

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA

Faculté des Sciences économiques,
commerciales et des sciences de gestion.

Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : administration des affaires

Sous le thème de :

**Le rôle des pratiques de GRH
dans la performance des PME
sous-traitantes algériennes**

Réalisé par :

AZZOUZ Asma

Encadré par :

M. BOUDJEMAA Amroune

Les membres de jury :

Président	Mr. Mir Ahmed
Examinatrice	Mme. Betgha Sonia
Encadreur	Mr. Boudjemaa Amroune

2021/2022

Remerciements

✧ Tout d'abord, je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donnée la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

✧ Ce travail ne serait pas fait sans l'aide et l'encadrement de Mr Boudjemaa Amroune, que je remercie énormément pour la qualité de son encadrement exceptionnel, sa patience, sa rigueur, sa grande disponibilité et ses précieux conseils durant la préparation de ce mémoire, sans qui ce travail n'aurait pas pu être aussi riche.

✧ Je tiens également à remercier mes amis les plus proches et tous ceux qui ont participé à ce travail et m'ont soutenue de près ou de loin.

✧ Et enfin, je remercie ma famille, ma mère, mes frères et sœurs de m'avoir apportée l'aide et le soutien dont j'avais besoin tout le long du travail.

Dédicaces

* Je dédie ce modeste travail à la mémoire de mon père qui a toujours été mon exemple éternel, que je ne saurais exprimer mon grand chagrin à son absence.

* A ma mère, la personne la plus précieuse que j'aie, celle qui m'a mise au monde, et celle qui continue toujours à combattre pour m'apporter le bonheur et me voir heureuse.

* A mes chers frères, les piliers de la maison, sur qui je peux compter à tout moment, ceux qui sont prêts à tout pour me protéger.

* A mes chères sœurs, mes neveux et nièces.

* A mon meilleur prof de français, Mr Abdelkader Guerbas

* A vous, cher lecteur

Résumé :

Aujourd'hui, la plupart des organisations œuvrent dans un monde économique très rapide et complexe et se doivent de se concurrencer constamment afin de préserver leurs places au marché. En effet cela passe en premier par la qualité des services/ produits offerts mais également par l'optimisation et la bonne gestion des ressources, notamment la ressource humaine étant la base de toutes les activités. En réalité, les différentes pratiques adoptées par l'entreprise pour la gestion de ses employés représentent un levier de motivation et compétences, cela donc la mène à une performance à tous les niveaux.

L'intérêt général de cette étude est de créer une relation entre les variables indépendantes représentées par les pratiques de GRH, et les variables dépendantes représentées par les différentes performances des PME sous-traitantes algériennes, mais également de connaître les pratiques adoptées par ces organisations et leurs impacts sur leur performance.

Pour se faire, nous avons procédé en deux chapitres, dans un premier lieu, nous avons présenté les PME sous-traitantes algériennes et les différentes pratiques sélectionnées. Et dans un second temps, nous avons réalisé notre étude terrain auprès de cette catégorie d'entreprises localisées dans différentes régions en Algérie, ainsi nous avons eu recours à une analyse qualitative exploratoire, que nous avons traitée avec NVIVO 10° nous permettant de les transformer en données quantitatives.

A l'issu de ces recherches, nous avons pu déduire que les différentes pratiques à savoir, l'acquisition du personnel, la formation, la rémunération et la motivation étaient source d'incitation et d'amélioration de compétences et du potentiel, et avaient des impacts directs et indirects sur la performance de ces dernières.

Mots clés : pratiques des GRH, sous-traitance, performance.

Abstract :

Today, most of organizations operate in a very fast-paced and complex economic world and must constantly compete with each other in order to maintain their market places.

In fact, this goes first and foremost through the quality of the services / products they present, but also through the optimization and good management of resources, especially human resources being the basis of all activities. In reality, the various practices adopted by the company for the management of its employees represent a lever of motivation and skills, which therefore leads to performance at all levels.

The general interest of this study is to create a relationship between the independent variables represented by HRM practices, and the dependent variables represented by the different performances of Algerian subcontracting SMEs, but also to know the practices adopted by these organizations and their impacts on their performance.

To do this, we have proceeded in two chapters, first of all, we presented the Algerian subcontracting SMEs and the various practices selected. And secondly, we carried out our field study with this category of companies located in different regions in Algeria, so we had recourse to an exploratory qualitative analysis, which we treated with NVIVO 10 ° allowing us to transform them in quantitative data.

At the end of this research, we were able to deduce that the different practices, namely the acquisition of personnel, training, remuneration and motivation, were a source of encouragement and improvement of skills and potential, and had direct and indirect impacts on the performance of the these companies.

Keywords: HRM practices, subcontracting, performance.

ملخص:

تعمل معظم المنظمات اليوم في عالم اقتصادي سريع الخطى ومعقد ويجب أن تتنافس باستمرار مع بعضها البعض من أجل الحفاظ مكانتها في السوق . يرجع هذا بدرجة أولى إلى جودة الخدمات / المنتجات المقدمة، وأيضًا من خلال التحسين والإدارة الجيدة للموارد، وخاصة الموارد البشرية باعتبارها أساس جميع الأنشطة. في الواقع ، تمثل الممارسات المختلفة التي تتبناها الشركة لإدارة موظفيها أداة للتحفيز واستخراج المهارات ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء في جميع المستويات.

تهتم هذه الدراسة بخلق علاقة بين المتغيرات المستقلة التي تمثلها ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات التابعة المتمثلة في الأداء لمختلف للشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المناولة، و معرفة ما هي الممارسات التي تتبناها هذه المنظمات وتأثيراتها على أدائها.

تنقسم هذه الدراسة إلى فصلين ، الفصل الأول عبارة عن تقديم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية والممارسات المختلفة التي اخترناها. أما الفصل الثاني فهو عبارة عن الدراسة الميدانية التي أجريناها مع هذه الفئة من الشركات الموجودة في مناطق مختلفة في الجزائر ، و بذلك لجأنا إلى تحليل نوعي استكشافي ، والذي تعاملنا معه باستخدام NVIVO التحديث 10 مما سرح لنا بتحويلها إلى بيانات كمية .

في نهاية هذا البحث استطعنا أن نستنتج أن الممارسات الإدارية المختلفة، التي تتمثل في اقتناء واختيار الموارد البشرية والتدريب والأجور والتحفيز ، عبارة عن مصادر تشجيع وتحسين للمهارات والإمكانات، و لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية ، المناولة، الأداء.

Sommaire

Résumé :	I
INTRODUCTION GENERALE	II
Problématique	6
Chapitre 1 :	16
Le cadre théorique	16
Section1 : Rappel sur les PME en Algérie	17
1.1 Définition et typologie des PME	17
1.2 Statistiques des PME algériennes	19
1.3 Caractéristiques des PME Algériennes	22
1.4 L'importance des PME en Algérie	22
1.5 Les entraves des PME en Algérie	23
Section 2 : la sous-traitance en Algérie	23
2.1 Généralités sur la sous-traitance	23
2.2 La sous-traitance en Algérie	27
2.3 L'activité de sous-traitance en Algérie :	28
2.4 Les bourses de sous-traitance et de partenariat :	30
2.5 Le contrat sous-traitant :	30
2.6 Les obstacles et entraves de la sous-traitance en Algérie	31
Section 3 : les pratiques de GRH dans les PME	31
3.1 Généralités sur la GRH	31
3.2 L'acquisition du personnel	34
3.3 La formation et l'entraînement du personnel	34
3.4 La rémunération d personnel :	35
3.5 La motivation du personnel	36
Section 4 : Relation entre la sous-traitance et la performance	37
4.1 Généralités sur la performance :	37
4.2 Les indicateurs de performance	38
4.3 La relation entre la sous-traitance et la performance	43
Section 5 : la relation entre les pratiques de GRH et la performance des PME sous-traitantes	43
5.1 Les différentes théories	43
5.2 Les différentes approches	45
Section6 : Revue littéraire et formulation des propositions et hypothèses	46
6.1 Revue littéraire	46
Formulation des propositions	47
6.2 Présentation du model théorique	49
Conclusion partielle :	50
Chapitre 2 :	51
Le cadre pratique	51
Section1 : Méthodologie de la partie empirique	52

1.1 Population et échantillon de l'étude _____	52
1.2 Les étapes de réalisation de l'étude _____	52
1.3 Présentation des entreprises d'accueil et contexte _____	55
Section 2 : Contexte et analyse des entrevues semi-directives _____	55
2.1 Contexte et conduite de l'entrevue _____	55
2.2 Analyse traditionnelle des entrevues semi-directives _____	56
Section 3 : interprétation des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses _____	63
3.1 Analyse et comparaison du contenu des entrevues des experts _____	63
3.2 Vérification de la première hypothèse _____	66
3.3 Vérification de la deuxième hypothèse _____	72
3.4 Vérification de la troisième hypothèse _____	77
3.5 Vérification de la quatrième hypothèse _____	82
Conclusion du deuxième chapitre _____	87
Conclusion _____	89

Numéro du tableau	Titre	page
1	Des PME selon les standards de l'union européenne	17
2	Des PME selon les standards de la banque mondiale	19
3	La typologie des PME/PMI en Algérie	19
4	Statistiques de PME en Algérie en 2019	20
5	Répartition des PME par taille	20
6	Répartition des PME par secteur	21
7	Répartition des PME par position géographique	22
8	Requête des fréquences des mots	67
9	Similarité de mots suivant le coefficient de corrélation de Pearson	68
10	Répétition des termes du nœud acquisition/ performance	70
11	Pourcentage de la couverture	71
12	Coefficient de corrélation Pearson formation/ performance	72
13	Répétition des termes du nœud formation/ performance	75
14	Pourcentage de la couverture	76
15	Coefficient de corrélation Pearson formation/ performance	77
16	Répétition des termes du nœud rémunération/ performance	80
17	Pourcentage de la couverture	81
18	Coefficient de corrélation Pearson rémunération/ performance	82
19	Répétition des termes du nœud Motivation/ performance	85
20	Pourcentage de la couverture	87
20	Coefficient de corrélation Pearson formation/ performance	88

Figure	Titre	Page
1	Répartition des PME algériennes par taille	20
2	Répartition des PME par secteur d'activité	21
3	Répartition des PME par position géographique	22
4	Exemple de levier d'amélioration de la performance humaine	42
5	Échantillon de définitions de l'IPH	43
6	Modèle théorique de recherche	45
7	Les facteurs de contingence de Mintzberg	47
8	Les approches en gestion stratégique des ressources humaines	48
9	Nuage de fréquence des mots utilisés par les experts	67
10	Nuage des mots du nœud acquisition et performances	70
11	Le pourcentage de la couverture	71
12	Nuage de fréquence des mots utilisés par les experts	75
13	Le pourcentage de la couverture du nœud formation/ performances	76
14	Nuage de fréquence des mots utilisés par les experts	80
15	Le pourcentage de la couverture rémunération/ performance	81
16	Nuage de fréquence des mots utilisés par les experts	85
17	Le pourcentage de la couverture motivation/ performance	86

INTRODUCTION GENERALE

« C'est dans l'effort que l'on trouve la satisfaction et non dans la réussite.

Un plein effort est une pleine victoire »

Gandhi

Il est clair que l'environnement économique actuel se montre de plus en plus agressif et imprévisible vis à vis les firmes, de par son instabilité, et sa rapidité. Cependant, ceci met les entreprises dans le défi de trouver les moyens nécessaires pour accélérer leurs croissances afin de suivre la cadence et conserver leur part de marché et leur pérennité (THIERRY, TRABELSI, 2008).

Ces préoccupations sont relatives à toutes les ressources, notamment la ressource humaine, étant le facteur majeur et le noyau des organisations. En effet, depuis cet avancement et cette mondialisation, une nouvelle conception des priorités a émergé, et les entreprises se sont retrouvées face une nécessité de repositionnement des priorités d'investissement (Julieta Diaz, 2008).

Autrefois traitée comme une simple ressource, le capital humain, représente désormais une source d'avantage concurrentiel. De ce fait, la fonction des ressources humaines joue un rôle primordial dans la performance des entreprises à travers ses différentes pratiques relatives à une meilleure gestion du personnel (MacMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994, Becker, 1996 ;Ulrich, 1991).

D'après (Arcand, 2006), la GRH est devenue une stratégie essentielle à la création de l'avantage concurrentiel, au cours de ces dernières années et se place au cœur des enjeux opérationnels de l'entreprise.

Aussi, selon, (Fabi et Garand, 1999), les ressources humaines bien gérées accélèrent la croissance et améliorent la compétitivité de l'entreprise.

(Arcaud, 2001) a ajouté que la gestion des ressources humaines constitue un élément à la fois précieux, rare, et difficilement imitable et non substituable qu'aucun autre facteur ne peut remplacer.

Ainsi, les pratiques telles que le recrutement, la formation et la motivation représentent des éléments relatifs à la performance de l'entreprise dans un sens où elles représentent des moyens d'attraction et de rétention de l'employé dans le but profiter et de maximiser son potentiel. Donc ces pratiques participent indirectement à la majoration de la performance des entreprises à toutes les échelles, (Liouville et Bayad, 1995).

Dans la même optique, la perpétuité du changement de l'environnement, la mondialisation et la libéralisation, ont intensifié et augmenté les flux commerciaux, ainsi, plusieurs formes et options telles que la sous-traitance ont été mises en avant, afin de permettre aux entreprises de s'adapter et de contrer la concurrence (Marcos, 2004).

Ce concept consiste en la délégation de certaines activités d'une entreprise appelée donneuse d'ordre à une sous-traitante. Ceci profite donc, tant à l'entreprise en question, qu'à l'Etat en privilégiant la création d'emplois, et favorisant l'exportation la production locale (Ayadi ,Bouanani, 2016).

Problématique

Cette recherche combine et relie deux concepts comme les PGRH et la performance des entreprises sous un angle relativement précis comme la catégorie des sous-traitants.

D'une première vue, la sous-traitance représente un phénomène très répété chez les entreprises, quel que soit le lieu de sa réalisation, et représente désormais une pratique organisationnelle indispensable à la fonction des entreprises dont l'intérêt principal est évidemment la réduction des coûts de production de l'entreprise (Halley 2000).

Dans la même optique, nous pouvons déduire que la décision du recours à cette option par le manager ne se fait que seulement s'il est jugé important et nécessaire pour la réduction des coûts de production de l'entreprise, donc permettant sa performance par la suite (Béland, 2007).

A l'instar des pays en développement, l'Algérie commence de plus en plus à mettre en œuvre cette nouvelle pratique dans le but d'augmenter la rentabilité, créer davantage d'emplois, et de diminuer l'importation en favorisant la production locale, voir l'exportation.

L'économie algérienne se trouve aujourd'hui devant le défi de modifier ses comportements pour pouvoir s'adapter à la logique du marché d'aujourd'hui qui s'avère être complexe et rude.

Par ailleurs, la performance recherchée par toutes les entreprises, se centralise et dépend de la qualité des ressources humaines détenues. En fait, la bonne gestion de ressource humaine passe par la mise en place d'un milieu favorable et motivant afin d'accentuer les capacités des travailleurs (Kichou, 2015).

En effet, les reconnaissances de l'ampleur des pratiques de GRH dans la gestion du personnel de l'entreprise ne cessent de s'accroître vu son importance pour la performance de l'entreprise, en étant facteur de motivation des employés en premier lieu (Garand, 1999).

Dans la présente étude, nous avons choisi les pratiques basiques telles que l'acquisition, la formation, la rémunération, et la motivation et les avons mises en lumière afin d'examiner leur application dans les entreprises algériennes, précisément la catégorie des sous-traitants.

Donc l'objectif de cette étude est de trouver des éléments qui répondraient de façon à la fois globale et précise à la problématique centrale suivante :

Quelles sont les contributions des pratiques de gestion des ressources humaines dans la performance des PME sous-traitantes ?

Le recours à la sous-traitance représente aujourd'hui une solution fondamentale répandue dans les organisations quels que soient leurs activités. Les entreprises font appel à des entreprises extérieures pour réaliser, différentes tâches, produits ou services (Clerwall, Janot et al, 2013).

La sous-traitance représente aujourd'hui une stratégie essentielle des politiques industrielles et commerciales et devient en quelques sortes synonymes d'avantage concurrentiel. De plus, le recours à cette option est devenu mondialement répété (Ayadi, Bouanani, 2016).

Ainsi, pour contrer la concurrence et les dangers du développement accéléré du monde économique, les entreprises passent par les ressources sûres et difficilement imitables (Barney, 1991 et 1995; McMahan, Vrick et Wright, 1999; Ulrich, 1991), en effet, une saine gestion des ressources humaines est essentielle à l'entreprise qui désire accroître sa performance (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999).

Dans cette optique, la sous-traitance s'impose comme une stratégie permettant à l'entreprise, d'abord de s'adapter à son contexte en mutation, mais aussi de contrer la concurrence.

Pour mieux traiter le sujet, nous nous sommes posé plusieurs autres questions secondaires :

- Quelle est la contribution de l'acquisition et du recrutement du personnel dans l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes ?
- Quelle est la contribution de la formation et le développement des employés à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes ?
- Quelle est la contribution de la rémunération dans l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes ?
- Quelle est la contribution la motivation du personnel dans l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes ?

Objectifs de la recherche :

- * Vérifier si les pratiques présentées sont applicables au sein des entreprises algériennes, et voir leur efficacité sur la performance de ces entreprises.
- * Eclaircir le concept de la sous-traitance et mieux l'expliquer.
- * Montrer l'importance de ce type d'entreprises en Algérie.
- * Montrer les points positifs et négatifs de la sous-traitance et son importance pour l'économie du pays, ainsi que ses entraves.

Hypothèse

Pour bien mener la recherche et mieux répondre à la problématique centrale, nous nous sommes basés sur quelques hypothèses :

***H1 : L'acquisition et le recrutement sont des éléments clefs dans l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes**

***H2 : La formation et le développement sont des facteurs majeurs et participent à la majoration de la performance des PME sous-traitantes**

***H3 : La rémunération représente l'un des composants les plus incitants qui contribuent à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes.**

***H4 : La motivation représente un élément primordial à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes.**

Motivations :

* Savoir quelle ampleur prennent les différentes pratiques présentées dans la gestion des RH au sein des entreprises algériennes.

* Approfondir une expérience personnelle

* Améliorer les connaissances et mieux comprendre le concept de la sous-traitance

* La combinaison des éléments de la problématique constitue un sujet attirant et suscite la curiosité.

* Un sujet traité sous un angle différent et nouveau.

Difficultés de la recherche :

* Une durée très limitée pour la réalisation de cette recherche

* Une difficulté à trouver les entreprises pour réaliser l'étude

* Un manque de sources et de recherches combinant et traitant les termes de la problématique

* Le logiciel utilisé pour l'analyse demande beaucoup de temps pour le traitement des données et leurs analyses.

Plan de la recherche

Pour répondre à notre problématique et vérifier les hypothèses proposées, nous avons organisé et divisé notre étude en deux chapitres :

Le premier chapitre concerne le cadre théorique de la recherche, où toutes les notions et les définitions des termes concernant l'étude y ont été présentées sous forme de sous-section ainsi que des statistiques sur les PME et les sous-traitants en Algérie. Egalement, la notion de performance et des pratiques de GRH ont été abordées ainsi que la relation entre elles présentée sous forme d'approches et de théories.

En revanche, le second chapitre représentera la partie empirique avec une méthodologie de recherche, et un contexte général, mais également l'objectif de notre recherche, à savoir l'analyse et le traitement des résultats récoltés de notre étude auprès des entreprises sous-traitantes algériennes effectuée sur un échantillon de 4 sous-traitantes de différentes tailles et situées dans différents endroits dans le pays.

L'approche de la recherche

Pour traiter le sujet, nous avons orienté notre recherche vers une approche qualitative exploratoire dans le but de dégrossir le sujet à travers l'analyse des réponses à un questionnaire semi-directif et plusieurs entrevues effectuées.

L'échantillonnage ici est donc ciblé est intentionnel, où l'étude s'est précisée à un cadre spécifiques comportant uniquement des entreprises sous-traitantes Algériennes.

Nous avons effectué plusieurs entrevues avec des directeurs de ressources humaines des organisations choisies, sous forme présentielle et téléphonique par manque de temps et impossibilité de déplacement.

Pour l'analyse des données nous allons procéder et passer par le logiciel NVIVO afin d'avoir accès aux approches linguistiques, thématiques, et lexicales relatives à la notre étude.

Etudes antérieures :

(Garand Denis, 1999)	
Titre de l'étude	Diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) : un bilan approfondi des difficultés et besoins de PME de production horticole
Type de l'étude	Thèse de doctorat
Population de l'étude	petites et moyennes entreprises (PME) québécoises œuvrant dans le secteur des productions horticoles
Echantillon de l'étude	45 PME familiales
Objectif de l'étude	<p>Connaître les difficultés vécues dans la gestion du personnel des PME</p> <p>Connaître les incidences de ces problèmes sur la performance générale des entreprises</p> <p>Savoir assurer une GRH efficace et adaptée aux besoins réels des PME visées.</p>
Plan de l'étude	la thèse se compose de 4 parties : dans la première partie on précise les concepts fondamentaux

	<p>de la GRH en PME</p> <p>la seconde partie propose une définition relative aux différentes pratiques de GRH choisies.</p> <p>La troisième partie</p> <p>Présente le problème de l'étude, les objectifs de recherche, les méthodes utilisées, et décrit l'échantillon analysé.</p> <p>La quatrième partie vient analyser et interpréter les résultats obtenus.</p>
Outils de la collecte de données	Entrevue de la personne responsable de l'entreprise
Les résultats de l'étude	<ul style="list-style-type: none"> ○ La mise en place de pratiques de GRH adéquates aux besoins du producteur ○ Diversifier les sources de recrutement dans le but de rafraîchir main-d'œuvre ○ Elaborer une évaluation du personnel pour vérifier leurs compétences ○ Multiplier les activités de formation et de l'entraînement
Similitudes avec l'étude	<ul style="list-style-type: none"> ○ La mise en place des pratiques adaptées aux besoins du personnel et de l'entreprise ○ Favoriser la formation et le développement du personnel pour profiter du potentiel au maximum ○ L'usage de l'entrevue semi-directive comme outil de collecte de données.
Différences	<p>Notre étude se base sur une catégorie de PME très précise qu'est la sous-traitance.</p> <p>Notre étude se concentre davantage sur la performance que produisent les pratiques citées</p> <p>Notre étude ne prend pas en compte toutes les pratiques en détail mais seulement celles de base.</p> <p>Notre étude se concentre sur les PME sous-traitantes en Algérie.</p>
Les apports de l'étude	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tout type d'entreprise doit avoir recours à des pratiques de GRH ○ Les pratiques qu'utilise chaque entreprise sont propres à sa stratégie et son mode de fonctionnement ○ Chaque pratique a des étapes d'application qu'il ne faut pas sauter ou négliger.

