée par l'utilisation de plusieurs sources de preuve pour offrir une validité accrue aux données recueillies. Règle générale, des outils tels l'analyse de la documentation secondaire, l'entretien ou encore l'observation seront requis. Il s'agit là des outils les plus fréquemment utilisés pour ce genre de stratégie de recherche¹⁰.

4. Cas de la laiterie « Le fermier » :

4.1. Présentation de l'entreprise :

**M^{me}. BENHALIMA Khayra, Mr.YOUCEFI Rachid, Mr.TAGRARET Yazid, -
Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les PME Algériennes: cas de
la laiterie « le Fermier »-**

La laiterie EURL SLTD¹ intitulée : Le fermier est une unité privée qui se charge la production production des produits laitiers et dérivés à base de lait de vache et de chèvre cru à 100% prévenant des éleveurs de la région. Elle à été crée en avril 2004, actuellement le fermier à une capacité de transformation de 350000 litres/jour ; et elle produit les différents produits suivants :

- Lait pasteurisé conditionné
- Fermier fromage à pate molle (camembert)
- Le brie du fermier/ fromage à pâte molle
- La chèvre du fermier/ fromage à pâte molle
- Fromage à pate pressée
- L'ben

L'unité SLTD appartient à Mr AMYOUND et travail actuellement avec un effectifs de 167 employés et comporte plusieurs services afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, qui sont :

- | | |
|----------------------|---------------------|
| - service commercial | - service directeur |
| - caisse | - moyens généraux |
| - comptable | - réception |
| - qualité | - collecte |
| - secrétariat | - gérant |
| - laboratoire | - emballage |

Lors de la création de cette laiterie, cette dernière a fixé des missions et des objectifs afin de fabriquer des produits de meilleure qualité, et qui sont :

- Établir des normes propres à l'entreprise pour le choix de la matière première par excellence (qualité bactériologique, physico-chimique, organoleptique)
 - Diversifier la production et lancer de nouveaux produits.
 - Régler les problèmes de contaminations rencontrés au cour de production.
-

4.2. Les pratiques de la gestion des ressources humaines au niveau de la laiterie :

Dans cette partie nous voulons d'exprimer les pratiques de la GRH qui sont adoptés par la laiterie «le fermier» comme suit :

a) *l'évaluation des salariés* : les résultats montrent que l'évaluation des salariés est une activité pour la laiterie et se fait quotidiennement.

Toute fois, l'analyse révèle qu'à chaque fois que la laiterie réalise plus de profit, les employés sont récompensés à travers des primes, pour les motiver et les impliquer à leurs différentes tâches. Ce qui démontre que la stratégie de l'entreprise est un facteur de contingence des pratiques des ressources humaines.

b) *Partage des gains selon l'efficacité de l'employé* : à partir de notre étude de terrain nous retenons que le partage des gains selon l'efficacité des salariés est une activité au sein de la laiterie.

Il apparait que l'évaluation des salariés est une pratique très significative et importante dans l'atteinte des objectifs fixés de la laiterie.

c) *rémunération* :

- *Primes individuelles pour les meilleurs employés* : les résultats montrent, qu'il existe des facteurs de contingence subjectifs qui influencent les pratiques de GRH où la culture familiale a un impact direct sur les pratiques de rémunération. Cependant, les résultats montrent l'existence de primes de rendement individuelles pour les meilleurs employés.

- *Base du système de rémunération* : la laiterie prend en considération la productivité individuelle et la qualification dans la rémunération de ses employés puisqu'elle considère que c'est la formation de l'individu qui indique sa rémunération.

- *Existence des avantages sociaux flexibles* : notre étude démontre que l'entreprise «le fermier» dispose de plusieurs avantages sociaux à savoir : le transport, les cantines. Ces avantages aident l'entreprise à fidéliser ses employés.

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

d) Formation : en ce qui concerne la formation, l'entreprise enquêtée applique un système de formation qui tien compte à ses besoins actuels ou futurs et accorde une grande importance pour cette pratique, puisque c'est celle qui permet à l'entreprise de répondre aux nouvelles normes comptables ou de gestion et qui permet de maîtriser les nouvelles machines et les processus de productions. d'après notre interview avec le dirigeant de la laiterie, les formations sont obligatoires. l'Etat et les services de contrôle exigent qu'une partie du chiffre d'affaire de l'entreprise soit orienté vers les programmes de formation. Mais d'après cette étude, actuellement, les programmes de formation sont assurés par les fournisseurs.

- *Existence de programmes de formation qui répondent aux exigences des postes :* à partir de notre enquête, nous observons l'existence de programmes de formation spécifiques aux employés permettant de remplir les exigences de leurs postes.
- *Existence de programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation :* à partir de notre enquête, nous observons que la laiterie utilise des programmes de formation permettant de répondre aux exigences futurs.
- *Formation du personnel lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie :* l'entreprise enquêtée a répondu affirmatif pour l'utilisation de programmes de formation pour répondre aux besoins de nouvelle stratégie.