(KICHOU Djedjiga, 2015)	
Titre de l'étude	L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Cas des entreprises algériennes
Type de l'étude	Mémoire de magister
Population de l'étude	Des entreprises spécialisées dans l'industrie laitière.
Echantillon de l'étude	<ul style="list-style-type: none"> ○ LE FERMIER ○ IFKI LAIT ○ LITIA LAIT ○ DRAA BEN KHEDA ○ TIFRA ○ MATINALE
Objectif de l'étude	Voire comment l'adéquation des activités GRH avec la stratégie de l'entreprise eut impacter la performance de l'entreprise, et comment les entreprises doivent prévoir les pratiques qui lui sont nécessaires.
Plan de l'étude	<p>Cette étude se compose de 4 chapitres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Le premier présente le choix de l'approche de contingence ○ Le 2eme présente l'importance des RH dans l'entreprise ○ Le 3eme élabore le lien entre la performance et la GRH ○ Le 4eme présente le déroulement de la partie empirique.
Outils de la collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevues ○ Observation ○ Questionnaire
Les résultats de l'étude	<ul style="list-style-type: none"> ○ la pratique de rémunération est beaucoup plus présente dans les entreprises nouvelles, mais les autres, demeurent fixes avec des primes. ○ La stratégie est divulguée à tout le personnel ○ L'évaluation de la performance du personnel et inexistante ○ Un investissement très peu au niveau de la formation et au développement
Similitudes avec l'étude	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cette recherche fait le lien entre les différentes pratiques de GHR et la performance des entreprises.
Différences	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cette présente recherche a ciblé les entreprises de

	production laitière de TIZI OUZOU, contrairement à la nôtre qui vise les entreprises sous-traitantes.
Les apports de l'étude	<ul style="list-style-type: none"> ○ Présentation des différentes PGRH et du rôle des ressources humaines dans une entreprise. ○ l'application des PGRH peut créer des avantages concurrentiels ○ les indicateurs de performance son déterminateurs des PGRH convenables à l'entreprise.

(Ayadi,Bouanani, 2017)	
Titre de l'étude	La sous-traitance comme option de redynamisation de l'entrepreneuriat et l'industrie en Algérie: Cas de la wilaya de Bejaia
Type de l'étude	Mémoire de master
Population de l'étude	Entreprises donneuses d'ordre et sous-traitantes
Echantillon de l'étude	<p>16 donneuses d'ordre et 8 sous-traitantes actives dans les secteurs de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ agro alimentation ○ automobile ○ construction ○ mécanique ○ industrie chimiques ○ industrie pharmaceutique ○ industrie spatiale ○ électronique ○ production d'énergie ○ artisanat
Objectif de l'étude	Montrer le rôle de la sous-traitance dans l'économie algérienne et ses apports.
Plan de l'étude	<p>L'étude suit 3 chapitres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le premier présente des généralités sur la sous-traitance - Le 2eme fait un rappel sur l'évolution de l'industrie en Algérie - Le 3eme s'intéresse à la sous-traitance de Bejaïa.
Outils de la collecte de données	Enquête par questionnaire adressé aux entreprises donneuses d'ordre et aux sous-traitantes

Les résultats de l'étude	<ul style="list-style-type: none"> ○ La relation de sous-traitance est professionnelle et exige un contrat et un cahier de charges. ○ Cette forme d'entreprise commence à avoir sa place dans le marché algérien ○ Elle permet aux entreprises d'être dans les délais et d'améliorer la qualité des produits.
Similitudes avec l'étude	Cette étude se spécialise dans la sous-traitance algérienne de toutes ses formes et donne une vision à la fois globale et précises sur ses formes, ses relations, ainsi que le côté judiciaire.
Différences	La présente recherche traite uniquement la sous-traitance dans les différentes formes d'entreprises, tandis que la nôtre évoque sa relation avec la performance ainsi que les différentes pratiques.
Les apports de l'étude	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cette option ne doit pas être restreinte et réduite qu'à la production matérielle, mais doit toucher tous types de prestations. ○ Cette forme participe à la réduction des importations, et à la création des emplois. ○ La sous-traitance en Algérie est en voie de développement.

(Clerwall et al, 2013)	
Titre de l'étude	Donneurs d'ordres - Sous-traitants: Quels enjeux et quels rôles de la fonction RH pour une relation durable et performante?
Type de l'étude	Mémoire d'expertise
Population de l'étude	Représentants de la fonction RH chez les sous-traitants/prestataires
Echantillon de l'étude	9 entreprises privées et publiques entre des donneuses d'ordre et des sous-traitants/ prestataires
Objectif de l'étude	Identifier la fonction RH du donneur d'ordre dans sa relation avec le sous-traitant et leur pouvoir d'action.
Plan de l'étude	<ul style="list-style-type: none"> - Cette recherche a dédié une 1ere partie pour la définition et typologie de la sous-traitance - 2eme partie les raisons qui poussent à sous-traiter - Dans un 3eme temps viennent les enjeux de la relation

	DO/ST - enfin vient la partie empirique
Outils de la collecte de données	Entrevue semi-directive
Les résultats de l'étude	Les conditions de la réussite des relations DO/ST et l'impact des RH
Similitudes avec l'étude	Cette étude évoque le thème de la sous-traitance sous plusieurs angles notamment la relation contractuelle ainsi que le rôle des ressources humaines leur gestion.
Différences	La présente recherche n'évoque pas la performance, ni la relation avec les PGRH
Les apports de l'étude	<ul style="list-style-type: none"> ○ La fonction RH a un vrai rôle à jouer dans la relation DO/ST ○ La sous-traitance peut toucher les opérations de production comme de la maintenance et d'autres prestations

Discussion des études antérieures

D'après ces travaux précédents, nous pouvons déduire que les axes qui composent notre sujet ont été mis en relation avec différents aspects. A titre d'exemple, dans la première étude de (**Garand, 1999**), il traite le sujet des pratiques de GRH dans sa thèse, où il insiste sur l'adéquation des pratiques exercées avec l'activité et la stratégie de l'entreprise, en l'occurrence les PME horticoles représentant son échantillon.

De même, l'étude de (**Kichou, 2015**), se concentre sur les pratiques de GRH en les mettant en relation avec la performance dont chaque entreprise a besoin. En effet, dans cette recherche, plusieurs pratiques ont été abordées ainsi que leurs participations et leurs influences sur la performance des employés, donc de l'organisation en terme général.

Cette étude montre une réciprocité en terme d'impacte entre la performance et les différentes pratiques dans un sens où, les pratiques impactent le niveau de performance, mais que cette dernière se montre comme attirante des pratiques dont elle a besoin et affecte leur degré d'application.

Par ailleurs, l'aspect sous-traitance de notre sujet est présent dans l'étude de (**Ayadi, Bouanani, 2017**). En effet, ils montrent l'ampleur que prend cette nouvelle option et forme d'entreprise récemment apparue en Algérie, ainsi que toutes ses modalités et ses conditions.

Finalement, l'étude de (**Clerwall et al, 2013**), aborde la sous-traitance sous plusieurs angles, mais particulièrement la relation humaine entre le donneur d'ordre et le preneur d'ordre. Ils montrent également plusieurs formes de sous-traitance notamment celle des prestations.

En somme, nous pensons que chacune de ces différentes pratiques forment une partie essentielle et incontournable dans la gestion du personnel des sous-traitants algériens, pour se doter d'un personnel qualifié et motivé malgré les exigences néfastes qu'impliquent ce type d'entreprise, tel que le type de contrat qui soit à durée déterminée.

Nous pouvons déduire à l'issue de ces études et notre recherche que les pratiques de ressources humaines doivent être adoptées par tous les types d'entreprises quel que soit son activité, sa taille, ou son effectif, et doivent porter davantage d'importance à la ressource humaine étant le noyau et la source non substituable et difficilement imitable, et contribue positivement à l'amélioration de sa performance à tous les niveaux.

Chapitre 1 :

Le cadre théorique

Section 1 : Rappel sur les PME en Algérie

Les PME représentent aujourd'hui l'une des plus grandes composantes de l'économie des pays développés ou en développement, elles sont d'une importance accrue de par leur rôle de relancer l'économie des pays et la création d'opportunités d'emplois. Elles sont considérées comme le moyen le plus efficace pour favoriser la compétitivité et la productivité, et ainsi atteindre la mondialisation. Néanmoins la diversité des définitions de la PME et leur évolution permanente, laissent parfois une confusion pour les économistes car ils ne parviennent pas à lui définir une identité universelle (Kadi, 2017).

Il existe certaines limites et difficultés qui régissent l'élaboration d'une définition standard pour les petites et moyennes entreprises telles que les différents degrés de croissance d'un pays à l'autre, ainsi que la diversification des activités économiques entre les activités productives et de celles de service, car les organisations non productives peuvent employer un grand nombre de travailleurs, et cela pose le problème de déterminer la classification appropriée pour elles, ainsi que la diversité des branches dans la même activité, ce qui va poser un problème dans la classification et la détermination des types d'entreprises.

1.1 Définition et typologie des PME

D'après Pierre-André Julien, fondateur en 1988 de la revue internationale PME (RIPME) et rapporté par (Messeghem & Torres, 2015), il n'existe pas de définition universelle des petites et moyennes entreprises, elles varient d'un pays à un autre. Ceci est dû à son poids et son rôle dans l'économie des pays. Chaque pays accorde des critères spécifiques pour les catégoriser tels que : la taille (nombre d'effectif), la part de marché, le chiffre d'affaire... etc.

Premièrement : définition et typologie des organisations internationales

D'après (Lezzar, Boutella, 2018), l'**union européenne** a regroupé tous les critères susceptibles à ce type et en a déduit une définition générale qui s'adapte à tous les membres de l'union, elle la définit comme "une entreprise qui occupe moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 50 millions d'euros où le total annuel du bilan n'excède pas 43 millions d'euros" faisant distinction entre micro, petite et moyenne, selon les données suivantes :

Tableau n°1: définition des PME selon les standards de l'union européenne

Catégorie	Effectif	Chiffre d'affaire ou du bilan	Total annuel
Micro	<10	< 2 millions d'euros	< 2 millions d'euros
Petite	<50	<10 million d'euros	<10 million d'euros
Moyenne	<250	<50 millions d'euros	<43 millions d'euros

Source : Dynamique et importance des PME en Algérie et dans le monde, (2018)

Cependant, (Genti et al, 2007), indiquent que **La banque mondiale**, utilise trois critères quantitatifs pour catégoriser les PME: l'effectif employé, le total des actifs et les ventes annuelles en dollars

américains. Une entreprise doit répondre aux critères quantitatifs du nombre des employés, et au moins, un des autres critères financiers pour être catégorisée comme étant une PME.

Tableau n°2: définition des PME selon les standards de la banque mondiale

Catégorie	Effectif	Chiffre d'affaire	ou	Total du bilan
Micro	<10	< 100.000 dollars		< 100.000 dollars
Petite	<50	<3.000.000 de dollars		<300.000 dollars
Moyenne	<300	<15.000.000 de dollars		<15.000.000 dollars

Source : Gentrit Berisha, Justina Shiroka Pula. O.P.C. (2018)

Aux **Etats Unis**, les PME sont définies à partir de plusieurs normes pour chaque industrie afin de les différencier, elle est établie par le Small Enterprise Administration comme étant : une entreprise à but lucratif, détenue et gérée par des propriétaires indépendants, et qui n'occupent pas une position dominante dans le marché, elles sont également catégorisées selon le secteurs de travail et le nombre d'employés qui doit varier entre 50 à 1500 employés et un CA de 750 milles dollars à 38.5 millions dollars (McGregor, Vrazalic, 2007).

Deuxièmement : Définition et statistiques des PME en Algérie

Selon (le bulletin de paie, 2018), en Algérie, le concept des PME reste flou et incompris, qui n'a eu de définition officielle par rapports aux autres pays qu'en 2001. L'Algérie s'est inspirée de la définition de l'UE, suggérée par la loi n° 01-18 du 12 décembre qui définit la PME algérienne comme une entreprise de production de biens et de services, employant entre 1 à 250 personnes à plein temps durant une période d'un an ou plus, et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA et d'un total ne dépassant pas 500 millions de DA. Cependant, cette définition adoptée reste basée sur les trois critères suivant : les effectifs, le chiffre d'affaire ou le bilan annuel et l'indépendance, ce dernier exige que les PME algériennes ne doivent pas être détenues à plus de 25 % par une autre société (Bulletin de Veille PME, 2012).

Tableau n°3 : La typologie des PME/PMI en Algérie

Catégorie	Effectif	Chiffre d'affaire (DA)	Total du bilan (DA)
Micro	1-9	< 20 millions	< 10 millions
Petite	10-49	<200 millions	<100 millions
Moyenne	50-250	200 millions-2 milliards	(100-500) millions

Source : Loi d'orientation sur la promotion de la PME/PMI, décembre 2017.

Cette loi a connu quelques modifications notamment après les efforts fournis par l'Etat pour rediriger l'économie algérienne vers une diversification de production autre que le domaine pétrolier, et promouvoir et favoriser d'autant plus la création de ce type d'entreprises dans tous les secteurs (selon la loi 17/02 créée en 2017). Suite à cela, le gouvernement était contraint de doubler le chiffre

d'affaire ainsi que le bilan total imposé afin de faire face à la chute de la valeur monétaire (Journal Officiel, 2017).

1.2 Statistiques des PME algériennes

Tableau n°4 : Les statistiques des PME en Algérie en 2019

Population totale des PME		1 193 339
PME créées en 2019		57 642
Cessation d'activité		20 550
PMI Privées		103 693 soit 8.69%
PME Publiques		243
Densité des PME (nbr de PME pour 1000 habitants)	Tous statuts juridiques confondus/moyenne internationale	28/45
	Personne morale privées/ moyenne internationale	16/45
Emplois (agents)		2 885 651
Importations		41 934.12 (millions de dollars)
Exportations		35 823.54 (millions de dollars)

Source : site du ministère de l'industrie et des mines www.mdipi.gov.dz, données de l'année 2019, visité le 28/02/2021

D'après les statistiques délivrées par le ministère de l'industrie, le nombre de PME algériennes a atteint 1 193 339 en 2019 (privé et publique), dont 57 642 celles créées en 2019 seulement, avec 8.69% du nombre total à caractère industriel privé, et 243 PME publiques, en revanche, 20 550 de PME, se sont retrouvées face à une cessation d'activité. De même, 41 934 millions de dollars d'importations, et 35 823% d'exportations ont été enregistrés à la fin de cette année. Ainsi, une estimation de 2 885 651 d'employés occupant des emplois dans cette catégorie-ci.

Répartition par : Taille :

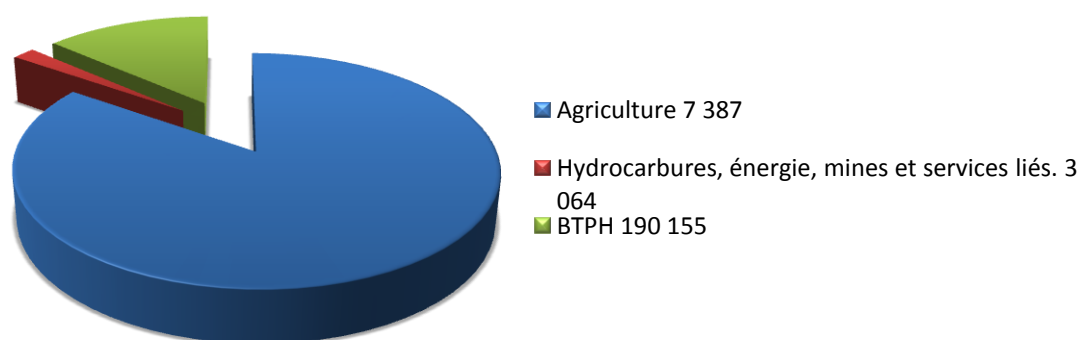
Tableau n°5 : Répartition des PME Algériennes par taille

Type des PME	Nombre de PME	%
Micro entreprises (moins de 10 salariés)	1 157 539	97%
PE (10-49)	31 027	2.6%

ME (50-249)	4 773	0.4%
Total	1 193 339	100%

Source : site du ministère de l'industrie et des mines www.mdipi.gov.dz, données de l'année 2019, visité le 28/02/2021

Figure n°1 : répartition des PME algériennes par taille



Source : réalisé à l'aide d'Excel

D'après l'OCDE (2000), la répartition selon ce type reste le critère le plus couramment utilisé, en raison de la facilité à catégoriser les entreprises selon ce critère. Cependant, en Algérie, les micro-entreprises occupent une place prédominante parmi les PME, elles occupent 97% de la population globale, suivie par les PE à 2.6%, et 0.4% pour les ME.

Tableau n°6 : Répartition des PME par Secteur d'activité :

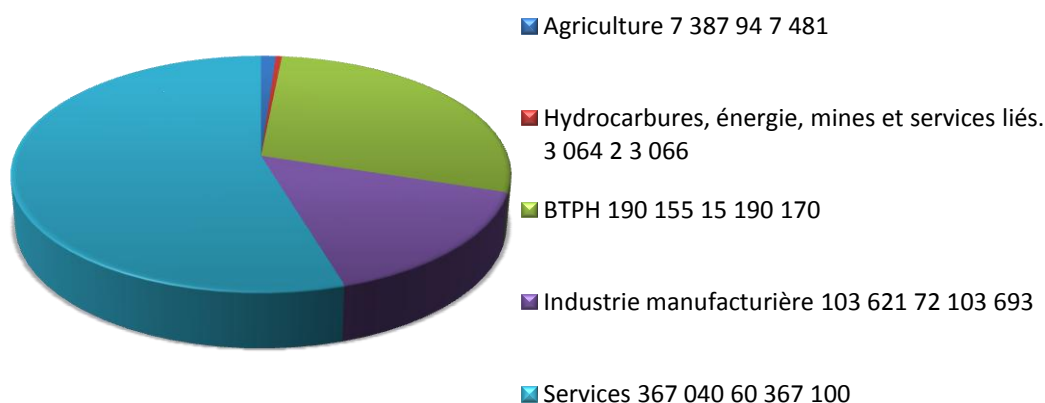
Secteur d'activité	PME Privée	PME publique	TOTAL	Part en %
Agriculture	7 387	94	7 481	1.11%
Hydrocarbures, énergie, mines et services liés.	3 064	2	3 066	0.46%
BTPH	190 155	15	190 170	28.32%
Industrie manufacturière	103 621	72	103 693	15.44%
Services	367 040	60	367 100	54.67%

Source : site du ministère de l'industrie et des mines www.mdipi.gov.dz, données de l'année 2019, visité le 28/02/2021

La répartition des PME selon les secteurs d'activités d'après les statistiques du tableau précédent montrent que le secteur des services détient, à lui seul 54.67% soit plus de la moitié des PME en 2019, suivi par le BTPH à 28%, et 15.44% dédié aux industries manufacturières. En revanche, se

présentent en minorité le secteur d’agriculture et l’hydrocarbure avec seulement 1.11% et 0.46% respectivement.

Figure n°2 : répartition des PME par secteur d’activité



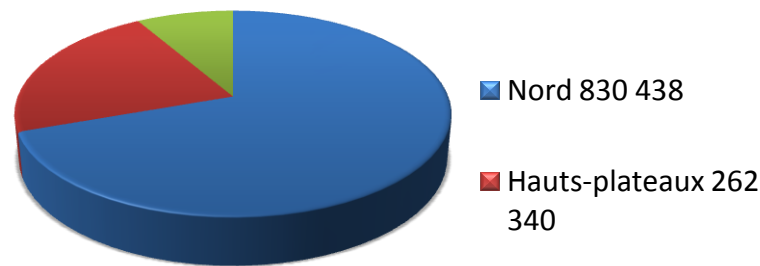
Source : réalisé à l’aide d’Excel

Tableau n°7 Répartition des PME par position géographique :

Région	Nbre de PME 2019	Taux de concentration %
Nord	830 438	69.59%
Hauts-plateaux	262 340	21.98%
Sud	100 561	8.43%
Total	1 193 339	100%

Source : site du ministère de l’industrie et des mines www.mdipi.gov.dz, données de l’année 2019, visité le 28/02/2021

D’après la répartition géographique qu’affichent les statistiques, il y a une distribution inégale des PME par rapport à leur nombre. Elles se regroupent dans leur très grande majorité dans le nord du pays soit 69.59%, contre 22% dans la région des hauts plateaux, qui est considérée comme étant un espace de transition entre le nord méditerranéen et le sud saharien. Et seulement 8 % des PME se localisent dans le sud du pays.

Figure n°3 : répartition des PME par position géographique

Source : réalisé à l'aide d'Excel

1.3 Caractéristiques des PME Algériennes

1.3.1 Premièrement : caractéristiques générales

- La facilité de création : grâce à sa petite taille, et le capital minimum pour la fonder (Saidani, 2014)
- Des contacts directs et faciles, sans distance hiérarchique ou moindre, avec des relations plus ou moins informelles (Sekkal, 2012).
- Flexibilité et indépendance (Ben yahia, 2018).
- Peu de niveaux hiérarchiques : ce qui facilite les relations entre employés et accélère la circulation de l'information et la prise de décision (Kerbouche, 2013).

1.3.2 Caractéristiques des PME Algériennes :

D'après les statistiques précédentes et les analyses de (Bouyakoub, Benchikh, 2020) les caractéristiques se regroupent selon :

La structure

- Les PME algériennes se présentent dans leur très grande majorité sous la forme de micro-entreprises.
- Dominées par 3 secteurs : celui des services avec 54% soit plus de la moitié prenant le dessus, suivi par les BTPH avec 28.5 % et de l'industrie manufacturière 15.5%.

La localisation

- D'après leur localisation, elles se présentent sous une forte disparité spatiale, à l'avantage du nord du pays en raison du littoral.

1.4 L'importance des PME en Algérie

Les PME représentent un indispensable pour la relance de l'économie des pays et contribuent de manière très efficace dans la création des richesses.

Cependant, l'Algérie assiste à l'émergence de l'intérêt porté sur les PME et finit par mettre en place des mesures ayant pour but d'inciter à privilégier cette forme de création vue leur importance et leur impact sur l'économie (Si lakhal et all, 2013).

En effet, elles représentent un moteur de l'économie, dans le sens où elles favorisent la production, et contribuent à la création d'opportunités d'emplois. Autrement dit, la production locale demande de la

main d'œuvre locale, donc elle conduit à une augmentation d'offre d'emplois, mais également une substitution des importations voire conduire à l'exportation (Tukan, 2007).

Par ailleurs, un programme de mise à niveau des PME algériennes a été lancé en février 2007 pour une période de six ans, avec comme objectif la mise à niveau de 6000 PME. Une enveloppe d'un milliard de dinars par an est consacrée pour son exécution conformément aux conclusions du Conseil des Ministres du 8 mars 2004.

1.5 Les entraves des PME en Algérie

Il est certains que l'existence de ce type d'entreprises reste primordiale et fondamentale dans le marché algérien, de par son apport à l'économie du pays, mais vue la nouveauté de ce phénomène, l'environnement demeure inaccoutumé voire hostile, et il s'avère que conditions favorables ne soient pas toujours au rendez-vous. Elles sont donc amenées à confronter quelques soucis tels que (Hameidi, 2013) :

- Manque de ressources pour s'autofinancer
- Lenteur des démarches bancaires et de financement
- lourdeur des dossiers administratifs et papiers à fournir, et retard dans le traitement des dossiers
- Refus de dossiers et des idées de projets, et absence de transparence.
- Manques d'infrastructures et de terres pour exercer le travail
- Absence de compétences et de formations
- Absence d'aide et d'accompagnement à la création
- Privilège aux produits importés par le consommateur

Par ailleurs, dans les pays en développement comme l'Algérie, les contraintes environnementales ont conduit les autorités à mettre en œuvre des programmes de mise à niveau pour aider les entreprises à faire face aux exigences du monde économique et à la concurrence accrue à améliorer la qualité de leurs production, et leurs moyens et leur équipement de production.

Ces programmes de mise à niveaux sont souvent conçus pour :

- a) favoriser l'amélioration du milieu institutionnel, ainsi que toutes les démarches y compris les démarches judiciaires.
- b) améliorer la capacité d'adaptation de l'entreprise et sa performance (Boudjemaa, 2014).

Section 2 : la sous-traitance en Algérie

Le principal objectif de cette section est de cerner le phénomène de la sous-traitance, l'expliquer et montrer son importance, marquer son évolution dans le temps, mais aussi savoir le degré d'importance qu'il prend en Algérie.

2.1 Généralités sur la sous-traitance

Avant d'aller plus loin, il faut savoir que l'appellation sous-traitance est officiellement utilisée qu'à partir les années 80. Ce terme consiste en la délégation de tâches d'une entreprise à une autre afin qu'elle les réalise. Elle représente désormais une stratégie organisationnelle pour les grandes entreprises du secteur industriel en majeure partie.

2.1.1 Historique de la sous-traitance

Cette stratégie s'est développée lors du développement industriel durant le dernier quart du XXe siècle, suite à l'apparition du terme « avantage concurrentiel » ou les entreprises ont commencé à chercher à devancer et dominer dans le marché, passant par plusieurs étapes :

- L'industrie traditionnelle: ou l'industrie automobile a émergé. durant cette période, tout était fabriqué de façon traditionnelle et manuelle ou par des machines primitives, ainsi que de nombreuses autres industries.
- Industrie intensive: lors de la première guerre mondiale, cette période a été caractérisée par l'émergence d'une industrie intensive, qui devait répondre aux besoins de grande quantité d'équipements.
- L'industrie et la sous-traitance: Cette étape a été caractérisée par l'augmentation des besoins industriels pour répondre aux exigences de la seconde guerre mondiale, d'une part, et d'autre part, reconstruire les pays touchés par le conflit. C'est ce qui a conduit à l'émergence de la sous-traitance même si en soit elle ne portait pas cette appellation.

Durant les années 60, les japonais ont étudié les caractéristiques de production des autres pays, et identifié les inconvénients de la production de masse. Ceci les a mené à développer une nouvelle méthode de production qui promet une augmentation de la productivité, cette méthode est basée sur la qualité.

Suite à ça et durant les années 80, de nombreuses petites entreprises sous-traitantes ont été créées, au profit des grandes entreprises industrielles, dans le but d'assurer une source de matériaux, pièces, et services nécessaires réalisés avec une certaine qualité. Ces petites entreprises sont dotées qualifications en termes de capacité, de spécialisation et de maintenance, ce qui encourage les grandes entreprises à opter pour ce genre de solution afin de faire face à la concurrence et aux retards. Et de là, que le terme est devenu familier et utilisable (Gharbi, 2004).

2.1.2 Définition

- La sous-traitance est la décision d'une société, appelée donneuse d'ordre de charger une autre, appelée sous-traitante d'exécuter, pour elle, selon des critères et recommandations, des tâches concernant la réalisation de produits ou services qui lui sont nécessaires à la production et dont elle est responsable. (PITROU, 2007).
- Selon le CENAST (Centre National de la Sous-traitance) : elle est définie comme l'activité qui consiste à la fabrication d'une ou plusieurs pièces ou produits au profit d'une entreprise selon des critères recommandés et exigés.
- D'après l'Association française de Normalisation (Afnor) : la sous-traitance est une relation ou un entrepreneur confié sous sa responsabilité et son contrôle, à une autre personne (morale ou physique) la conception, l'élaboration, la fabrication, la mise en œuvre et la maintenance d'un produit ou les composants relatifs à un produit, sous un contrat.

Autrement dit, le terme sous-traitance désigne toutes opérations de production de produits ou de services réalisées dans le but de répondre aux besoins d'une entreprise nommée « donneuse d'ordre », selon des normes et caractéristiques définies par cette dernière sous un contrat définissant les conditions et les rôles de chaque participant.

Donc elle est considérée comme une manière d'exploiter de façon optimale les équipements et les énergies productives des entreprises sous-traitantes. Par ailleurs, l'entreprise donneuse d'ordre se dit responsable de la création du produit au nom de la loi, néanmoins, elle n'est pas responsable des défauts et erreurs de liés à la conception (CEE , 2018).

2.1.3 Caractéristiques des sous-traitantes

- L'entreprise sous-traitante est chargée seulement de la fabrication sous le contrôle et la direction de la principale qui lance les commandes.
- D'un point de vue économique, les entreprises sous-traitantes ont des dépenses moindres comparées aux autres types d'entreprises, étant donné qu'elles ne soient pas chargées de la conception des produits ou du stockage, ici on parle du « zéro stock » et du « juste à temps » (Kelada, 1990). De plus, le fait de fabriquer des produits de masse cela l'aide à réduire ses coûts et optimiser ses ressources (Lazrag et al, 2017).
- Elles ne sont pas confrontées aux pressions d'instabilité de délais étant donné qu'ils doivent être définis avant même la commande, ou bien par la suite. De plus, l'établissement donneur d'ordre peut réduire ses commandes voire les arrêter en cas de baisse de son activité (Holl, 2004).
- Selon (Lauzon, Duguay, 2005), les entreprises ont un fonctionnement non fixe, ce qui leur donne une plus grande flexibilité pour répondre aux commandes.

2.1.4 L'importance de la sous-traitance

- Elle permet à l'entreprise de se concentrer sur ses activités initiales à savoir la recherche et développement, en confiant la fabrication des produits (pièces, ou accessoires) nécessaires, à des sous-traitantes ayant les compétences et les moyens adéquats.
- Elles permettent aux entreprises de commande une réactivité et une rapidité d'exécution face aux demandes du marché.
- Elles permettent également aux donneuses d'ordre de disposer et de profiter des compétences et du professionnalisme des sous-traitantes, qu'elles ne possèdent pas spécialement.
- De même, elles aident à réduire les coûts liés à la production, la formation et l'entraînement des employés des grandes entreprises et donc focaliser leurs investissements et leurs moyens internes autour du métier principal (Perrotin, Louberre, 2007).
- Une plus grande maîtrise de la qualité, des coûts et des délais de fabrication, et également moins de risques techniques (Martin, 2014).
- Elle contribue à augmenter les capacités de fabrication locales, en particulier dans les équipements d'investissement, et à remplacer les importations par les produits locaux.
- Elle contribue indirectement à réduire le taux de chômage et donc à augmenter le niveau de revenu, ainsi que le PIB (El Watan, 2018).
- Soutenir le tissu industriel local et encourager les institutions industrielles à se spécialiser dans le domaine des technologies modernes.
- Aide à réduire les dépenses en devises en réduisant l'importation (Bendin, 2013).

2.1.5 Les différentes formes de sous-traitance

Il existe plusieurs formes de sous-traitance, classifiées selon la nature, la période, le lieu...

➤ **selon leur nature et la finalité:**

D'après (Marcos, 2004) il existe 2 types :

A / **La capacité de production:** lorsque le donneur d'ordre n'est pas dans la capacité de fournir et produire les quantités parfois abondantes pour répondre aux besoins du marché dans les délais fixés.

B / La spécialisation : Dans ce cas, l'établissement qui donne les commandes ne dispose pas de l'équipement, des fournitures et des machines spécialisées, ainsi que du personnel qualifié capable d'accomplir les tâches.

➤ **selon la période:**

Dans ce type, la classification des opérations de sous-traitance est basée sur la durée, ainsi, selon (Chaillou, 1997) il existe 2 types d'opération:

A / Opération conjoncturelle (occasionnelle): pour des raisons circonstancielles (panne des équipements), la donneuse d'ordre opte pour cette solution afin d'assurer la réalisation d'une partie du processus de production.

B / Opération structurelle (permanente): il y a recours à ce type lorsqu'il s'agit de production complexes ou l'entreprise donneuse d'ordre entretient des liens permanents avec sa sous-traitante.

➤ **selon la délégation de travail**

La donneuse d'ordre doit fournir les moyens et matériels nécessaires pour la réalisation de ses produits besoins (soit une partie du processus), ou bien déléguer la sous-traitante de la tâche entièrement (Belhaimar, 2018).

➤ **selon le lieu d'application:**

A / sous-traitance régionale: la donneuse d'ordre et la sous-traitantes sont de la même région (Guichard, 1983).

B / Nationale: les deux parties ne sont pas de la même région mais appartiennent à un même pays (Valentin, 1979).

C / international: les deux établissements appartiennent à deux pays différents, mais souvent le sous-traitant est une filiale de l'entreprise mère donneuse d'ordre (Sessi, 2005).

➤ **Sous-traitance de relation:**

A / relation simple: il s'agit d'une relation directe entre l'institution qui donne les ordres et la sous-traitante

B / relation graduée: lorsqu'il y a plusieurs sous traitants successifs. C'est-à-dire qu'il y a un sous traitant initial, supervisant et ordonnant à son tour d'autres sous-traitants inférieurs (Bruno, 2020).

➤ **Sous-traitances par thème:**

A / sous-traitance industrielle: elle concerne les matières premières physiques, par exemple la fabrication de pièces pour l'industrie mécanique.

B / sous-traitance de services: elle concerne des choses immatérielles, tel que la maintenance (Aloui, 2010).

➤ **La sous-traitance publique :**

Il s'agit d'une forme de sous-traitance où le donneur d'ordre est l'Etat ou une organisation publique. Cela concerne souvent les services offerts par ces organisations, au profit de la société qui sont délégués à des entreprises sous-traitante privées, comme les transports, les travaux publics... sous un contrat. (perrot, 2007).

Souvent il s'agit de d'appel d'offre par le biais de l'appel d'offres ouverts (Karnazy, 2017) et choisir des sous-traitants, ce type est largement répandu parmi les grandes institutions étrangères, en attribuant tous les contrats de sous-traitance dans le secteur des activités de support et de service à un grand sous-traitant connu et réputé (Sultani, 2019).

2.2 La sous-traitance en Algérie

Selon (Preure, 2007), il y'a de plus en plus d'entreprises algériennes souhaitant externaliser des tâches et des parties de leurs productions en s'aidant de petites entreprises pour les réaliser. De même, l'état s'est impliqué pour encourager ces investissements en facilitant et créant des lieux de rencontre entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants. Ainsi (elasoiad, 2016) présente les quatre phases de la sous-traitance par lesquelles l'Algérie est passée:

La première phase: (1963-1979)

Durant cette période le gouvernement ne prête pas attention à ce type d'entreprise en raison du système politique et économique dominant qui n'a pas permis l'émergence de petites et moyennes entreprises sous-traitantes, malgré la référence dans le rapport préliminaire du plan quadriennal 1977, 1973 présentant le rôle que la joue la sous-traitance en tant que méthode importante pour parvenir à harmoniser les processus de fabrication et de transformation.

De plus, il y'avait ni types et formes de coordination entre les deux agents à savoir les donneurs d'ordre et les sous-traitants, ni une législation ou un texte juridique traitant ce sujet.

La deuxième phase : 1980-1990

Lorsque la crise financière a eu lieu, la situation économique de l'Algérie était critique et a dû restructurer les institutions publiques et entreprendre et encourager les investissements, ce qui les a incités à la création de PME, notamment les sous-traitantes. Or, la majorité des grandes entreprises ont eu recours à l'externalisation ainsi que l'intégration de certaines parties.

La troisième phase : 1990-1999

Cette phase a connu la réglementation des marchés public en 1991, modifié en 2003, qui consacre une partie à la sous-traitance comme moyens efficace pour mise en œuvre et le soutien de grands projets, également cette période a connu l'instauration de la bourse algérienne de la sous-traitance et de partenariats en décembre 1991.

La quatrième phase (2000-2012)

Cette étape a été principalement caractérisée par la publication de la loi directive pour la promotion des PME, dont les sous-traitantes N °01/18 le 12 décembre 2001 ainsi qu'une loi sur la création **d'un conseil national** chargé de la promotion des sous-traitantes, qui stipule que :

Vue les articles cités dans (le journal officiel de la république algérienne)

Article 20 : la sous-traitance est le moyen approprié pour densifier le tissu économique des PME, de plus la sous-traitance doit bénéficier d'une politique de promotion et de développement afin de favoriser la compétitivité de l'économie nationale.

Les rôles de ce Conseil :

- Proposer toutes les mesure permettant une meilleure amélioration de l'économie nationale ;
- Promouvoir les processus de partenariat avec grandes entreprises donneuses d'ordre, algériennes ou étrangères;
- Coordination des activités des bourses des échanges et du partenariat algériennes entre elles.
- Encourager les petites entreprises à rejoindre le volet mondial de la sous-traitance industrielle;
- Encourager et valoriser les capacités de la PME dans le domaine de la sous-traitance.

La création du Conseil National de la sous-traitance a pour objectif de donner une vision stratégique pour les 20 prochaines années, période légale pour l'adhésion de l'Algérie à l'économie mondiale.

Les composants de ce conseil :

1- Assemblée générale du Conseil qui à son tour se compose de :

- Représentants des bourses des échanges et du partenariat algériennes.
- Représentants des institutions donneuses d'ordre et des sous-traitantes
- Des représentants de la Chambre commerciale et industrielle algérienne.
- Des représentants de la Chambre nationale de l'artisanat
- Représentants des départements, institutions et associations concernés par la promotion de la sous-traitance
- Représentants des organisations d'employeurs et des associations professionnelles

L'Assemblée générale du Conseil se réunit une fois par an en session ordinaire et peut également se réunir sur convocation du président ou sur demande d'un tiers de ses membres.

2 -Le Comité de Direction du Conseil: composé de:

- Le président ou son représentant
- Secrétaire général du Conseil
- Les directeurs des bourses des échanges et du partenariat algériennes.
- 4 représentants des entreprises donneuses d'ordre
- 4 représentants de l'Assemblée générale du Conseil
- Un représentant de chacun des départements de l'assemblée générale du conseil.
- Chefs du comité technique.

Une réunion de ce comité se fait une fois tous les quatre mois, ou dans les besoins à la demande de la direction.

3-Comités techniques du Conseil:

Ce sont des membres permanents chargés de contrôler et de maintenir

Un résumé des opinions, suggestions et points de vue des membres, à présenter à l'assemblée générale.

4- Nomination du secrétaire général du conseil d'administration:

Le ministre chargé des petites et moyennes entreprises se charge de nommer le secrétaire général.

2.3 L'activité de sous-traitance en Algérie :

D'après (Fandi, 2010), Azzouz LAIB, un des responsables de la bourse algérienne de la sous-traitance et du partenariat (BASTP), déclare lors de la journée d'information sur le salon international de la sous-traitance de Paris, que l'Algérie doit multiplier le nombre de ses sous-traitantes pour assurer une meilleure relance de l'économie et diminuer voire supprimer les importations des équipements et accessoires industriels.

En outre, il n'existe pas de texte de loi spécial définissant la relation de sous-traitance en Algérie, néanmoins un contrat commercial signé et élaboré par les deux parties est exigé.

De même, ce concept a été mis en place depuis longtemps mais n'a jamais été opérationnel.

L'Algérie prend un retard en termes de mise en œuvre et application de la sous-traitance comparé au pays voisins dans la course aux avantages qu'il va falloir rectifier (Rahim 2012).

En fait, il existe de grandes entreprises donneuses d'ordre en Algérie, notamment des entreprises publiques telles SONATRACH, SONALGAZ qui auraient des besoins importants de pièces premières comme les pièces de rechanges ou les pièces consommables (Fandi, 2010). Cependant, ceci représente une opportunité à saisir par les pouvoirs en encourageant ce concept, et aussi pour les intéressés à

s'orienter vers ce type d'investissement, afin de favoriser la production locale, et créer des opportunités d'emplois.

Selon les statistiques des douanes algériennes l'importation des pièces détachées et premières a vécu une croissance importante et continue ces dernières années, car elle s'élève de près de 1,5 milliard de dollars en 2005 à près de 5,9 milliards de dollars en 2009, ces importations ont connu une croissance moyenne annuelle de près de 42% des importations sur cette période. La compagnie pétrolière nationale réalise un montant de plus de 1.5 milliard de dollars d'importation de composants, de pièces, d'accessoires, de parties de matériels d'outillage liés à son activité par an.

De même, la majorité des groupes industriels donneurs d'ordre, ont recours à des sous-traitants étrangers ce qui affecte négativement le potentiel et le savoir-faire local (Rabhi, 2011).

Selon le rapport sur les perspectives de développement de la sous-traitance en Algérie, la majorité des sous-traitants, sont enregistrés sous un statut juridique de personne physique, et sont de petite taille, donc à 95% des sociétés de sous-traitances.

Cependant, selon ce rapport, la région nord représente 51% de la concentration des sous-traitants suivie de la région des hauts plateaux avec 31% et enfin la région du sud avec seulement 18%.

Egalement le rapport montre que 88% des sociétés de sous-traitances sont actives dans le secteur du BTPH, or la sous-traitance dans le secteur industriel reste très mineure, étant donné que les sociétés donneuses d'ordre sont encore hésitantes face à la production nationale (Rahim 2012).

D'après le rapport sur les perspectives de développement l'avenir des PME repose sur les stratégies collectives, en effet la densification du tissu industriel se ne réalise que par le regroupement d'entreprises selon des filières industrielles dans des zones spéciales.

Ces zones seront aménagées de tous les moyens et structures simulant et répondant aux normes internationales, tel que l'aménagement d'un espace approprié, l'éclairage, la restauration et la sécurité...

Le but de toute cette opération est de créer des espaces attractifs d'investissement, et de valoriser le potentiel naturel et humain des wilayas concernées.

Ces zones industrielles seront réalisées à travers 34 wilayas sur une superficie globale de 9572 hectares et pour un coût total de 88 milliards de DA (Revue finance et marchés, 2012).

Ce rapport promet également la mise en place d'un milieu favorable et encourageant au développement à travers la création de technopoles par région et par secteur d'activité. Les acteurs potentiels du fondement de cette technopole sont des sociétés de sous-traitance dans le secteur de la fabrication mécanique, des universités, des wilayas concernées, les centres de formation professionnels spécialisés, les laboratoires d'essais et d'analyse, les cabinets conseil dans le domaine d'activité ainsi que les fournisseurs de matières premières. Ainsi trois technopoles sont déjà envisagées :

- Région de Hassi Messaoud pour l'industrie pétrolière, et les pièces premières de rechange.
- La région de Constantine pour la fabrication de pièces mécanique.
- La région de Bordj Bou Arreridj pour la fabrication des pièces pour l'industrie électronique et de l'électroménager (Bedrimia 2012).

2.4 Les bourses de sous-traitance et de partenariat :

Selon (BOURAHLA , 2015) l'Algérie n'étant pas la mieux expérimentée dans ce domaine assez nouveau, n'encourage pas la coopération entre les entreprises, sans l'existence d'un réel moyen assurant l'harmonie entre les donneurs d'ordre avec les sous-traitants.

Autrement dit, cette opération exige l'existence d'un fichier affichant les donneurs d'ordre mais également les sous-traitants favorables pour un éventuel rapprochement, qui sera par la suite accessible aux intéressés.

En 1982, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) avait établi un programme pour la promotion de la sous-traitance, dont l'objectif est de faciliter ce rapprochement.

Ce rapprochement nécessite : la confiance, le respect mutuel, la spécialisation et l'expertise technologique des sous-traitants et des donneurs d'ordre également. A des fins de la promotion de la sous-traitance, L'Algérie a pris l'initiative de créer quatre Bourses de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP) :

- une au centre à Alger créée en 1991
- une à l'Ouest à créée en 1998
- une à l'Est à Constantine en 1993
- et la quatrième à Ghardaïa en 1999.

L'objectif de cet ensemble de bourses distribué sur le grand territoire Algérien étant de national est de permettre aux entreprises à avoir accès aux informations nécessaires à leur coopération à tout moment.

La bourse de sous-traitance et de partenariat supervise les offres des donneurs d'ordre et la demande des sous-traitants en terme de capacité à fabriquer des produits selon les commandes, les quantités, les moyens disponibles...

2.4.1 L'importance des bourses de sous-traitance et de partenariat

Cependant, d'après (le journal officiel de la république algérienne, 2017), la BASTP a plusieurs missions, telles que :

- définition des statistiques réelles des entreprises Algériennes.
- Entretien des relations entre les participants au niveau national et international
- Exploitation optimale des compétences
- Mettre à disposition aux sociétés toutes les informations et les documents appropriés et nécessaires
- Organiser et animer des réunions et des conférences sur le thème afin d'apporter le support et l'aide aux intéressés

2.5 Le contrat sous-traitant :

Il s'agit du contrat réalisé entre le donneur d'ordre et le preneur d'ordre, selon le processus suivant :

-L'établissement d'un cahier de charge :

Il s'agit d'un document définissant l'existence d'une relation contractuelle entre le donneur d'ordre et le sous-traitant qu'il aura choisi après avoir lancé un appel d'offre auprès de tous les sous-traitants éventuels pour réaliser la prestation de service ou la fourniture de produits voulue.