On conclu donc que la formation est importante au sein d'une entreprise notamment, au sein des secteurs agro-alimentaires puisque y a un renouveau en matière de produits qui permet de convaincre et fidéliser les clients.

e) Recrutement :

Le recrutement est une pratique très représentative pour l'entreprise et qui a un impact significatif et positif sur la performance de l'entreprise à savoir la performance économique puisque le recrutement influence directement sur la productivité.

À travers notre étude nous ne constatons que l'entreprise enquêtée :

**M^{me}. BENHALIMA Khayra, Mr.YOUCEFI Rachid, Mr.TAGRARET Yazid, -
Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les PME Algériennes: cas de
la laiterie « le Fermier »-**

- Fait recours au recrutement externe parce qu'il productif et apporte une qualification, par contre le recrutement interne est productif à travers la connaissance, la confiance, qu'il détient de son ancienneté.
- Applique le contrat à durée indéterminée selon la réglementation en vigueur qui oblige cette application, le contrat à durée déterminée est appliqué uniquement sur une période d'essai.
- utilise une multitude de critères de sélection des candidats telle que : le curriculum vitae, expérience professionnelle, motivation, le diplôme obtenus.

f) Communication :

En ce qui concerne la communication nous n'observons que l'entreprise enquêtée :

- Implique moyennement le degré d'implication du personnel.
- Affirme la présence de cercles de qualités, et les réunions de consultation avec les employés se tiennent annuellement.
- Ne dispose pas de cellules syndicales, tous les conflits se règlent administrativement.
- faire appel à des employés pour travailler dans d'autres postes de niveaux supérieurs à titre temporaire est une activité au sein de toutes les entreprises. En premiers lieu cela s'avère être une obligation au niveau de l'entreprise enquêtée et en deuxième lieu cette entreprise estime qu'un poste vacant sans employé n'est pas productif.

A travers l'enquête, il semble que la communication est un axe important au sein d'une entreprise, il exerce un grand impact sur la performance des employés qui se répercute sur la performance de l'entreprise car lorsqu'un employé est écouté et considéré il apportera plus à son entreprise.

g) Information :

Notre analyse indique que :

- Les informations relatives à la stratégie et les informations financières ne sont pas vraiment divulguées au sein de l'entreprise. le dirigeant et le propriétaire estiment que ce sont des informations qui dépassent le niveau de quelques employés à savoir les ouvriers.
- L'entreprise enquêtée informe leur employés des nouveaux produits lancés ou à lancer étant donné que les employés forment le comité de dégustation des nouveaux produits.

• Les informations relatives à la concurrence ne sont pas partagées avec les employés sauf avec les livreurs car d'après notre enquête, d'une part les employés ne sont pas intéressés et d'autre part l'entreprise ne voit aucune rentabilité venant du partage de cette information.

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

A partir de cette étude sur l'application des pratiques de GRH au sein de l'entreprise enquêtées, nous allons essayer d'analyser l'impact de ces pratiques à travers les réponses concernant la dernière phase du questionnaire qui est la performance sociale et organisationnelle.

4.3. La performance sociale et organisationnelle de l'entreprise :

4.3.1. La performance sociale :

L'enquête a révélée que la majorité des employés sont mobilisés pour la réalisation des objectifs de leur entreprise. Le degré de satisfaction des employés est neutre.

S'agissant du nombre de plaintes des employés, l'étude a montré la relative importance des plaintes des employés. Le dirigeant de l'entreprise estime que la majorité de ses employés sont satisfaits par rapport au climat de travail et la rémunération ce qui explique le départ restreint des employés et le nombre limité de licenciement.

En ce qui concerne le taux d'absentéisme, l'analyse indique que le taux d'absentéisme est relativement faible, ainsi que le taux de rotation de la main d'œuvre est peu important.

4.3.2. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle s'explique à travers le degré d'innovation et de nouveauté dans le produit et dans le processus de production élevé. Ceci se reflète à travers le nombre de nouveaux produits lancés sur le marché.

A travers notre étude nous constatons que le degré d'innovation dans l'entreprise enquêtée est moyennement élevé ainsi que le degré de nouveauté de produit est peu élevé.

4.4. Synthèse des résultats de l'enquête :

Cette enquête avait pour but de vérifier l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale, organisationnelle des petites et moyennes entreprises.

À partir des différences observées dans les réponses de dirigeant de l'entreprise enquêtée, nous ne constatons que les pratiques de GRH diffèrent en fonction de ces facteurs de contingence internes et externes.

nous retenons aussi de cette enquête que la stratégie d'affaire trace les pratiques de gestion des ressources humaines à appliquer car pour l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie d'affaire que l'entreprise met en place les pratiques de gestion des ressources humaines à savoir le recrutement, la rémunération et la formation.

En résulte que différentes pratiques de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance sociale et organisationnelle des petites et moyennes entreprises s'avère supportée par les résultats obtenus, plusieurs des pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration de la performance sociale et organisationnelle de l'entreprise étudiée.

Toute fois, notre enquête nous amène à conclure qu'une entreprise ayant atteint la performance requise, améliore ses pratiques de gestion des ressources humaines en l'occurrence la rémunération et la formation.

Globalement, nos résultats en premier lieu, vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres chercheurs quant aux effets positifs que peuvent exercer, sur la performance d'entreprises, les pratiques d'analyse des emplois (Lacoursière 2001), d'accueil (Mikkelsen et Folman 1983), d'évaluation du rendement (Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000 ; Lacousière, 2001), de rémunération incitative (Wagar, 1998 ; Barrette et Simeus, 1997 ; Berg, 1999 ; Arcand,2000), de formation (Liouville et Bayad, 1995 ; Patterson et al., 1998).En second lieu, ils insistent sur le rôle et l'importance de la complémentarité des pratiques de GRH dans la prédiction de la performance organisationnelle.

Conclusion :

**M^{me}. BENHALIMA Khayra, Mr.YOUCEFI Rachid, Mr.TAGRARET Yazid, -
Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les PME Algériennes: cas de
la laiterie « le Fermier »-**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une démarche conceptuelle et méthodologique afin de vérifier les relations entre les pratiques de GRH, et la performance organisationnelle de la PME en prenant en compte les facteurs de l'environnement interne et externe.

Le premier apport de cette recherche vise à contribuer, d'un point de vue théorique, à l'avancement des connaissances en matière de GRH en s'intéressant au rôle des RH et leur apport à la performance organisationnelle dans la PME algérienne.

La présente recherche s'attache à apprécier de la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise sous l'influence des facteurs environnementaux internes et externes en Algérie.

Les résultats obtenus lors de la collecte de données font ressortir des éléments qui sont un fait dans la compréhension du lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise.

L'entreprise « le Fermier » dispose d'un bon potentiel humain qui permet un corps administratif à haut potentiel que ce soit du côté expérience ou qualification. Ce qui pousse l'entreprise pour être performantes et productives.

Nous avons constaté que la rémunération reste fixe accompagnée par des primes collectives dans l'entreprise enquêtée.

En ce qui concerne l'information, au sein l'entreprise étudiée, elle n'informe pas ses employés en matières de stratégie appliquée ou à appliquer, et ne communique pas ses informations financières ou concurrentielles pour ses employés ; le dirigeant estime que ce sont des informations qui dépassent les employés.

En effet notre étude démontre qu'il existe une relation significative de certaines pratiques de GRH et la performance de l'entreprise.

Conclure que les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées semblent avoir un effet positif sur plusieurs aspects de la performance et que la productivité du travail ne repose pas seulement sur les nouvelles technologies et l'augmentation du capital. L'organisation du travail, en générale, et ces pratiques en particulier, aideront également

**M^{me}. BENHALIMA Khayra, Mr.YOUCEFI Rachid, Mr.TAGRARET Yazid, -
Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les PME Algériennes: cas de
la laiterie « le Fermier »-**

l'Algérie à relever les nouveaux défis auxquels elle est confrontée dans un environnement économique mondial de plus en plus compétitif.

Bas de page :

1. Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani (2004), Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, Vol 2 N°1. sur le site : www.oraprdnt.uqtr.quebec.ca/; consulté le 28/03/2015.
2. Hachimi Sanni Yaya (2003), La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle, sur le site : www.fsa.ulaval.ca/rd, consulté le 29/03/2015.
3. Hachimi Sanni Yaya (2003), Ibid.
4. Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani (2004), Op.cit.
5. Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani (2004), Ibid.
6. Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani (2004), Ibid.
7. Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani (2004), Ibid.
8. Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani (2004), Ibid.
9. Journal officiel de la république algérienne N°2, 11 janvier 2017, P : 5.
10. Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani (2004), Idem.
11. Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), société de transformation de lait et dérivée (STLD)

Bibliographie :

- Bulletin d'information statistique de la PME N° 16 -17-18-19-20-22-23-24-25-26-28 disponibles sur le site du Ministère de la PME et de l'Artisanat, <http://www.pmeart-dz.org>.
- CNES, pour une politique de développement de la PME en Algérie, Rapport Avril 2002.
- Gazier B., Les stratégies des ressources humaines, Edition : La découverte, 1993.
- Guérin et Wils, Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Canada, Les Presses de l'Université de Montréal, 1992.
- Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani , Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, Vol 2, N°1, janvier 2004.
- Olivier Gagnon et Guy Arcand, les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle, Revue internationale sur le travail et la société, vol 9, N°2, 2011.

**M^{me}. BENHALIMA Khayra, Mr.YOUCEFI Rachid, Mr.TAGRARET Yazid, -
Pratiques de GRH et performance organisationnelle dans les PME Algériennes: cas de
la laiterie « le Fermier »-**

- Rim Maâlej Benzaid, Habib Affes, la Relation entre les sources externes de connaissances, l'innovation organisationnelle application au contexte tunisien, la revue gestion et organisation, volume7, septembre 2015.
- Rispal, H.M, La méthode des cas : Application à la recherche en gestion, édition : De Boeck, 2002.
- Schuler, R. et al. La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles. Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., Montréal (Québec), 2002.
- Way, High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector, journal of management, Vol28, N° 6.
- Yin, R. K., Case study research: design and methods, édition : Thousand Oaks, 1994.