Dans ce cahier figurent toutes les informations concernant cette demande, à savoir, la demande, l'objectif, les données, les recommandations, le délai...

- La consultation :

Le sous-traitant consulte le cahier de charges avec le donneur d'ordre afin d'avoir plus d'informations et éclaircir a situation (Ayadi Bouanani ,2017).

2.6 Les obstacles et entraves de la sous-traitance en Algérie

L'Algérie, comme beaucoup d'autres pays en développement, elle connaît beaucoup de difficultés et obstacles à mettre un nouveau système pour relancer son activité y compris la sous-traitance, tel que :

- Manque de sensibilisation à l'importance de la sous-traitance, son rôle et les avantages qu'elle présente.
- Le manque de clarté et de compréhension du concept ce qui laisse les intéressés réticents et hésitants.
- Absence de lois adéquates qui la décrivent et lui accordent des droits et obligations
- Le manque de statistiques précises sur le volume de la sous-traitance dans le marché algérien.
- L'absence d'une culture la sous-traitance dans la société.
- Manque de ressources et d'équipements, ainsi que le savoir-faire.
- Manque d'entraînement et de formation encourageant à s'orienter vers ce type d'investissement (Meliana, 2017).

Section 3 : les pratiques de GRH dans les PME

La GRH représente un élément stratégique essentiel et un facteur primordial à la réalisation des objectifs de l'organisation (Arcand, 2006).

3.1 Généralités sur la GRH

3.1.1 Définition de la GRH :

La gestion des ressources humaines a été définie par plusieurs auteurs tel que :

Selon (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983) elle est l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail.

(Dolan et al, 2002) La définissent comme l'ensemble de pratiques qui s'occupent de la gestion des talents et des énergies des individus pour les orienter vers la réalisation de la mission et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Donc elle peut être définie de façon générale comme l'ensemble des activités qui visent à répondre aux besoins de l'entreprises en terme de ressources humaines aptes, mais également de développer l'efficacité et la performance des employés afin d'assurer l'atteinte des objectifs fixés (Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 1994).

Cependant son but est d'assurer un apport efficace en termes de RH et en l'orientation de leurs compétences en vue de la réalisation des objectifs visés, mais également de définir les stratégies et les moyens pour soutenir et motiver les RH.

3.1.2 Historique de la GRH :

L'évolution historique de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines dans sa forme moderne n'est pas nouvelles, mais plutôt le résultat d'une succession d'un certain nombre de phases qui ont participé à son développement, et ce remontant au début de la révolution industrielle, ces développements qui ont contribué à montrer le besoin d'un gérant de ressources humaines spécialisé qui prend en charge les ressources humaines. Or, il existe de nombreuses raisons conduisant à ces changement et évolutions, telle que :

1- le développement industriel moderne a connu des problèmes entre la direction et les ressources humaines, ce qui a conduit à la nécessité d'une administration spécialisée qui prend en charge et résout les problèmes de ressources humaines dans l'entreprise.

2- l'implication du gouvernement dans les relations entre les travailleurs et les employeurs en promulguant des lois et des législations sur le travail, et assure l'application des lois pour éviter les problèmes avec le gouvernement.

4- L'émergence syndicale et d'organisations de travailleurs qui défendent les droits des RH, ce qui a mené à une importance de disposer d'un service spécialisé pour créer une harmonie et une coopération entre les intérêts de la direction et ceux des organisations de travailleurs (Ali hassan, 2009), (Thiberge, 2009).

La GRH a traversé plusieurs phases historiques à partir du milieu du XIXe siècle à nos jours:

1) la première phase : la vie industrielle s'est développée après la révolution industrielle. Auparavant, les industries étaient confinées au système des sectes spécialisées, où, par exemple, les industriels pratiquaient leur artisanat à domicile avec des outils primitifs. En termes de gestion des ressources humaines, la révolution industrielle a été le début de nombreux problèmes, car elle considérait le travailleur comme une marchandise ainsi, la direction comptait plus sur la machine que sur le travailleur. De plus, beaucoup d'emplois répétitifs et routiniers non qualifiés à cause des systèmes d'usine (Brarbre, Meier, 2006) .

2) La deuxième phase : L'émergence de la gestion scientifique menée par Taylor, qui a atteint les quatre fondements du management, à savoir:

1- Véritable développement en management: Taylor entend par là remplacer la méthode expérimentale ou la méthode de l'erreur par la méthode scientifique qui dépend de la logique et de l'observation organisée puis simplifier et raccourcir le travail requis en fonction des meilleurs matériaux et équipements utilisés.

2- La sélection scientifique des travailleurs: Taylor la considère comme la base du succès de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire de s'assurer des capacités et compétences nécessaires à supporter la charge du travail.

3- s'intéresser au développement des ressources humaines et de leur apprentissage: Taylor affirme que le travailleur ne produira pas avec l'énergie requise de lui tant qu'il n'aura appris à travailler, et reçu une formation appropriée sur le travail, ce qui est essentiel pour atteindre le niveau de travail souhaité.

4- Une coordination entre la direction et les ressources humaines: Taylor affirme qu'il est nécessaire de coordonner la volonté du travailleur d'augmenter son salaire et la volonté de l'entreprise à réduire le coût du travail et augmenter les bénéfices.

- 3) **troisième phase** : où la Première Guerre mondiale a montré la nécessité d'utiliser de nouvelles méthodes de sélection des employés. De plus, avec le développement de la gestion scientifique, certains spécialistes de la gestion des ressources humaines ont commencé à apparaître dans les établissements pour aider à l'emploi, à la formation, aux soins de santé et à la sécurité industrielle. L'apparition de ces spécialistes a marqué le début de l'émergence des départements des affaires des ressources humaines, et son travail s'est limité aux aspects précédents, et la plupart des les travailleurs des départements des ressources humaines se sont intéressés aux aspects humains et sociaux du travailleur. Ensuite, des départements indépendants des ressources humaines ont été créés et le premier programme de formation a été élaboré. en 1919 et en 1920 de nombreux départements des ressources humaines ont été créés dans les grandes entreprises et équipements.
- 4) **quatrième phase**: (entre 1915-1920) Elton Mayo, a porté beaucoup d'importance à la satisfaction des travailleurs à l'égard de leur travail et de fournir des conditions de travail appropriées.
- 5) **Cinquième phase**: de la Seconde Guerre mondiale à nos jours: à ce stade, le champ d'action du service des ressources humaines s'est élargi, puisqu'il incluait la formation et le développement des travailleurs et la mise en place de programmes pour les motiver et améliorer les relations humaines, et non seulement tenir les dossiers des ressources humaines et contrôler leur présence, leur départ et leur travail de routine (Pascal, 2015), (Ali hassan, 2009).

Autrement dit, La nouvelles gestion des ressources humaines nécessite le respect humain et l'investissement de ses capacités et ses énergies en les employant dans les domaines de travail qui lui conviennent le mieux, et en le considérant comme un partenaire de travail pas seulement un employé.

D'autre part, Pour que les organisations atteignent leurs objectifs souhaités et la position qui leur permet de concurrencer avec d'autres organisations, elles doivent s'occuper de l'épanouissement et la motivation des ressources humaines notamment pratiques visant à développer et à augmenter leur performance, telles que la planification, et la sélection, formation, motivation, la rémunération ...

Cependant, l'objectif principal de la gestion des ressources humaines dans toutes les organisations, qu'elles soient grandes ou petites, publiques ou privées, est de fournir des ressources humaines efficaces et de développer les individus, un développement qui répond à leurs désirs et besoins de l'organisation, et découle de cet objectif fondamental un ensemble d'objectifs, notamment :

Stratégie d'intégration : l'intégration de la gestion des ressources humaines aux plans stratégiques de l'organisation.

Loyauté : Cela signifie la loyauté du travailleur envers les objectifs de l'entreprise

Flexibilité : pouvoir s'adaptation et la capacité à gérer le changement

Qualité : Il s'agit de la qualité des travailleurs, des services fournis et l'image de l'organisation

Prévision : faire des prévisions des besoins en main-d'œuvre de l'organisation

Plans : Élaborer des plans de main-d'œuvre et superviser leur mise en œuvre (Raziq, 2020).

3.2 L'acquisition du personnel

La planification et la sélection du personnel

D'après étude de (Boumelah, 2017), (Houkoku, 2011), (Abbas, 2006),

L'entreprise recourt à une planification des ressources humaines d'abord, ce qui signifie les prévisions de la demande et des besoins en ressources humaines de l'entreprise en question, cette planification débouchera à une quantité d'employés ayant les qualifications adéquates aux besoins de l'entreprise.

Cependant, la planification permet de mettre la bonne personne au bon endroit ainsi, elle réduit les coûts associés aux ressources humaines grâce à une prévision précise des besoins. Egalement, elle sert à éviter le surplus et le déficit dans les emplois, en déterminant la quantité et les qualités voulues.

Ensuite vient l'étape de la sélection suivie par le recrutement du personnel parmi les candidats présentés

Cette phase passe par un certain nombre d'étapes et de procédures visant à attirer les meilleurs talents, cela consiste sélectionner des candidats présentant les besoins et capacités recherchés, puis les soumettre à un certain nombre de tests, d'entretiens et d'exams afin de s'assurer de leur compétence, puis choisir le plus approprié d'entre eux. De plus, il existe plusieurs sources pour bénéficier d'un nouveau personnel tel que : candidatures spontanées, les annonces dans les journaux, les mutations et les promotions, les anciens employés, les centres d'emploi créés par l'Etat, les institutions d'enseignement, les agences privées de placement (Garand, 1999).

Ce processus se termine par la décision de nommer le candidat choisi, et le présenter à l'employeur pour bénéficier d'un accueil de la part des collègues lui permettant une bonne intégration au sein de la société en lui présentant les équipements ainsi que les lieux de travail et les tâches accordées, certaines entreprises utilisent un tuteur qui se charge de suivre et de conseiller les nouveaux arrivants pendant la période d'adaptation.

3.3 La formation et l'entraînement du personnel

La formation est l'une des pratiques modernes les plus importantes aujourd'hui. Elle est définie comme un apport visant à augmenter les connaissances, les compétences et les capacités des employés et managers pour que chacun d'eux devienne plus efficace dans l'exécution du travail qui lui est attribué.

Son but étant que le nouvel employé acquiert les compétences nécessaires, et que l'employé ancien puisse augmenter sa capacité et ses performances pratiques et comportementales.

De plus, elle représente un processus que tous les travailleurs des organisations subissent pour acquérir et recevoir de nouvelles connaissances et expériences dans leur domaine de travail et améliorer leurs performances (Blondin et al., 2002).

Cependant, est souvent définie comme un processus organisé et continu centré sur l'individu dans son ensemble, visant à amener un changement spécifique, comportementale et technique répondant aux besoins actuels et futurs de l'individu, le travail qu'il effectue et l'organisation où il travaille ainsi que la grande communauté

Pour l'organisation, la formation a beaucoup d'importance dans le sens où elle permet :

- de mener à bien le processus de formation pour l'organisation est de s'assurer qu'il génère le meilleur rendement qui demeure la principale raison.
- D'accroître la productivité et la performance organisationnelle en fournissant aux employés les compétences et les connaissances nécessaires à leur performance (réduire le temps perdu et les ressources matérielles).

- contribuer à créer des attitudes positives chez les travailleurs envers le travail et l'organisation
- une clarification des politiques générales de l'organisation, augmentant ainsi la performance des salariés grâce à leurs connaissances pour ce que l'organisation attend d'eux.
- Un renouvellement et une mise à jour des informations en fonction des changements de l'environnement.
- Créer une base efficace pour les communications internes et les consultations, conduisant ainsi au développement d'interaction entre les travailleurs et l'administration. (Abbas, 2006)

Au niveau personnel la formation présente d'autres avantages pour les travailleurs, comme développer leurs compétences mais le plus important est réduire l'anxiété causée par un manque de connaissances ou de compétences et développe leurs capacités.

Le chercheur (Kashwai, 2003) confirme que les organisations qui assurent la formation de leurs employés et souhaitent les développer le font en investissant dans l'esprit humain, c'est l'investissement le plus réussi, le plus important et le plus précieux à tous les niveaux.

3.4 La rémunération d personnel :

La rémunération est l'une des pratiques les plus importantes et incitantes pour les employé, et elle représente la contrepartie de l'effort fourni, donc c'est la principale raison des employés pour offrir leurs services et travaille au compte de l'entreprise. En outre, cela constitue une charge et un coût pour l'organisation, mais à la fois un revenu et une source de motivation pour le travailleur.

3.4.1 La fixation de rémunération :

D'après (Kichou, 2015), la rémunération est fixée de façon libre, toute en étant cadrée par un ensemble de d'obligation à respecter, telle que :

- **Le SMIC** : il détermine un seuil moyen sous lequel la rémunération ne peut pas s'effectuer, c'est-à-dire que n'importe quel employé, ne doit pas recevoir une rémunération inférieure à ce seuil définit par les autorités.

- Les rémunérations minimales conventionnelles :

Ce sont des conventions déterminant le salaire minimal en de hors du SMIC qui doivent être attribués selon les qualifications et niveau que présente le salarié, et la tâche qu'il occupe.

- L'application du principe « à travail égal, salaire égal » :

L'obligation de rémunérer les salariés occupant les mêmes postes de façon égale, sans discrimination ou formes d'inégalité injustifiée.

- La possibilité de négociation des salaires

Les composants de rémunération :

- Des composantes fixes et des composantes variables : les composantes fixes sont ceux définis par le SMIC et les conventions, et les composant variables sont ceux liés aux efforts supplémentaires des employés (heures supplémentaires, résultats individuels...)

- Des composantes collectifs et des composantes individualisées qui peuvent être lié à la situation familiale ou personnelle (maladie...), ou aux performances liés au travail collectif ou individuel.

- Des composantes immédiats ou différées : Lorsqu'elles sont différées elles peuvent l'être à court terme tel que les primes de périodicité, ou long terme fonds de pension et épargne retraite.

- Le salaire de base et ses compléments : qui désigne le salaire fixe adéquat à l'emploi, avec les compléments liés à l'activité du travailleur tel que les primes de transport, les avantages en nature, prime de panier...

-L'évolution des rémunérations : la rémunération est confrontée une augmentation liée à plusieurs facteurs :

- augmentation générale visant la totalité du personnel
- augmentation individuelles liée progrès du post.
- augmentation liée à la promotion.
- augmentation liée à l'ancienneté.

3.5 La motivation du personnel

L'existence d'un système de motivation efficace, appliqué dans l'organisation est l'une des composantes les plus importantes d'un environnement de travail réussi et efficace, et au vu de l'affrontement de la concurrence entre les entreprises, il s'avère important d'instaurer un système d'incitation efficace qui contribue dans une large mesure à améliorer le moral des employés et développer leur loyauté et fidélité et leur amour pour travail. Toutes fois, la stabilité et la sécurité font partie de leurs besoins matériels et moraux qui se manifestent positivement ou négativement sur leur productivité et la qualité des produits et services fournis (Maarri, 2008).

La motivation, est l'ensemble des facteurs et des influences qui poussent l'individu à faire un plus grand effort dans son travail et éviter les erreurs, en échange de la satisfaction de ses multiples besoins et de la réalisation des objectifs qu'il recherche (Stone, 2002).

Elle représente une condition interne qui incite l'employé à adopter un comportement spécifique et lui faire réagir positivement pour l'intérêt de l'entreprise. Ainsi il existe plusieurs formes de motivations :

La motivation positive et négative :

➤ Positive :

* Financières telles que les primes, les augmentations de rémunération, l'assurance maladie, les indemnités et les avantages en nature.

*Morales : comme la promotion et l'appréciation des efforts assurance et stabilité du travail.

➤ négative:

Cela signifie les sanctions éventuelles en cas d'erreur, dans le but de changer le comportement de l'employé et peuvent se présenter sous plusieurs formes telles qu'un :

-Déclassement du diplôme du salarié.

-Licenciement permanent ou temporaire du salarié (Zwelef, 2009).

Section 4 : Relation entre la sous-traitance et la performance

4.1 Généralités sur la performance :

Tout d'abord, le terme « performance » n'existe pas en français classique. Néanmoins, la racine du mot performance vient de l'ancien français parformer qui signifiait “ accomplir, exécuter ” (Petit Robert). Or l'origine de sa signification est l'anglais. Les mots les plus proches de performance sont : performare (en latin), to perform et performance en (anglais) où performance signifie : donner entièrement et parfaitement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation signifie la réalisation et l'atteinte des objectifs et buts planifiés par les dirigeants.

La performance était toujours un sujet controversé dans le sens où elle n'a pas de définition précise. Or, dans un sens global, elle peut être définie comme le degré de réalisation des objectifs dans une entreprise (kemakhem, 1976).

Cependant, il existe plusieurs définitions de la performance, efficaces mais distinctes :

-Selon (Bourguignon, 1996).

La performance est la capacité à agir de façon efficace voire efficiente, afin d'obtenir la production d'un résultat recherché. Elle désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre.

- La capacité de l'organisation à survivre et à maintenir un équilibre entre employeurs et les employés (P. Drucker)

- Elle est la réponse aux besoins en termes de qualité, de quantité, de coût et de temps. La performance peut représenter un rassemblement de l'efficacité, de l'efficacités d'une organisation.

Elle est composée de quatre principes fondamentaux : (Marion et al, 2012) :

- **la cohérence** qui traduit l'harmonie des composants de l'organisation et leurs apports ;
- **la pertinence** qui harmonise les objectifs et les moyens disponibles avec les défis de l'environnement de l'entreprise.
- **L'efficacité** consiste à faire la comparaison entre les résultats et les objectifs fixés auparavant.
- **L'efficience** consiste à voir si il ya une possibilité d'augmenter et maximiser la productivité avec les même moyens.

Généralement, la performance a plusieurs facteurs : (Loukassi, 2015)

L'employé: et ce qu'il détient comme savoir-faire, compétences, expérience, valeur et ambitions.

L'emploi : ce qui le caractérise en termes d'exigences et de défis et ce qu'il présente en termes d'opportunités.

La position: elle fait référence à l'environnement organisationnel et à ce par quoi il se caractérise et à ce qu'il comprend en termes de climat de travail, et d'abondance de ressources ainsi que les systèmes administratifs et la structure organisationnelle.

4.1.2 Caractère multidimensionnel de la performance

D'après les recherches de (Marmuse, 1997), la performance n'existe pas. Il s'agit d'une notion composée de plusieurs dimensions:

- La performance stratégique désignant le bon choix et la bonne détermination de la stratégie à atteindre (Hamel et Prahalad, 1989)

- La performance concurrentielle
- La performance socio-économique ; Elle est surtout basée sur l'idée de performance organisationnelle (Kalika, 1995), et la notion des coûts cachés (Savall, 1997).
- La performance économique et financière Généralement évaluée à partir des documents comptables, elle est perçue comme l'aspect quantitatif de la performance.

(Bouliane, Guindon, Morin, 1996), présentent quatre mesures de performance conduisant à la pérennité. Il s'agit de la performance organisationnelle, financière et compétitive, économique, humaines avec comme indicateur, le développement personnel, le rendement et le climat social, et les groupes externes qui se matérialise par la satisfaction de la clientèle, et les différents organismes.

4.2 Les indicateurs de performance

4.2.1 La performance financière

Elle désigne la capacité de l'organisation à réaliser des profits et de la valeur ajoutée par son activité

Cet aspect financier et économique a été pendant longtemps une référence pour qualifier et mesurer la performance d'une entreprise, mais très tôt abandonné (Issor, Zineb, 2017).

Cependant, cette dimension peut être présentée sous forme de références et indicateurs quantitatifs, tels que :

- Le taux de rentabilité
- Le taux de rendement des actifs
- Délais de règlement des clients et des fournisseurs
- La profitabilité

Elle peut également être attribuée à des facteurs non financiers tels que la loyauté des clients, leur satisfaction, l'innovation de l'entreprise (Cumby et Conrod, 2001).

Cependant, elle est généralement mesurée par la rentabilité des investissements et innovations de l'organisation et joue un rôle primordial dans son autofinancement. Elle est donc relative à la pérennité de l'entreprise (Chakravarthy, 1986).

D'après (Barbare, Miller, 2006), il existe plusieurs caractéristiques de la performance financière :

- L'efficacité : elle est la réalisation des résultats escomptés et les objectifs fixés avec des moyens raisonnables.
- L'efficience : est réalisation des objectifs avec le minimum de moyens mis en œuvre.
- L'économie des ressources : d'après (Bouquin, 2008) ceci consiste en l'acquisition des ressources avec le moindre coût.
- La qualité : il s'agit de la capacité du produit/service de répondre aux attentes des clients au niveau de la perfection et la précision dans sa réalisation (philippe, Gérard, 1995).

4.2.2 La performance humaine et sociale

Cette performance regroupe et représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise.

D'après (Freeman, 1984; Ulmann, 1985 ; Clarkson, 1995), la satisfaction des parties prenantes de l'organisation à savoir la ressource humaine contribue de manière très efficace dans la mis en œuvres des autres performances et ainsi augmenter la profitabilité d'une organisation et assure sa pérennité.

De même, (Vilas Boas et Andrade 2009) la définissent comme mesurer et évaluer le rendement de l'employé et donner signification aux résultats réalisés.

En outre, (Morin, Savoie, Beaudin, 1994) montrent la vision de l'école des relations humaines, dans les années 30, représentée par Mayo, Maslow, McGregor et Likert. Cette conception est dite humanisée de l'organisation, consiste à mettre en valeur le facteur humain, et privilégier non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction et l'épanouissement du personnel.

Ingénierie de la performance humaine (IPH)

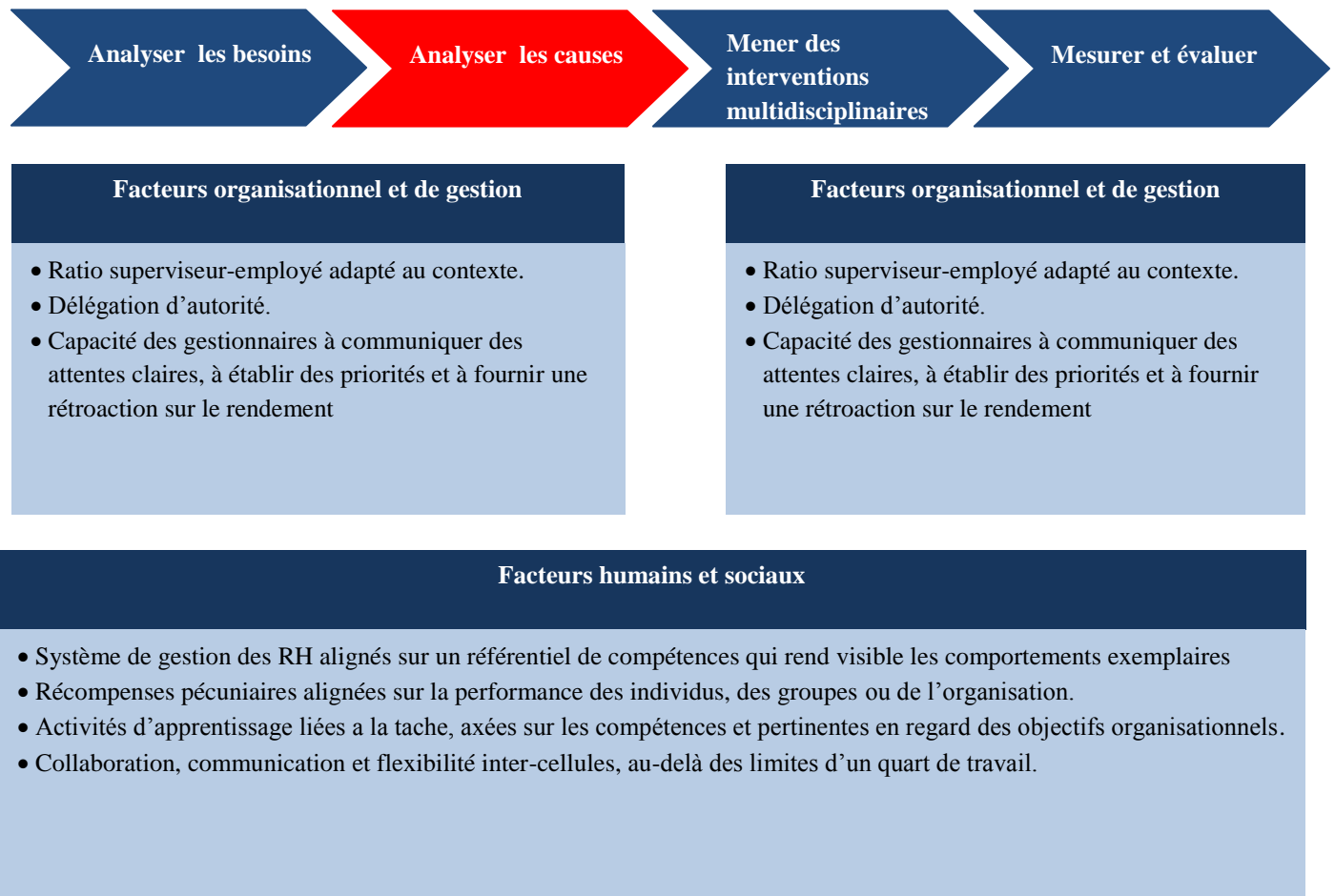
C'est une approche d'intervention systémique et systématique qui vise à résoudre les problèmes liés à la performance humaine et présente les différentes occasions d'épanouissement du personnel. Cette approche a pour but d'atteindre la performance humaine à laquelle l'organisation accorde une très grande importance.

Cependant cette approche comporte quatre étapes :

L'analyse des besoins, l'analyse des causes, la sélection et l'évaluation d'interventions présentant (ISPI; Gilbert, 1978; Stolovitch et Keeps, 1999; Pershing, 2006, Rummier et Brache, 1995; Broad, 1997). Etant donné que la performance se présente sous plusieurs niveaux (organisation, emploi, tâche), cette approche présente d'autres interventions autre que à la formation (Gilbert, 1978, Irlbeck, 2002). En ce sens, selon L. Hardré, l'IPH offre une vision plus claire et globale de la performance humaine que les modèles classiques. Il revient donc à l'intervenant en IPH, au delà des considérations propres à sa fonction, de guider les efforts vers des responsabilités variées de la performance humaine.

1. **Analyser les besoins** pour identifier l'écart de performance et chercher à le combler en utilisant les informations qualitatives et quantitatives collectées (Pershing, 2006; Kaufman et Swart, 2009).
2. **Analyser les causes** de manière à trouver et préciser les facteurs environnementaux affectant la performance des individus et des groupes et de l'organisation.
3. **Sélectionner la solution** : il s'agit de faire le choix d'une meilleure solution parmi les présentes (formation ou autre), et la mobilisation des parties concernées pour l'exécution et la mise en œuvre de ces solution (Pershing, 2006; Alvero, Austin et Sasson, 2006; Broad, 2006).
4. **Évaluer et mesurer** tout au long du processus d'intervention en collectant des données et des informations sur la valeur ajoutée et les autres problèmes détectés (Guerra-Lopez et Leigh, 2009).

Figure n°4 : exemple de levier d'amélioration de la performance humaine



Source : (Pershing, 2006), (Rummler, et Brache 1995), (Wile, 1996) (Gilbert, 1978), (Holmes, 1998), (Mears,1995) (Rothwell, 1996).

Figure n° 5 : Échantillon de définitions de l'IPH

Gilbert, T.F. (1978)	La compétence humaine correspond à une performance de valeur, évaluée en fonction du cout du comportement, proportionnellement à la valeur de l'accomplissement
Gilbert, T.F. (1978), Ryle (1949), cités dans Peterson et Arnn(2005)	La performance humain est un comportement qui modifie l'environnement de l'employée d'une manière qui est respectée et valorisée et qui est perçue par l'organisation comme une réalisation ou un accomplissement
Harless, cité dans Geiss (1986)	Processus de sélection d'analyse, de conception, de développement , de mise en œuvre et d'évaluation des programmes visant a influencer le comportement humain et les accomplissements de la façon la plus rentable possible
Jacobs (1987)	Le développement de systèmes de performance humaine et la gestion de ce développement en adoptant une approche systémique pour atteindre des objectifs individuels et organisationnels
NSPI via Coscarelli (1988)	Un ensemble de méthodes et de processus pour résoudre des problèmes –ou saisir des occasions- liés à la performance des personnes pouvant être appliqués à des individus, des petits groupes ou de grandes organisations
Stolovitch et Keeps (1999)	Un important champ d'intervention pratique dont l'objectif est l'atteinte d'une performance humaine à valeur ajoutée au travail
Stolovitch et Keeps cité dans Irlbeck (2002)	L'objectif est l'amélioration de la performance, mais l'IPH offre un moyen scientifique et systématique d'y parvenir
International Society for Performance Improvement (2005)	Une Approche systématique d'amélioration de la productivité et de la compétence. Cette approche utilise un ensemble de méthodes et de procédures - ainsi qu'une stratégie de résolution de problèmes - pour saisir des occasions liées à la performance des personnes. Plus spécifiquement , il s'agit d'un processus de sélection, d'analyse, de conception, d'élaboration , de mise en œuvre et d'évaluation de programmes visant a influencer, de la façon la plus rentable possible, le comportement humain et les accomplissements. Il s'appuie sur la combinaison systématique de trois processus fondamentaux : l'analyse de la performance, l'analyse des causes et la sélection de l'intervention applicable à des individus, des petits groupes ou de grandes organisations
Pershing, J. A. (2006)	Les résultats valorisés, produits par les personnes travaillant à l'intérieur d'un système

Source : Archambault, Bonneau, Drainville, Gouin,Roussel.(2011). L'amélioration de la performance humaine chez les employés en contexte manufacturier: quels sont leviers à mettre en œuvre ?

4.2.3 La performance organisationnelle

Elle consiste en la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et le cheminement qu'elle emprunte pour y accéder. On pourrait la caractériser comme multidimensionnelle, car elle regroupe plusieurs définitions suivant les personnes qui ont un intérêt dans l'organisation. Pour un gestionnaire, la performance organisationnelle se définit sous l'angle de l'efficacité et de l'efficacé, tandis que pour les employés, elle se manifeste par la satisfaction au travail, la qualité du climat de travail et les conditions de travail (ISSOR, Zineb, 2016).

Tandis que (Kalika, 2014) considère la performance organisationnelle comme une performance qui mesure l'efficacité de la structure de l'organisation selon :

- Le respect de la structure formelle.
- La qualité de la circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure.

4.2.4 La performance commerciale

Connue sous l'appellation performance marketing, elle peut être définie comme la capacité à présenter des produits et des services de qualité et répondre aux attentes des clients.

Les entreprises doivent répondre aux besoins constants et exigeants de leurs clients, afin de conserver, voire élargir leurs parts de marché.

En effet, cette performance peut être mesurée par un caractère qualitatif comme le degré d'innovation, la satisfaction et fidélité des consommateurs, l'image et la réputation de l'entreprise (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003).

Ou alors par Des critères quantitatifs, tels que :

- La part de marché.
- Le profit.
- Le chiffre d'affaire.

4.2.5 Performance sociétale environnementale

Depuis la crise de 2008, un nouvel objectif est apparu sous le nom du développement durable. Il s'agit d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre à leurs propres besoins, en prenant en considération l'environnement et la nature (consommation d'énergie, gestion des déchets...) (Brundlandt, 1987) ayant des objectifs sur le long terme.

Cependant, la responsabilité sociétale des entreprises consiste en leur contribution au développement durable et prise en considération de l'environnement lors de la réalisation de leur activité.

En fait, ce concept impose aux entreprises d'intégrer des moyens ayant des préoccupations sociales et écologiques dans la réalisation de leurs activités commerciales et leur commercialisation (Commission Européenne, 2001).

Egalement elle place l'intérêt des parties prenantes non sociétaires (comme les employés) au même degré d'importance que ceux des actionnaires. C'est le concept de l'employabilité qui est créé entre l'individu et son entreprise.

4.3 La relation entre la sous-traitance et la performance

La sous-traitance se révèle comme un moyen conduisant à la performance. Dans le sens où, elle permet à l'entreprise de réduire ses coûts de production et de dépenses comme limiter le nombre d'employés en ayant recours à des professionnels dans le domaine (Grima et Gorg, 2004) ce qui représente un impact immédiat sur la santé financière de l'organisation.

En fait, la sous-traitance permet à l'entreprise de présenter des produits compétitifs rapidement au marché. Elle permet également à l'entreprise de bénéficier des compétences adéquates à son activité qui participent à la réalisation des produits et services de qualité et ainsi satisfaire la clientèle, ou alors chercher main-d'œuvre non qualifiée avec un salaire moindre lorsqu'il ya une forte commande de produits qui ne demande pas de qualification (Holmes, 1986; Watanabe, 1971).

Du coup, (Gorg et Hanley, 2004) estiment que la sous-traitance affecte d'une manière positive la rentabilité des entreprises peu importe le type de sous-traitance.

Donc plus l'entreprise donneuse d'ordre est satisfaite et performante au niveau commercial et financier, plus les sous-traitants gagnent de l'image chez les clients. Autrement dit, on peut déduire qu'il existe une corrélation entre les deux acteurs (Heshmati et Pietola, 2006).

Section 5 : la relation entre les pratiques de GRH et la performance des PME sous-traitantes

D'après les études de (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) plusieurs chercheurs dans le domaine de la RH, ont dédié beaucoup de leur recherches et efforts pour prouver le rôle que joue la GRH dans la performance de l'organisation.

Néanmoins, à cause des pressions environnementales, les organisations sont amenées à chercher à mieux comprendre et cerner les facteurs qui peuvent être à l'origine de la performance et à la création de l'avantage concurrentiel de l'organisation (Porter, 1980).

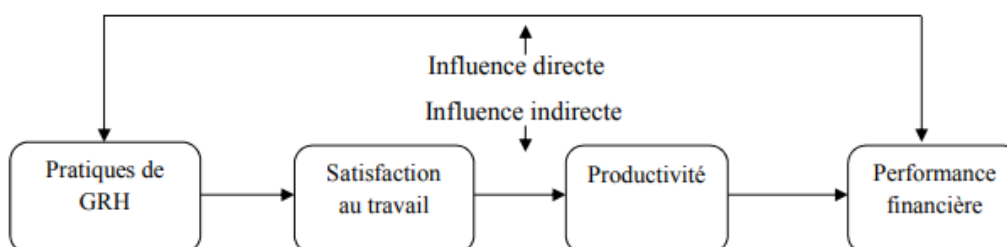
5.1 Les différentes théories

La théorie des ressources stratégiques

Selon (Schafer, et al., 1999), les ressources représentent une ressource unique c'est-à-dire difficilement imitable. En effet, le capital humain participe en majeure partie à la création d'un avantage concurrentiel durable à condition de la mise en place de pratiques efficaces, (Manon, 2009).

Cependant, la PME doit utiliser des pratiques différentes de celles des grandes entreprises. (Torrès, 1997).

Figure 6 : Modèle théorique de recherche



Source : NWAHANYE, Revue internationale sur le travail et la société, 2015.

La théorie du management scientifique

Cette théorie est associée à l'Américain Frederick Taylor, qui était ingénieur en mécanique dans l'entreprise acier et charbon. Cette théorie concerne la substitution de méthodes primitives et aléatoires par des méthodes scientifiques, c'est-à-dire l'application de méthodes scientifiques au travail pour trouver la meilleure façon de l'effectuer, afin d'assurer une productivité extrême et optimiser les ressources, ce qui conduira l'organisation à être performante (Meier, 2017). Cela dit que la direction doit avoir recours aux pratiques de GRH notamment la formation, pour optimiser les efforts du personnel.

La théorie de l'administration

La théorie va au Français (Henri Fayol) c'était un ingénieur, qui a longtemps travaillé dans une mine. Il a cherché à développer une théorie générale de la gestion basée sur quatorze principes qui traitent l'organisation humaine au sein de l'entreprise, il s'est beaucoup plus concentré sur la performance des managers que celle des individus pour arriver au meilleur fonctionnement global de l'entreprise, et qui, par conséquent conduit à une bonne gestion des ressources, particulièrement la ressource humaine étant le facteur essentiel qui conduit l'entreprise à atteindre ses objectifs et la performance recherchée (Weill, 1994).

La théorie de ressources

Cette théorie, de Prahalad et Hamel(1990), s'intéresse aux différentes ressources éventuelles à la création de compétence et de performance au sein de l'entreprise, telle que les ressources humaines qui permettent l'organisation de bénéficier d'un avantage concurrentiels, assurant la productivité et donc à la pérennité de l'entreprise.

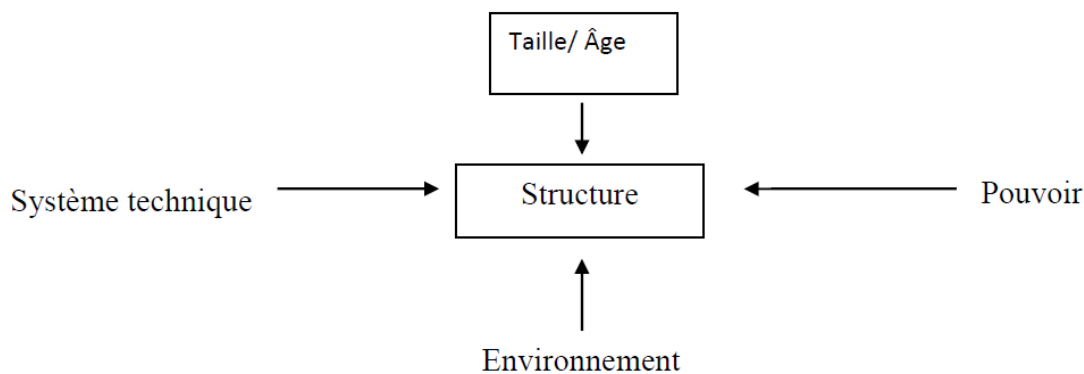
La théorie de contingence

Suivant les déclarations de Lawrence et Iorsch rapportées par (Garand, 1999), il n'y pas de méthode « modèle » pour la gestion, elle dépend des circonstances et du contexte dans lequel l'entreprise exerce son activité. En effet, les facteurs internes et externes de l'organisation impactent son comportement de gestion de sorte à prendre en compte les éléments tels que l'activité, la fonction, la taille...pour prendre ses décisions ayant des répercussions par la suite sur un ou plusieurs composants.

Par ailleurs, Henri Mintzberg identifie quatre facteurs de contingence :

- L'âge et la taille de l'organisation
- le système technique de production
- Son environnement
- Le système de direction et de pouvoir dominant.

Figure n7 : les facteurs de contingence de Mintzberg



Source : (Kichou, 2015)

La théorie des coûts de transaction

Développée par Williamson (1985) sur la base des travaux de Coase (1937), cette théorie suppose que la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant soit basée sur les coûts et les dépenses d'une entreprise concernant un produit ou un service. Cependant, celle-ci devra privilégier le recours à la sous-traitance lorsqu'elle l'estime convenable financièrement à l'entreprise, c'est-à-dire dès lors que la production à l'extérieur revendique moins de dépenses que si elle était faite en interne de l'entreprise (Béland, 2007).

5.2 Les différentes approches

De nombreuses recherches ont été effectuées sur la performance et les pratiques de ressources humaines. Au fil du temps, il a été constaté que certaines pratiques de ressources humaines améliorent la performance organisationnelle. Cependant, suite à cela, trois approches différentes ont été développées.

- l'approche universaliste des ressources humaines selon laquelle il existerait des pratiques de gestion des ressources humaines qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle.

Cette approche se caractérise donc par la croyance qu'un ensemble de pratiques de GRH aurait meilleur rendement parmi tant d'autres, tel que la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main-d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emploi.

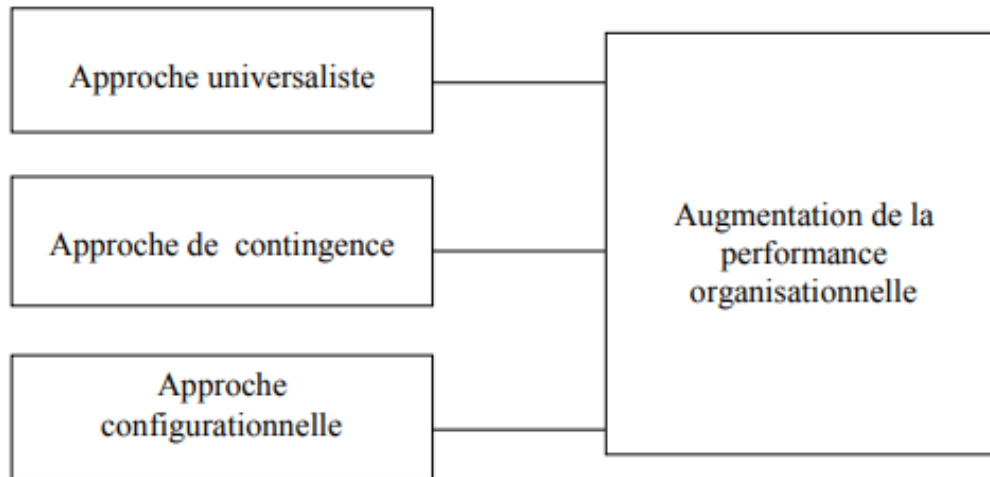
- l'approche contingente, quand elle montre que les politiques RH doivent être choisies selon les types de stratégies adoptées. En fait, cette perspective renvoie à la détermination d'un système de GRH adapté afin d'influer la performance de l'entreprise (McMahan, Virick et Wright ; 1999, Delery et Doty ; 1996, Arcand ; 2000).

Autrement dit, la performance ne se réalise que seulement s'il y a une mise en place des pratiques adéquates à la stratégie fixée.

- l'approche configurationnelle, reconnaît que la GRH n'a de réel effet sur l'efficacité de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un ensemble cohérent de pratiques RH. Autrement dit, l'effet global du regroupement des pratiques est, plus important que les effets individuels que chaque pratique est capable de générer. D'autre part, l'effet potentiel de ce système de

travail est plus important si la GRH s'harmonise avec la stratégie de l'entreprise. (Allani-Soltan, Bayad, Arcand, 2004). D'après certains auteurs, Peretti (2015) notamment, il n'y pas de pratiques universelles en matière de GRH. L'auteur explique que les pratiques de GRH performantes sont celles qui, répondent le plus aux défis auxquels une entreprise est tenue à faire face.

Figure 8 : Les approches en gestion stratégique des ressources humaines



Source : Olivier Gagnon et Guy Arcand, revue internationale sur le travail et la société 2011.

Section6 : Revue littéraire et formulation des propositions et hypothèses

Revue littéraire

De très nombreux auteurs ont essayé de démontrer que chaque pays, culture ou catégorie d'entreprises utilise des pratiques qui lui sont adéquates et qui conviennent à son mode d'emploi. En fait, ces pratiques sont universelles sur le plan économique et organisationnel, et détiennent toutes la même finalité, à savoir maximiser l'efficacité des ressources humaines pour assurer une meilleure performance à l'entreprise. Cependant, les conditions d'usage de ces pratiques diffèrent d'une entité à une autre, (GUERIN ET WILLS, 1990).

En effet, d'après l'étude de (Barrette, Carrière, 2003), la performance est le fruit de multiple facteurs et pratiques réunies en même temps. Ils évoquent également le concept de grappe de pratiques qui désigne l'application d'une combinaison de plusieurs pratiques dans la gestion des ressources humaines d'une organisation. Autrement dit, et d'après les dires de (Schuler et Jackson 1988 ; Snell et Dean 1992 ; Arthur 1994 ; Huselid 1995 ; Ichniowski, Shaw et Prensushie 1995 ; Delaney et Huselid 1996 ; Fericelli et Sire 1996 ; Schuler 1998), l'usage des pratiques de façon individuelle, isolée et aléatoire abouti à un résultat très restreint et limité au niveau de l'efficacité et la performance que l'organisation souhaite faire ressortir de ses employés, de plus, cette complémentarité permet aux travailleurs d'acquérir un niveau de connaissance nécessaire à leur activité, mais aussi a un caractère incitatif et motivant. Donc les pratiques choisies doivent être complémentaires et cohérentes pour avoir de meilleurs résultats (MacDuffie,1995). Une entreprise est plus efficace si elle met en place les pratiques appropriées à sa stratégie (Youndt et al, 1996).

Ensuite, dans l'étude qu'a réalisé (KICHOU, 2015) on constate qu'elle évoque le sujet des différentes pratiques de ressources humaines les plus et utilisées par les entreprises de la sélection, passant par la formation et arrivé jusqu'à l'évaluation du personnel, mais également, cite les différentes approches et

visions que certains auteurs portent sur ce sujet, notamment vis à vis l'approche conjoncturelle, en la mettant en tant que variable modératrice du sujet d'étude, c'est-à-dire montrer l'impact du choix de la mise en place de ces pratiques suivant les circonstances et les situations.

Cependant, la ressource humaine constitue un levier stratégique de performance pour l'entreprise, (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1991) et représente l'élément le plus important pour la survie et a pérennité de l'entreprise, mais également une ressource difficilement imitable, capable de développer un avantage concurrentiel important.

En dernier lieu, l'étude d'(Emmanuel hounkou, 2011), part sur la perspective universaliste, dans sa démonstration de l'impact de l'application des pratiques de GRH sur la performance des entreprises béninoises. Ainsi, ses recherches ont montré qu'il existe de fortes relations entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. Egalement, son enquête menée auprès de plusieurs entreprises sur 5 ans, a validé qu'il existe une complémentarité et une mutualité et une synergie entre les pratiques et les différents indicateurs de performance (le recrutement, la formation collective et les séminaires, avec les indicateur de performance tel que la création de richesse et l'efficacité). Chaque combinaison de pratiques doit améliorer plusieurs indicateurs de performance, mais également, chaque indicateur de performance évoque le besoin et réclame les pratiques convenables.

Formulation des propositions

Le recrutement et la sélection du personnel appropriés et convenable aux besoins de l'entreprise est une étape importante voire cruciale, car elle représente un point de départ autant pour l'employé que pour l'entreprise.

Suite à l'étude de (KICHOU, 2015) le recrutement et la sélection sont la mise en adéquation des attentes et besoins de l'entreprise en termes de qualité de la main d'œuvre manquante et la quantité, avec les personnes à choisir. Cela doit faire preuve d'une qualité remarquable, car cela fait partie des fondements essentiels des pratiques de gestion dans une entreprise. C'est pourquoi cela constitue tout un processus à suivre à partir de la définition du besoin, la recherche du candidat, la sélection du candidat, arrivé l'intégration de l'employé.

D'après (Garand et Fabi,1992), « Un recrutement performant est le recrutement d'un agent qui est capable de répondre aux objectifs de son poste de travail, au terme d'un processus équitable et connu de tous, assuré par les encadrants et les chargés de recrutement et dans des délais n'entravant pas la bonne marche de l'organisation ».

De plus, selon l'étude de (Adil, Nia, 2018), le recrutement représente une étape fondamentale pour tous types d'entités et d'entreprises, et se compose de plusieurs étapes, partant de l'attraction jusqu'à la sélection.

En effet, il représente un investissement à long terme qui profitent au développement constant de l'entreprise, ceci dit, plus la réalisation de cette pratiques est de qualité plus a mains d'œuvre recrutée et sélectionnés est satisfaisante. Selon Gamage (2014), il existe une relation positive et significative entre le recrutement et la performance (sociale, financière...) d'une entreprise.

P1 : le recrutement contribue positivement à la performance de l'entreprise.

« La formation est l'acte de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif. » T. ADOUIN

Dans la revue de (DIDIER, GUERRERO, IGALENS, 2003), la formation fait partie des pratiques de développement des compétences de l'apprentissage, et son impact sur la performance des est remarquable, de même, les recherche de (Bartel, 1994) et (Harel et Tzafrir, 1999) aboutissent à une relation positivement significative entre les dépenses et les investissements des entreprises pour la mise en place des formations, et la performance organisationnelle, mais aussi,(Knocke et Kalleberg, 1994), évoquent un lien direct avec la performance financière de l'entreprise.

De même, (KICHOU, 2015), explique dans son étude e processus de la formation et tous ses types auxquels une organisation pourrait avoir recours, mais aussi ses point positifs, tels que l'aboutissement à un niveau adéquat à la tâche confiée, favoriser l'accroissement du niveau des salariés. Elle permet également l'entreprise la meilleure utilisation du matériel, et de faire ressortir les compétences des salariés en leur permettant de s'épanouir et d'innover dans leur domaine.

Selon l'étude de (Emmanuel Houkou, 2011), la formation est le seul moyen pour la mise à niveaux des nouveaux employés ainsi que les anciens, elle permet également à l'organisation de suivre les changements de l'environnement et suivre les tendances du marché en terme de production. Cela mène les employés à être plus compétents et performants.

D'après (Barraud-Didier et al, 2003), la formation est le levier incontournable à l'atteinte de la performance de l'entreprise.

P2 : La formation contribue positivement à la majoration de la performance de l'entreprise

La rémunération peut être perçue telle une charge de l'entreprise, mais en réalité, elle n'est que la récompense des employés vis-à-vis leur efforts et pourrait être une source de motivation pour certains.

D'après les recherches de (Delancy et Huselid, 1996), il existe un lien très fort entre les salariés, la baisse de l'absentéisme et la productivité. Cela explique qu'il y a un lien entre la récompense ou la rémunération et la performance de l'entreprise.

D'après la théorie d'équité (d'Adams, 1963), la rémunération doit être équilibrée par rapport à la contribution et aux apports des employés et de leurs efforts, cette équité et égalité est toujours une préoccupation des employés et la comparaison entre collègues a autant d'importance que le niveau de la rémunération

Cependant, d'après (Lethielleux, 2012) Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Lorsque l'employé est motivé, cela se manifeste par une productivité, et un travail de grande qualité, et une forte implication au travail, ainsi la première source de motivation est l'estime et la reconnaissance, comme le montre Abraham Maslow dans sa pyramide des besoins et cela ne se réalise que lorsqu'il ya une reconnaissance des efforts fournis et une équité entre la contribution et la récompense.

P3 : La rémunération contribue de manière positive à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

La motivation constitue une préoccupation pour les dirigeants dans le sens où le maintien des employés motivés tout au long du processus de production seulement avec la rémunération représente un défi pour l'entreprise.

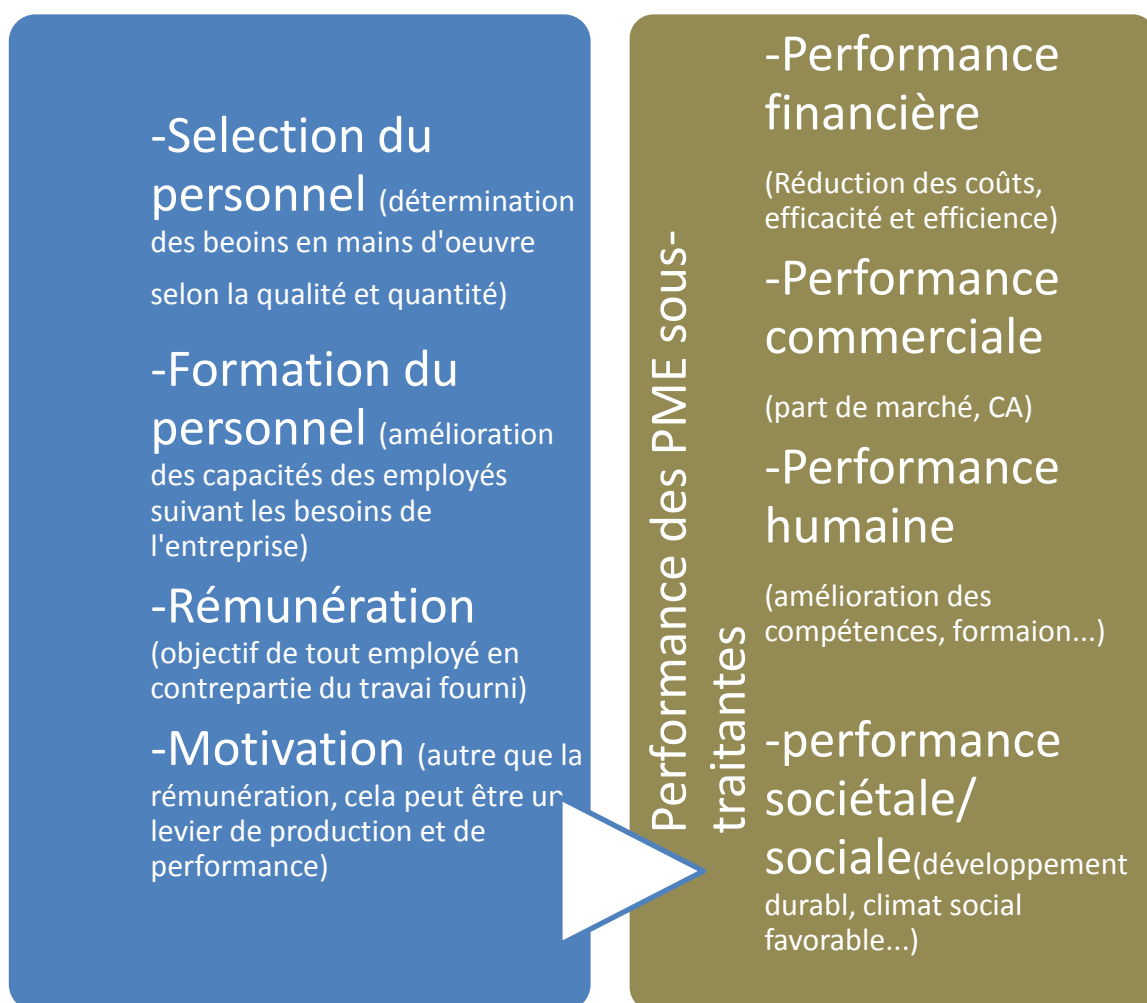
D'après (Mari 2009) la motivation est l'ensemble des facteurs et des influences qui incite le travailleur à faire un plus grand effort dans son travail et s'appliquer, pour réaliser l'objectif de l'entreprise. Elle représente également les conditions internes qui motivent et pousse l'employé à adopter un comportement spécifique de manière à fournir plus d'effort de qualité.

Cependant lorsque l'entreprise souhaite augmenter sa performance, elle doit éveiller le désir, l'implication et le sérieux chez ses employés notamment lors de la réalisation des activités et à fournir des efforts. Autrement dit, le rôle du manager est de définir efficacement les sources de la motivation des employés et essayer de les harmoniser avec des objectifs de l'entreprise (Hellriegel, 2007).

Selon (MACHESNAY, 1991), pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et avoir des objectifs stratégique et être unique, cela passe d'abord par un meilleur capital humain doté de compétences et d'expérience. En effet, pour qu'une organisation réussisse à tirer profit de ses employés et de profiter de leur expertises, il faut qu'elle offre une meilleure motivation pour assurer la rétention de ses employés et leur implication et avoir un esprit innovant (système d'incitation et de récompense).

P4 : la motivation contribue fortement et positivement à l'amélioration de la performance des entreprises.

6.2 Présentation du model théorique



Ce model illustre les différents axes traités dans la partie théorique

Conclusion partielle :

À travers ce premier chapitre lié à l'étude théorique des variables de l'étude, il y a eu une introduction aux petites et moyennes entreprises sous plusieurs angles et de plusieurs auteurs, également la répartition de ces PME selon plusieurs facteurs et selon des statistiques publiées par le ministre de l'industrie et des mines.

Dans un deuxième temps, la sous-traitance en Algérie a été abordé depuis son historique jusqu'à ses obstacles.

Ainsi les pratiques des GRH dans les PME ont fait le sujet d'une 3ème section, où plusieurs pratiques telles que la formation, la motivation ont été abordées et détaillées.

Ensuite, la performance des PME sous-traitance a occupé la section 4 où plusieurs performances ont été présentées et détaillées.

Egalement, la relation entre les différentes pratiques de GRH et la performance des PME sous-traitantes a été abordée dans une 5ème section où plusieurs théories et approches ont été mises en liaison avec le sujet.

Et enfin, un modèle résumant toute la partie théorique ainsi que les différentes propositions et hypothèses suggérées.

Chapitre 2 :

Le cadre pratique

Section 1 : Méthodologie de la partie empirique

L'objet de notre étude est de déterminer les différentes pratiques usées dans les entreprises sous-traitantes algériennes qui participent à l'amélioration de la performance et donc préserver la pérennité de l'entreprise.

Notre enquête terrain s'est faite auprès de plusieurs entreprises sous-traitantes algériennes présentes un peu partout en Algérie. En fait, cette étude a pour but de vérifier les hypothèses présentées dans la partie précédente.

Le déroulement de ce chapitre est conditionné par la qualité des informations recueillies, ainsi, il présente la méthode de recherche adoptée pour concevoir les analyses et les résultats voulus et leur interprétation ainsi que les résultats tirés. Pour cela, il va être composé de 3 sections :

Dans un premier temps nous présentons le cadre de la recherche dont les démarches ainsi que les outils de traitement des données, ensuite et dans un second temps, nous présentons le traitement des informations collectées et leur classification selon nos besoins, et finalement une analyse détaillée des données recueillies aura lieu, ainsi qu'une vérification des hypothèses suggérées.

1.1 Population et échantillon de l'étude

Premièrement : la population visées

Dans cette étude nous avons visés les entreprises sous-traitantes présentes dans différentes régions sur le territoire algérien, exerçant différentes activités, comme la prestation de services, la construction, et d'autres services, cependant la raison du choix de ce type d'entreprises étant l'actualité du sujet et de cette catégorie d'entreprises. Ceci dit, les entreprises présentées dans cette partie empirique sont de toutes les tailles, en raison du manque de choix et la difficulté du chercheur à trouver les profils adéquats à l'étude dans un temps très limité.

Deuxièmement : Échantillon de l'étude

Etant donné que notre étude se repose sur les pratiques des GRH au sein des entreprises sous-traitantes, nous avons jugé bon de nous adresser aux personnes responsables de la gestion du personnel pour nous aider à mieux mener notre entrevue, en l'occurrence les DRH de ces entreprises.

Troisièmement : Instruments de mesure utilisés

Suivant le thème de notre étude, il était préférable d'orienter notre recherche vers une étude qualitative exploratoire, pour cela nous nous sommes aidés d'un guide d'entrevue semi-directif composé de questions fermées, ouvertes et semi-ouvertes afin de collecter les informations essentielles dans un ordre plus ou moins similaire.

Cependant, les différentes personnes sollicitées à l'entrevue ont été préalablement informées du sujet de notre étude par téléphone ou par mail.

Une fois notre demande acceptée de la part de ces directeurs, nous avons envoyé notre guide d'entrevue par mail afin de leur présenter les procédés et les axes visés, et avons fixé une date de rencontre physique dans leurs locaux ou bien un entretien téléphonique.

Et enfin pour le tri, l'analyse et l'interprétation des données ont été effectués à l'aide du logiciel NVIVO.

1.2 Les étapes de réalisation de l'étude

Première étape : la pré-enquête

Après avoir ciblé le type d'entreprise convenable à notre recherche, nous avons réalisé une pré-enquête à savoir visiter et questionner des grandes entreprises algériennes sur leurs éventuels sous-

traitants, d'avoir un premier contact avec notre terrain, et de présenter le problème étudié afin d'obtenir des informations recherchées.

Certaines entreprises n'étaient pas enthousiastes à l'idée de délivrer ce type d'informations, et d'autres ont présentées une certaine confidentialité vis-à-vis le sujet et ont jugé cela sensible.

Deuxième étape : l'enquête

Nous avons opté pour un guide d'entrevue qualitatif standard pour toutes les entreprises. Le guide se compose d'une cinquantaine de questions semi-directives portant sur l'ensemble des variables de notre étude. Le but étant de laisser suffisamment de liberté d'expression aux interlocuteurs pour soulever les informations et les points intéressants pour notre enquête.

Cependant, nous avons réalisé quelques rencontres physiques et d'autres téléphoniques, certaines d'entre elles ont débouchés à des données utiles, pertinentes et convenables, et d'autres non aboutis à rien, par manque de compréhension, car certains interlocuteurs n'appréhendaient pas quelques notions, et d'autres ne les connaissaient pas. De plus, nous avons été confronté à des refus total ou des entrevues interrompues et incomplètes.

Par ailleurs, la durée des entrevues a été comprise entre 30 et 45 minutes pour chacune.

Troisième étape : le traitement des données

Pour la présente étude nous avons opté pour une analyse qualitative à l'aide du logiciel **NVIVO** ainsi qu'un traitement traditionnel qui la précède.

1- l'analyse traditionnelle : elle consiste en la création de tableau où figurent toutes les personnes interviewées avec leurs réponses, cela permet de comparer les dires d'une première vue.

2- l'analyse sous NVIVO :

Nous avons eu recours à ce logiciel, car il est le plus utilisé dans les recherches qualitatives et le mieux adapté en science de gestion. Il s'agit de ranger les données sous forme brute et les codifier afin de pouvoir s'en servir pour avoir des catégories de similitude et différence entre les personnes questionnées, et ainsi faire des interprétations pour vérifier les hypothèses (de la Rupelle et Mouricou, 2009). Il se constitue de 4 approches : d'après (Fallery, Rodhain, 2013).

L'approche lexicale :

Cette approche est fondée sur les traces lexicales et la redondance des mots employés, ainsi que la proximité des mots utilisés.

L'approche linguistique :

Cette approche part de l'idée qu'il existe une connexion entre le système linguistique et cognitif et qu'il s'agisse non seulement de la cohérence référentielle (à quoi se réfère ce texte), mais également la façon dont cela a été dit prenant en compte les verbes, les adverbes... qui vont servir de déterminant du point de vue de l'interlocuteur.

L'approche thématique :

Elle analyse le contenu, et consiste à lire le corpus en détail en codant le contenu selon des catégories qui peuvent être construites et améliorées au fur et à mesure de la lecture.

La cartographie cognitive :

Elle est une représentation matérielle graphique des idées mentales d'un ou plusieurs sujets, et peut faire objet d'une retranscription d'entrevues.

Afin de procéder à une analyse avec NVIVO, il faut suivre plusieurs étapes :

Importation des données :

Les données qui sont les paroles des personnes interrogées doivent être retranscrites sur un document Word, un document par expert.

Codification des données :

Cela consiste à créer des nœuds principaux qui correspondent aux axes et mots clés de l'étude et les codifier, ainsi que des nœuds secondaires correspondant aux données secondaires.

Hypothèses	Nœuds
L'acquisition du personnel contribue positivement à l'amélioration de la performance (humaine, commerciale, sociale/sociétale) des PME ST	Le nœud de l'acquisition avec celui de la performance (humaine, commerciale, sociale/sociétale)
La formation du personnel contribue positivement à l'amélioration de la performance (humaine, commerciale, sociale/sociétale) des PME ST	Le nœud de la formation avec celui de la performance (humaine, commerciale, sociale/sociétale)
La rémunération contribue positivement à l'amélioration de la performance (humaine, commerciale, sociale/sociétale) des PME ST	Le nœud de la rémunération avec celui de la performance (humaine, commerciale, sociale/sociétale)
La motivation du personnel contribue positivement à l'amélioration de la performance (humaine, commerciale, sociale/sociétale) des PME ST	Le nœud de la motivation avec celui de la performance (humaine, commerciale, sociale/sociétale) .

Source : établi par le chercheur à l'aide de la thèse de doctorat de Hrizi Farouk

3- Analyse et interprétation des résultats

Il s'agit de la dernière étape du processus, qui consiste en la traduction et l'interprétation des résultats obtenus grâce à cet outil, cela permet également de tester la véracité de nos hypothèses présentées dans la partie précédente.

1.3 Présentation des entreprises d'accueil et contexte

Notre étude terrain a été réalisée auprès de plusieurs entreprises sous-traitantes situées un peu partout sur le territoire algérien, présentées dans le tableau ci-dessous :

Nom de la société	Présentation	activité
ETB Naser Eddine Bouznount	Située à AiN beida wilaya d'Oum El Bouaghi présente dans le secteur BTPH	Une entreprise sous-traitante qui réalise les travaux de second œuvre depuis 2 ans, elle est spécialisée dans les travaux entrepris tous corps d'état comportant tous ce qui concerne le revêtement, la plomberie, la menuiserie...
SARL Construction Mokrani	Entreprise étatique par avis d'appel d'offre spécialisée dans tous ce qui concerne la construction, située à Alger centre regroupant plus de 90 employés.	Une entreprise sous-traitante dont l'activité est la réalisation et la construction de bâtiments et de l'importation de portes techniques des casernes, hôpitaux...
Galou Full Catering	Située à Mansourah à Bordj-Bou Arreridj Spécialisée dans la restauration et l'hôtellerie	Une entreprise sous-traitante spécialisée dans la réalisation des prestations de service notamment l'hôtellerie et la restauration détenant plus de 22 sites partout en Algérie.
Société d'emballage	Située à Bordj-Bou Arreridj spécialisée dans les emballages	Une entreprise sous-traitante dont les services sont exclusivement dédiés au groupe Géant electronics concernant le packaging, les emballages en cartons et compagnie.

Source : réalisé par le chercheur

Section 2 : Contexte et analyse des entretiens semi-directifs

Dans cette section, nous présentons une analyse traditionnelle des informations récoltées de la part des interlocuteurs à l'aide d'un tableau montrant leurs propos classés selon les différentes variables de l'étude ainsi que les différents experts

2.1 Contexte et conduite de l'entretien

Dans cette présente sous-section, nous exposons les circonstances dans lesquelles notre enquête terrain s'est déroulée.

société	Expert	la conduite de l'entrevue	Déroulement de l'entrevue	Objectifs
ETB Nasser Eddine Bouznount	Directeur exécutif	La rencontre s'est déroulée en deux temps, au début dans les locaux de l'entreprises donneuses d'ordre « Cosider » le 24 mai qui a duré 15 min , suivie par un appel téléphonique qui a duré 44min le même jour sous un enregistrement autorisé.	<ul style="list-style-type: none"> - Remerciement des responsables pour l'intérêt porté à notre rencontre. - explication du sujet et des informations recherchées. - collecte des informations 	- Connaître les différents processus concernant le déroulement activité de et les différentes pratiques mises en place pour améliorer la performance de l'entreprise.
SARL Construction Mokrani	Gérant	La rencontre s'est déroulée dans les locaux de l'entreprises donneuses d'ordre « Cosider » le 3 juin à 15h, d'une durée de 30 min , sous un enregistrement autorisé.	<ul style="list-style-type: none"> - Remerciement des responsables pour l'intérêt porté à notre rencontre. - explication du sujet et des informations recherchées. - collecte des informations 	- Connaître les différents processus concernant le déroulement activité de et les différentes pratiques mises en place pour améliorer la performance de l'entreprise.
Galou Full Catering	Directeur des ressources humaines (DRH)	L'entrevue s'est déroulée par téléphone en deux temps, le 20 mai à 20h d'une durée de 26min , suivie d'une seconde le 15 juin d'une 46 min .	<ul style="list-style-type: none"> - Remerciement des responsables pour l'intérêt porté à notre rencontre. - explication du sujet et des informations recherchées. - collecte des informations 	- Connaître les différents processus concernant le déroulement activité de et les différentes pratiques mises en place pour améliorer la performance de l'entreprise.
Société d'emballage	Directeur des ressources humaines (DRH)	L'entrevue s'est faite de façon manuscrite, où le guide a été envoyé, et les réponses ont été reçues par mail , le 26 mai 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Remerciement des responsables pour l'intérêt porté à notre rencontre. - explication du sujet et des informations recherchées. - collecte des informations 	- Connaître les différents processus concernant le déroulement activité de et les différentes pratiques mises en place pour améliorer la performance de l'entreprise.

Source : établi par le chercheur à l'aide de la thèse de doctorat de **Hrizi Farouk**

2.2 Analyse traditionnelle des entretiens semi-directives

	Expert 1	Expert2	Expert3	Expert 4
Variables indépendantes				
acquisition	<p>L'acquisition du personnel passe par plusieurs étapes, commençant par les annonces de postes d'employé faites auprès de l'agence ANEM, ou de façon aléatoire de bouche à l'oreille lorsqu'il y a une connaissance des candidats et de leur potentiel. Les profils sont décrits dans les affiches et peuvent être présentés sur les plateformes numériques et les réseaux sociaux à condition de passer par l'ANEM. Cependant il existe des personnes responsables de la préparation des profils adéquats et recherchés, et de la rencontre des candidats, ces personnes responsables sont également spécialisées pour examiner les compétences, les profils et le type de poste recherchés et chaque profil a ses responsables. La plupart des contrats sont contrats à durée limitée CDD à renouveler si besoin sauf pour les cadres qui profitent d'un CDI.</p>	<p>l'acquisition de personnel et le recrutement se fait selon les profils demandés et exigés passant par des CV et de diplôme déposé au niveau de l'ANEM, sinon des personnes de l'entourage professionnel proche bien spécialisées est bien réputées, de bouche à l'oreille, nous nous engageons avec les employés sous des contrats cdd. les profils demandés sont précisés dans la fiche de poste. Des spécialistes de ressources humaines s'occupent de recevoir les personnes intéressées par le poste. un niveau universitaire est exigé surtout pour l'administration et les cadres, et un diplôme exigé pour les employés les ouvriers.</p> <p>Après le test, une orientation se fait par des personnes qui exercent la même profession pour permettre un accueil et une intégration facile du nouvel employé, chaque profil demandé a des responsables qui le précisent, cependant, les nouvelles recrues bénéficient d'une période d'essai de 3 mois.</p>	<p>le recrutement se fait par le biais de ANEM, et des CV que nous recevons par mail des annonces sur le net mais également de bouche à l'oreille des personnes connues compétentes dans notre environnement professionnel. Nous recrutons les employés sous un contrat CDD capable d'être renouvelé. Les postes sont affichés avec les détails des compétences demandées et diplômes, le niveau d'expérience et d'étude exigé est selon les compétences demandés et le niveau hiérarchique du poste à occuper. Chaque service à un responsable pour recruter le profil demandé. Suite à cela vient l'étape de la sélection qui se fait avec à l'aide d'un entretien d'embauche et un test théorique et pratique.</p> <p>Une fois la personne sélectionnée elle bénéficie d'un accueil et une présentation des locaux, la profession et les tâches demandées ainsi qu'un accompagnement pendant le premier mois par des professionnels.</p>	<p>Nous recrutons des personnes à l'aide de l'agence ANEM avec une annonce du profil demandé et affichons une fiche de poste où il est précisé le niveau d'étude, d'expérience, l'âge... également nous avons une personne qui se charge des recrutements pour les employés mais pour les cadres il rencontre des cadres.</p> <p>Suite à cela, nous recevons les demandes et les CV par mail ou en se présentant à l'entreprise directement. Après consultation des CV, nous faisons un entretien d'embauche aux personnes choisies, par des personnes qui se chargent du recrutement des employés mais, les cadres recevront des cadres. Pour chaque poste il y a des exigences spéciales et des niveaux d'étude spéciaux.</p> <p>les personnes choisies sont celles qui communiquent le mieux qui présentent une motivation meilleure ainsi qu'une posture et des termes bien choisis.</p> <p>Une fois la personne sélectionnée elle aura droit à une présentation des locaux, du personnel, de la culture de l'entreprise et le règlement</p>

				intérieur ainsi que les objectifs à atteindre.
formation	<p>C'est une des phases qui suivent le recrutement elle concerne tout le personnel de l'entreprise et varie selon les besoins des personnes et de l'entreprise, donc n'est pas systématique, l'entreprise peut avoir besoin de ces formations et développement plusieurs fois dans l'année comme jamais durant une année. Après évaluation du potentiel et détermination des manques et les profils à besoin de formation sous une fiche de besoin de formation, elle est ensuite élaborée en fonction des besoins de l'entreprise mais également lorsqu'il y a une nouveauté au marché afin de suivre la cadence des entreprises concurrentes. La durée de ces formations et développement peut varier entre 10 à 20 jours et peut être pratique ou théorique suivant le profil de la personne à besoin.</p> <p>De plus, ces formations et développements des compétences peuvent être réalisés à l'intérieur des entreprises en suivant les candidats par des spécialistes et des managers, mais aussi à l'extérieur chez des entreprises spécialisées dans le domaine.</p>	<p>Nous avons une formation annuelle qui dépend du profil les personnes à besoin de formation et de développement. Ces employés sont envoyés dans des centres de formation et des séminaires pris en charge par l'entreprise suivant les besoins de l'entreprise. Les personnes choisies pour les formations sont déterminés par des professionnels qui constatent les manques, ceci détermine également la durée de la formation et l'endroit où se fait la formation, soit à l'externe ou à l'interne par des managers et des spécialistes qui conduisent les personnes dans le besoin. Les personnes doivent faire preuve de pratique des formations reçus et d'une implication pour améliorer leur potentiel, elle n'est pas suffisante mais les compétences et le potentiel peut augmenter avec l'expérience.</p>	<p>la formation du personnel va permettre d'avoir une bonne qualité et une bonne performance cela donne une bonne réputation à l'entreprise également la formation est obligatoire, tout le monde doit en bénéficier les cadres forment et accompagnent les employés en cas de formation interne et pour les formations externes il y a des entreprises spécialisées pour les former au début et après chaque évaluation négative du personnel c'est une formation continue mais qui dépend du besoin</p>	<p>La formation pour nous permet d'améliorer la performance des employés donc celle de l'entreprise également, cela permet de suivre la cadence et être au même niveau que les concurrents mais cela ne suffit pas pour que l'employé soit plus performant il lui faut également de la motivation pour s'améliorer et se perfectionner</p> <p>Nous avons des personnes qui se spécialise dans la constatation des besoins en formation du personnel et créer une fiche de besoin de formation soit à l'intérieur de l'entreprise guidé par les experts ou à l'extérieur à l'aide d'autres entreprises spécialisées, donc la formation et suivant le besoin de l'organisation</p>

<p>rémunération</p>	<p>Les salaires sont déterminés suivant le niveau d'étude et les tâches attribuées. il existe un salaire minimum défini au moment de l'entretien qui peut évoluer par rapport au rendement et à la performance des personnes. il existe également des primes ponctuelles avec des avantages en nature et avancements de paie, une prise en charge lors des missions et des aides offertes en cas de risques, également les employés bénéficient d'une assurance.</p>	<p>Nous avons mis des salaires de base mais qui ne démarrent pas au SMIC.</p> <p>La rémunération se fait à la tâche et à la mission attribuée ainsi qu'au niveau hiérarchique de la personne. Cela peut augmenter suivant les performances et les réalisations des employés.</p> <p>La rémunération peut-être un objet d'attraction de l'employé mais il faut qu'il y ait une attraction réciproque entre l'employé et la société.</p>	<p>la rémunération se fait ce suivant les postes et les niveaux et les expériences où il y a un salaire de base clarifié au moment de l'entretien, ceci peut évoluer au fil du temps. nous avons également des primes et des félicitations et des aides et actions humaines que nous offrons aux employés les plus fidèles et ceux en besoin.</p>	<p>Nous proposons une rémunération qui varie selon les postes et les tâches attribuées mais le seuil minimum reste le SMIC exigé par l'État. elle est précisée au moment de l'entretien et elle peut évoluer suivant d'évolution hiérarchique de la personne et ses réalisations.</p> <p>Nous avons également des primes de transport et de risques et absentéisme qui incitent le personnel à moins s'absenter pour en bénéficier</p>
<p>motivation</p>	<p>Nous avons un climat social très favorable à l'épanouissement de l'employé. Les employés sont très respectueux envers eux même et envers la direction, et peuvent recevoir des primes d'encouragement de temps à autre. Ceci dit, la démotivation chez les employés se manifeste par les absences répétitives et réalisation des tâches incomplète. Dans le domaine de la construction il y a toujours un risques physiques qui affecte la santé mentale pour cela nos employés bénéficient d'une assurance et des aides en cas de besoin.</p>	<p>il y a plusieurs styles de motivation pour les employés tels que les avantages en nature le panier les primes le salaire minimal assez élevé l'hébergement le transport pris en charge et des primes fixes, nos employés bénéficient d'une assurance contre les risques ainsi nous avons créé un environnement de travail très favorable les employés se respectent et respectent la direction ainsi que les règles intérieures et lorsqu'il y a des problèmes et des conflits il y a vite une correction et les personnes responsables s'en chargent. On organise des sorties de formation et de développement pour développer un milieu favorable et un bien-être aux employés.</p>	<p>Nous avons beaucoup de formes de motivation pour nos employés commençant par les motivations orales et écrites par mail et des appréciations mais également nous avons des primes, des avantages en nature des encouragements et des aides sociales.</p> <p>Ils bénéficient également d'une assurance risque mais également de moyens de transport de l'entreprise, de médecin de l'entreprise, de l'hébergement afin de fidéliser et garder le personnel</p> <p>Néanmoins les employés peuvent faire objet d'une démotivation et ceci apparait à travers les abandons de poste les absences</p>	<p>Nous motivons notre personnel avec des primes de transport d'absentéisme de risques. cela permet d'attirer les employés et les motiver.</p> <p>lorsque le personnel est motivé, il est plus compétent, plus appliqué, plus sérieux et réalise les tâches avec le moindre détail, par contre, lorsqu'il est démotivé il ne les réalise pas correctement et cause des problèmes et présente beaucoup d'absentéisme.</p> <p>Nos employés bénéficient d'une assurance risque. le climat de travail au sein de notre entreprise est favorable et</p>

			répétitives le non-respect des tâches et les erreurs.	positif si cela affecte la santé mentale positivement de nos employés et leur permet d'avoir un milieu chaleureux et des échanges positives et un respect mutuel nous attirons les employés avec notre image et notre réputation dans le marché.
Variables dépendantes				
Performance humaine	<p>Un employé performant est un employé motivé et loyal, qui donne de son mieux pour réaliser les objectifs de l'entreprise. L'employé doit également montrer son intérêt au développement de l'entreprise et à sa performance.</p> <p>Lorsqu'il y a des erreurs et des manques, l'entreprise se charge de corriger cela suivant plusieurs démarches comme les formations, et les avertissements.</p>	<p>Les employés doivent faire preuve d'une loyauté et d'une application au travail et un respect aux règles et une réalisation de tâches conformes aux demandes et aux exigences de l'entreprise.</p> <p>Comme tout type d'entreprise lorsqu'il y a une insatisfaction et des comportements inacceptables il y a une correction et une mise au point.</p>	<p>Nous attendons de nos employés d'être plus appliqués, plus sérieux et plus attentionnés, et plus motivés car l'employé sérieux et motivé participe à la performance de son entreprise ainsi nous faisons notre possible pour perfectionner l'employé et le rendre épanoui au sein de notre entreprise. En effet nous mettons une évaluation à la période d'essai et une autre évaluation mensuelle pour voir les points négatifs et les manques afin de les améliorer.</p>	<p>Un employé performant et un employé sérieux et appliqué motivé celui qui prône les valeurs et des relations positives avec tout le monde et cela entre également dans l'évaluation du potentiel de l'employé. En cas d'erreur de non-respect des règles, il existe des corrections et des mesures correctives.</p>
Performance commerciale	<p>Nous sommes parmi les meilleurs sur le marché, notre part de marché peut évoluer grâce à la fidélisation de nos clients et c'est ce que nous</p>	<p>Nous sommes très bien positionnés par rapport au concurrent nous cherchons à faire une production locale afin d'augmenter notre part</p>	<p>Sur une échelle de 10 nous nous donnons 5 au niveau de la performance et la réputation.</p> <p>Nous avons énormément de</p>	<p>Notre objectif est d'augmenter notre part de marché et de fidéliser les clients ainsi que proposer des salaires</p>

	<p>avons comme objectif permanent. Notre objectif est également d'avoir beaucoup plus de dépôts partout dans le pays t nous élargir. La réputation vient du travail sérieux. de fidéliser les clients et de les attirer c'est notre avantage concurrentiel mais reste toujours notre objectif. Les nouvelles technologies nous ont permis d'élargir notre périmètre d'action et de nous faire connaître dans le pays et d'être accessible à tout le monde et nous ont permis également de promouvoir notre activité</p>	<p>de marché et de nous d'élargir notre périmètre d'activité notre objectif est d'avoir beaucoup de filiale dans tout le pays.</p>	<p>concurrents, pour cela nous essayons d'être plus sérieux et plus appliqués et plus performant dans la réalisation de nos prestations afin de gagner de la confiance et de fidéliser nos clients. En fait, les nouvelles technologies nous ont permis d'avoir accès aux autres concurrents de voir les nouveautés et de suivre la cadence de la concurrence.</p>	<p>abordables et des aides et des actions humaines à nos employés en besoin. Pour conserver les clients nous mettons à jour nos produits et services et les nouvelles technologies ont permis d'affronter la concurrence mais la difficulté que l'on rencontre et de continuer à gagner la loyauté de nos clients.</p>
<p>Performance sociale/ sociétale</p>	<p>On s'engage avec nos candidats pour des contrats en cdd en ce qui concerne les ouvriers et les employés mais en contrat de cdi concerne les cadres. Une de nos priorités et d'avoir un environnement sain et propre pour cela nous engageons des ouvriers spécialement pour le nettoyage des déchets et nous avons des contrats avec des entreprises spécialisées de recyclage Nous avons un climat social très favorable et une bonne entente entre les employés et la direction en revanche nous sommes très sévères avec ceux qui enfreignent les règles : l'absentéisme les fautes graves en mettant des avertissements et des recommandations.</p>	<p>Nous faisons très attention à l'environnement et à l'évacuation des déchets ainsi nous avons des contrats avec des micro-entreprises spécialisées dans le recyclage et le nettoyage et nous avons également un spécialiste HSE et nous sommes certifiés ISO 14001.</p>	<p>nous nous engageons avec nos employés et nouveaux recrues avec un contrat CDD capable d'être renouveler.</p> <p>Cependant, nous prenons très au sérieux l'aspect environnemental pour cela nous avons eu ISO 14001 et avons pour objectif d'avoir ISO 45001</p> <p>Nous essayons instaurer un climat favorable en organisant des réunions et des sorties entre les employés mais en cas de non respect des règles il y a des sanctions correctives.</p>	<p>Notre objectif est d'obtenir ISO 14001, et de suivre les normes mondiales pour la limite des déchets et des émissions de gaz et des eaux polluées, cependant nous recyclons nos déchets notamment les cartons, et les poubelles à enterrer.</p>

Source : établi par le chercheur à l'aide de la thèse de doctorat de Hrizi Farouk

D'après les déclarations des directeurs interrogés, nous pouvons déduire que les pratiques de GRH sont essentielles dans la gestion du personnel et conduisent à l'amélioration de la performance. En effet, chaque pratique a son importance et sa valeur et ne peut être substituée ou abandonnée, et selon leurs dires nous pouvons faire les constatations suivantes:

- **L'acquisition du personnel :** elle est la première étape et l'outil de rencontre entre l'entreprise et son employé. Les experts questionnés ont tous la même attitude face cette pratique dans le sens où, selon eux, elle se montre comme primordiale pour l'entreprise pour se doter du personnel adéquat à ses attentes et qui va participer à la création de la richesse de la société et sa performance. De plus, chaque entreprise a son rituel et sa façon de sélectionner et préparer ses candidats.
- **La formation :** c'est une étape cruciale pour la mise à niveau et le développement du personnel afin de maximiser son potentiel et en profiter pour l'amélioration de la performance de l'entreprise. Cependant, ces formations diffèrent selon la durée et la périodicité, mais restent importantes et obligatoires. De plus, les experts ont affirmé qu'il y ait des recours à des formations internes dirigées par les cadres et les personnes plus performantes, mais également, d'autres qui sont réalisées en externe à l'aide des entreprises spécialisées.
- **La rémunération :** elle représente le salaire que doit recevoir chaque employé en contrepartie de son effort et son apport à l'entreprise. elle doit être équitable, juste, et conforme aux règles législatives fixées par l'Etat. D'après la majorité des experts sollicités, le SMIC demeure le seuil minimal auquel se réfèrent les entreprises pour définir le salaire de base des employés.
- **La motivation :** c'est le levier de performance et potentiel des salariés, puisqu'elle attire la main d'œuvre performante et incite les salariés à être plus productifs et appliqués. Selon les déclarations des experts consultés, il existe plusieurs types de motivations tels que les encouragements, les primes, le panier et les avantages en nature, ainsi que l'assurance.
- **La performance humaine :** elle fait partie des priorités de l'entreprise, car la ressource humaine est la valeur non imitable et substituable qu'il faut développer et améliorer. Ceci dit, cette performance suscite un climat interne favorable et sécurisé par des assurances, et des règlements intérieurs justes et stricts afin de développer un respect mutuel et permanent.
- **Performance commerciale :** cela fait partie des finalités et objectifs de toutes les entreprises de notre étude terrain pour conserver leur pérennité et leur place. Il s'agit de tous les processus et démarches que suit l'entreprise pour augmenter sa part de marché, son chiffre d'affaire et suivre la cadence et le rythme de progressions de ses concurrents.
- **Performance sociale/ sociétale :** cette performance met les entreprises dans le défis d'être éco-responsables et avoir une bonne image et réputation vis-à-vis les clients et les concurrents. En fait, ces entreprises sont appelées à prendre en compte l'aspect environnemental d'une manière sérieuse en réduisant les déchets et l'évacuation des eaux polluées et matières usées. Mais également prendre en compte la société et la participation à toutes les actions humaines la concernant.

Section 3 : interprétation des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

Après avoir retranscrit les propos et déclarations des 4 interlocuteurs au sujet de notre étude, nous les avons classées sous forme de dossier Word et les avons traitées à l'aide du logiciel NVIVO afin d'avoir des données quantitatives qu'il faut analyser par la suite et les transformer sous la forme qualitative.

3.1 Analyse et comparaison du contenu des entrevues des experts

Nous allons utiliser une approche lexicale et linguistique pour déterminer les termes utilisés par les experts dans leurs déclarations lors des entrevues.

Premièrement : l'approche lexicale

L'usage de cette analyse permet de savoir les tendances générales des propos tenus, et l'importance des mots utilisés.

Tableau n°8 : requête des fréquences des mots

nombre	mots	longueur	Répétition	Mots similaires
1	employés	8	44	employé, employés
2	entreprise	10	27	entreprise, entreprises
3	formation	9	27	formation, formations
4	performance	11	21	performance, performances, performant
5	besoin	6	17	besoin, besoins
6	personnel	9	13	personnel
7	profil	6	12	profil, profils
8	contrat	7	11	contrat, contrats
9	personne	8	11	personne, personnes
10	poste	5	11	poste, postes
11	motivation	10	10	motivation, motivations, motiver
12	cadres	6	8	cadres
13	développement	13	8	développement, développements, développer
14	primes	6	8	primes
15	réalisation	11	8	réalisation, réalisations, réalise, réaliser
16	rémunération	12	8	rémunération
17	niveau	6	7	niveau

18	spécialisées	12	7	spécialisées
19	sérieux	7	7	sérieux
20	tâches	6	7	tâches
21	objectif	8	7	objectif, objectifs
22	respect	7	7	respect, respectent
23	risques	7	7	risque, risques
24	sociale	7	7	social, sociale, sociales
25	acquisition	11	6	acquisition
26	bénéficient	11	6	bénéficient
27	clients	7	6	clients
28	concurrents	11	66	concurrence, concurrent, concurrents
29	correctives	11	6	correctement, correction, corrections, correctives

Source : établi par le chercheur à l'aide des analyses de NVIVO

D'après le tableau précédent concernant l'approche lexicale de toutes les entrevues, nous avons défini 29 termes d'une sélection de 100 termes utilisés par les experts interrogés traitant notre sujet et définie sur le logiciel. En fait, nous avons déduit que la répétition de beaucoup de terme est liée leur importance aux yeux des experts. Cependant, le terme employé a figuré (44 fois) suivi par le terme entreprise répété (27 fois), cela explique l'importance de l'employé pour les entreprises sous-traitantes sollicitées, également le terme formation (27 fois) suivie par performance répété (21 fois) explique que la performance de l'employé et de l'entreprises sur la même échelle dépendent d'une partie de le niveau de formation et de développement de l'employé. De plus, les termes besoins (17 fois), personnel (13 fois), profil (12 fois) montre que le profil du personnel détermine son degré de besoin des pratiques de GRH mises par l'entreprise.

En suite les termes contrats (11 fois), poste (11 fois), et motivation (10 fois) nous montre que suivant les postes que les contrats sont détermines soit en CDD pour les employés ou en CDI pou les cadres (8 fois), mais la suivant la motivation des employés, le contrat fois) peut être renouvelé. En outre, la rémunération (8 fois) est suivant les tâches attribuée et le niveau (7 fois) et dois être définie lors du moment de l'acquisition (6 fois) mais que cette dernière peut évoluer avec des primes, et des réalisations (8 fois). Enfin l'objectif (7 fois) de toutes les entreprises est de satisfaire les clients (6 fois), et de limiter la concurrence (6 fois), en limitant les risques (6 fois) et avoir une bonne réputation.

Egalement, nous pouvons résumer l'ensemble des mots utilisés dans le nuage des mots suivant :

Ce tableau présente les similarités des mots des experts sollicités selon le coefficient de corrélation de Pearson, où nous pouvons remarquer qu'il y a une forte corrélation entre les déclarations des experts, puisqu'elle varie entre (0.913171) et (0.899284) d'une moyenne de 0,904602333. Donc les similarités entre leurs propos dépassent le 89% ce qui explique leur correspondance et leur accord concernant les sujets traités.

Cela revient à plusieurs éléments :

- La compréhension du sujet et les réponses précises de la part des interlocuteurs
- Le choix des personnes à interroger a joué un rôle dans la précision des termes et les informations adéquates
- La façon dont les questions ont été enchaînées et construites

1/ les points communs entre les experts

- les différentes pratiques de GRH sont nécessaires pour le développement de l'entreprise.
- Chaque pratique a son importance et son apport au niveau de la motivation et la performance de l'entreprise.
- L'acquisition et le recrutement se font par le biais de l'ANEM
- Les contrats sont souvent à durée déterminée suivant la mission de l'entreprise sous-traitante et son service, sauf pour les cadres.
- L'entreprise sous-traitante doit former son personnel suivant les demandes et les services auxquels elle s'est engagée, souvent ces formations se font à l'externe.

2/ les différences entre les propos des experts

- la différence étant dans la périodicité et la durée de la formation, et son obligation
- les primes font partie de la rémunération de certains, contrairement à d'autres qui est remplacée par des primes en charge de différents avantages.

3.2 Vérification de la première hypothèse

Dans cette sous-section nous cherchons à vérifier la première hypothèse à l'aide du logiciel NVIVO. En effet, nous avons associé notre hypothèse avec tous les nœuds contenant les réponses des enquêtés à ce sujet afin d'avoir les réponses recherchées, que nous allons traiter suivant plusieurs approches. Notre première hypothèse est pour savoir si l'acquisition était un élément pour l'amélioration de la performance, que nous avons formulée ainsi :

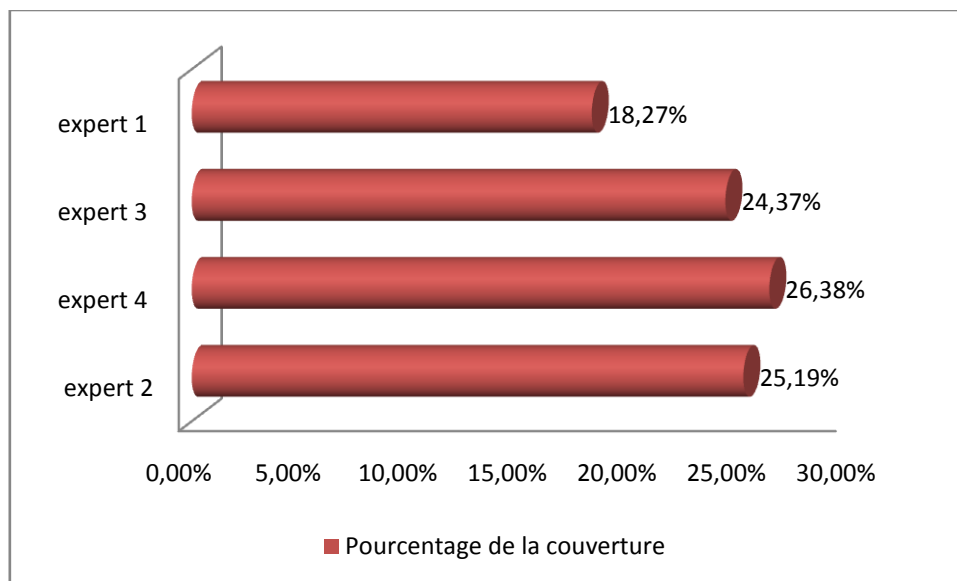
L'acquisition du personnel contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes

Premièrement : l'approche lexicale**Tableau n°10 : répétition des termes du nœud acquisition performance**

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
employés	8	19	3,82	employé, employés
performance	11	14	2,81	performance, performant
contrat	7	11	2,21	contrat, contrats
entreprise	10	10	2,01	entreprise, entreprises
profils	7	9	1,81	profil, profils
poste	5	8	1,61	poste, postes
cadres	6	7	1,41	cadres
objectif	8	7	1,41	objectif, objectifs
acquisition	11	6	1,20	acquisition
clients	7	6	1,20	clients
ANEM	4	5	1,00	Anem
concurrents	11	5	1,00	concurrence, concurrent, concurrents
demandés	8	5	1,00	demandé, demandées, demandés
durée	5	5	1,00	durée
personnel	9	5	1,00	personnel
recrutement	11	5	1,00	recrutement, recrutements, recruter
sociale	7	5	1,00	social, sociale
sérieux	7	5	1,00	sérieux
commerciale	11	4	0,80	commerciale

Source : réalisé par le chercheur à l'aide de l'analyse de NVIVO

D'après les résultats des 20 termes figurants sur le tableau, nous pouvons remarquer que le terme employé a apparu (19 fois) suivi de la performance (14 fois) cela montre que les enquêtes sont d'accord pour affirmer que pour qu'une entreprise soit performante cela commence par le choix de l'employé. Viennent ensuite les mots contrat (11fois) profil (9 fois) et poste (8 fois) pour démontrer que les contrats dans les entreprises sous-traitantes sont suivant les profils et les postes à occuper. Ensuite se montrent les termes acquisition (6fois), ANEM (5fois) et recrutement (5fois) pour montrer que l'acquisition et le recrutement passent toujours par le biais de l'ANEM.

Figure n°11 : le pourcentage de la couverture

Source : réalisé par le chercheur à l'aide de NVIVO

Nous remarquons que les pourcentages se rapprochent, cela est dû à leur positionnement dans l'entreprise en tant que gérant ou DRH, et qui connaissent le milieu et les processus.

Troisièmement : L'approche linguistique

Tableau n°12 : coefficient de corrélation acquisition/ performances

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation Pearson
performance (Humaine, Commerciale, Sociétal)	Acquisition du personnel	0,725422

Source : réalisé par le chercheur à l'aide de NVIVO

Selon le tableau, nous remarquons que le coefficient de corrélation est de **72.54 %** ce qui est supérieur à la moyenne. Cela montre que l'acquisition du personnel joue un rôle très important dans la performance humaine, commerciale et sociétale de l'entreprise, chose que les interlocuteurs ont souligné lors des entrevues, dans le sens où elle permet de choisir les bonnes personnes pour occuper les bons postes afin d'être efficaces.

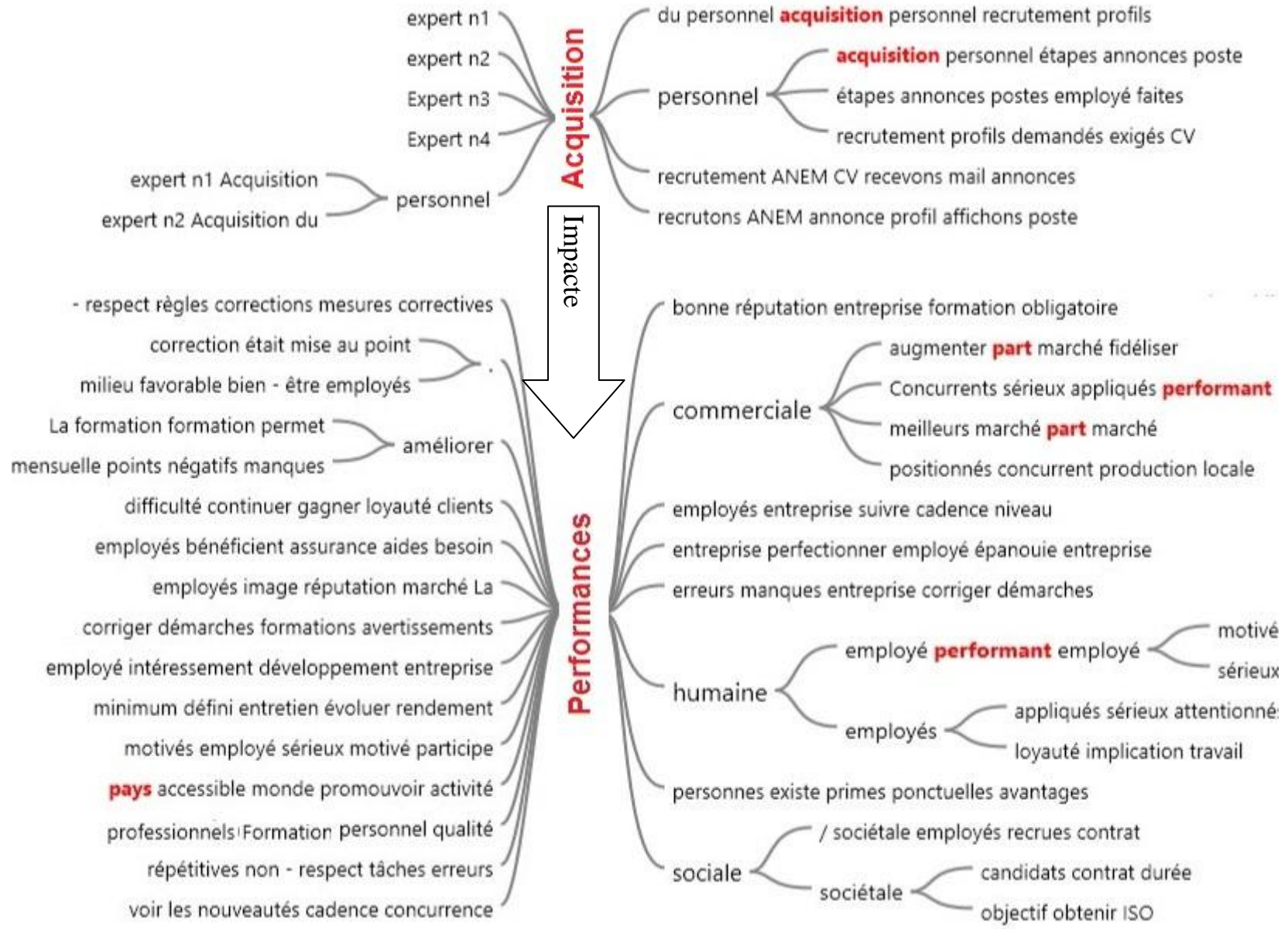
Quatrièmement : Vérification de la première hypothèse

Première hypothèse et approches globale	Expressions désignant la relation entre l'acquisition du personnel et la performance de l'entreprise	Degré de vérification
<p>Hypothèse 1 L'acquisition du personnel contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes.</p> <p>Commentaire : L'acquisition du personnel est une étape cruciale par laquelle doit passer chaque entreprise pour se doter des personnes compétentes qui lui serviront de levier de performance. Ce processus passe par plusieurs étapes, libre à chaque entreprise de classer ces étapes et en choisir celles qui conviennent à son fonctionnement et ses règles</p>	<ul style="list-style-type: none"> -la répétition des termes dans l'approche lexicale - le coefficient de corrélation dépasse la moyenne (72.54%) entre le nœud de performance et celui de l'acquisition. - le pourcentage de la couverture du nœud est de 23.55%, ce qui montre l'attitude similaire des enquêtés face au sujet. - chaque poste à ses exigences et son profil -la motivation de l'employé et son enthousiasme sont des éléments importants dans la conservation des employés. 	B

Source : réalisé par le chercheur à l'aide du model de système d'évaluation du degré de vérification à l'université de Montréal (présenté dans la thèse de doctorat de Hrizi Farouk)

Suivant le système d'évaluation du degré de vérification de l'université de Montréal, notre hypothèse a été confirmée avec une mention très bien, de par les grandes similarités dans les propos des experts.

Cinquièmement : la carte thématique**Carte thématique du nœud acquisition/ Performance**



Source : le logiciel NVIVO

3.3 Vérification de la deuxième hypothèse

Dans cette sous-section nous cherchons à vérifier notre seconde hypothèse à l'aide du logiciel NVIVO. En effet, nous avons associé notre hypothèse avec tous les nœuds contenant les réponses des enquêtés à ce sujet afin d'avoir les réponses recherchées, que nous allons traiter suivant plusieurs approches.

Notre seconde hypothèse est pour savoir si la formation était un élément pour favoriser l'amélioration de la performance, que nous avons formulée ainsi :

La formation contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes

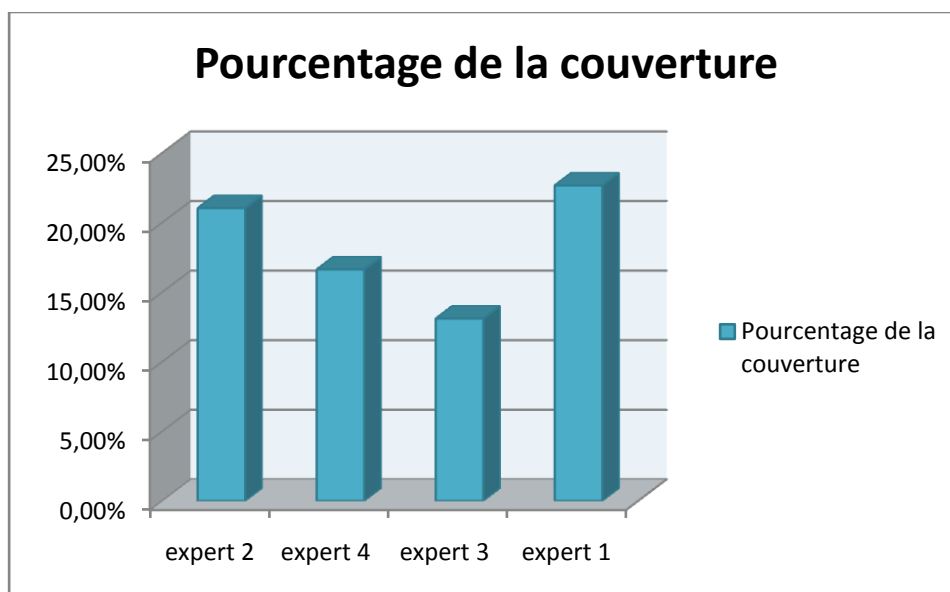
Premièrement : l'approche lexicale

Tableau n°13 : répétition des termes du nœud formation/ performance

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
formation	9	26	5,84	formation, formations
entreprise	10	22	4,94	entreprise, entreprises
performance	11	17	3,82	performance, performant
employés	8	16	3,60	employé, employés
besoin	6	14	3,15	besoin, besoins
clients	7	6	1,35	clients
concurrents	11	6	1,35	concurrence, concurrent, concurrents
contrat	7	6	1,35	contrat, contrats
développement	13	6	1,35	développement, développements
objectif	8	6	1,35	objectif, objectifs
marché	6	5	1,12	marché
sociale	7	5	1,12	social, sociale
spécialisées	12	5	1,12	spécialisées
sérieux	7	5	1,12	sérieux
améliorer	9	4	0,90	améliorer
commerciale	11	4	0,90	commerciale
déchets	7	4	0,90	déchets
fidéliser	9	4	0,90	fidélisation, fidéliser
iso	3	4	0,90	iso

Source : réalisé par le chercheur à l'aide des analyses NVIVO

D'après les résultats figurants sur le tableau, nous remarquons que le terme formation est apparu (26 fois) suivi du terme entreprise (22 fois) ainsi que la performance (17 fois), nous pouvons en déduire qu'il y a un lien très fort entre ces 3 termes dans le sens où la formation est un élément principal pour assurer

Figure n13 : le pourcentage de la couverture du nœud formation/ performances

Source : réalisé par le chercheur à l'aide de NVIVO

D'après le tableau nous constatons que les pourcentages varient entre (13.11%) et (22.68%), également la moyenne de la couverture a atteint (18.37%).

Egalement d'après l'histogramme précédent, nous remarquons que les pourcentages sont assez éloignés, cela s'explique probablement par le fait que certains des experts considèrent que la formation n'est pas obligatoire et n'est pas systématique.

Troisièmement : L'approche linguistique

Tableau n : coefficient de corrélation formation/ performances

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation Pearson
performance (Humaine, Commerciale, Sociétal)	Formation	0,698802

Source : réalisé par le chercheur à l'aide des analyses NVIVO

Selon le tableau, nous remarquons que le coefficient de corrélation est de **69.88 %** ce qui est supérieur à la moyenne. Cela montre que la formation et le développement du personnel ont un impact très fort sur la performance humaine, commerciale et sociétale de l'entreprise. En effets, les interlocuteurs ont souligné lors des entrevues que pour être performant et préserver la part de marché, il faut se doter d'un personnel développé et apte et ceci passe par la formation et l'entraînement qui améliorent l'expérience des employés et leur compétences et aide l'entreprise de maximiser leur potentiel et en profiter.

Quatrièmement : Vérification de la seconde hypothèse

Seconde hypothèse et approches globale	Expressions désignant la relation entre la formation du personnel et la performance de l'entreprise	Degré de vérification
<p>Hypothèse 2 La formation contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes.</p> <p>Commentaire : La formation est un élément primordial pour la mise à niveau des employés et l'amélioration de leurs compétences. Elle permet à toutes les entreprises de faire face à la concurrence et conserver sa pérennité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - la répétition des termes dans l'approche lexicale - le coefficient de corrélation dépasse la moyenne (69.88 %) entre le nœud de performance et celui de la formation. - le pourcentage de la couverture du nœud est de 18,37%. - la formation peut être réalisée à l'intérieur des entreprises à l'aide des cadres, mais l'entreprise peut avoir recours à des entreprises spécialisées à l'extérieur. - certains employeurs considèrent que la formation n'est pas obligatoire ni nécessaire surtout pour les ouvriers. - la formations permet d'éviter les accidents de travail donc réduire les coûts de l'entreprise, mais également conserver les clients et la bonne réputation par la bonne entente et échange appris. 	<p>C+</p>

Source : réalisé par le chercheur à l'aide du model de système d'évaluation du degré de vérification à l'université de Montréal (présenté dans la thèse de doctorat de Hrizi Farouk)

Suivant le système d'évaluation du degré de vérification de l'université de Montréal, notre hypothèse a été confirmée avec une mention bien, de par les grandes similarités dans les propos des experts.

Cinquièmement : la carte thématique

Carte thématique du nœud formation/ performance

Performances

- respect règles corrections mesures correctives
- correction était mise au point
- milieu favorable bien - être employés
- La formation formation permet
- mensuelle points négatifs manques
- améliorer
- difficulté continuer gagner loyauté clients
- employés bénéficient assurance aides besoin
- employés image réputation marché La
- corriger démarches formations avertissements
- employé intéressement développement entreprise
- minimum défini entretien évoluer rendement
- motivés employé sérieux motivé participe
- pays** accessible monde promouvoir activité
- professionnels Formation personnel qualité
- répétitives non - respect tâches erreurs
- voir les nouveautés cadence concurrence

- bonne réputation entreprise formation obligatoire
- commerciale
 - augmenter **part** marché fidéliser
 - Concurrents sérieux appliqués **performant**
 - meilleurs marché **part** marché
 - positionnés concurrent production locale
- employés entreprise suivre cadence niveau
- entreprise perfectionner employé épanouie entreprise
- erreurs manques entreprise corriger démarches
- humaine
 - employé **performant** employé
 - motivé
 - sérieux
 - employés
 - appliqués sérieux attentionné
 - loyauté implication travail
- personnes existe primes ponctuelles avantages
- sociale
 - / sociétale employés recrues contrat
 - sociétale
 - candidats contrat durée
 - objectif obtenir ISO

Impacte

Formation

- accompagne employés **formation** interne retard
- évaluation potentiel manques profils
- besoins **formation** personnel
- profils besoin **formation**
- formation** annuel profil personnes
- cadres CDI contrat durée indéterminée
- correction personnes responsables organise sorties
- début après évaluation négative personnel
- déterminés professionnels constatent manques détermine
- monde bénéficier cadres accompagne
- personnes besoin **formation** développement
- entreprise experts extérieur entreprises spécialisées
- précisent recrues bénéficient essai
- professionnels constatent manques détermine
- objectifs atteindre La
- tâches accompagnement professionnels
- Formation
- intérieur que objectifs atteindre La
- perfectionner personnes spécialise constatation besoins
- profession tâches demandées accompagnement professionnels
- qualité performance bonne réputation entreprise
- responsables précisent recrues bénéficient essai

- annuel profil personnes besoin **formation**
- besoin organisation La rémunération proposons
- besoins entreprise nouveauté marché cadence
- continue besoin Rémunération rémunération postes
- développement
 - développer milieu favorable bien -
 - employés **formation** séminaires entreprise
- et développement phases recrutement concerne
- externe
 - entreprises spécialisées former début
 - interne managers spécialistes besoin
- fiche besoin **formation** besoins entreprise
- formation**
 - annuel profil personnes besoin
 - externe interne managers spécialistes
 - permet améliorer performance employés
 - personnel qualité performance bonne
- intérieur entreprise experts extérieur entreprises
- interne retard **formation** externe entreprises
- obligatoire monde bénéficier cadres accompagne
- permet améliorer performance employés entreprise
- personnel
 - fiche besoin **formation** intérieur
 - qualité performance bonne réputation
- séminaires entreprise besoins entreprise personnes

3.4 Vérification de la troisième hypothèse

Dans cette sous-section nous voulons vérifier notre troisième hypothèse à l'aide du logiciel NVIVO. Le but est de savoir si la rémunération était un élément permettant l'amélioration de la performance, donc nous l'avons formulée ainsi :

La rémunération contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes.

Premièrement : l'approche lexicale

Tableau n°15 : répétition des termes du nœud rémunération / performances

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
employés	8	17	4,51	employé, employés
performance	11	16	4,24	performance, performances, performant
entreprise	10	8	2,12	entreprise, entreprises
rémunération	12	8	2,12	rémunération
clients	7	6	1,59	clients
objectif	8	6	1,59	objectif, objectifs
contrat	7	6	1,59	contrat, contrats
réalisation	11	5	1,33	réalisation, réalisations, réaliser
salaires	8	5	1,33	salaire, salaires
sociale	7	5	1,33	social, sociale
sérieux	7	5	1,33	sérieux
concurrents	11	5	1,33	concurrence, concurrent, concurrents
commerciale	11	4	1,06	commerciale
déchets	7	4	1,06	déchets
fidéliser	9	4	1,06	fidélisation, fidéliser
iso	3	4	1,06	iso
marché	6	4	1,06	marché
évoluer	7	4	1,06	Evoluer
aides	5	3	0,80	Aides

Source : réalisé par le chercheur à l'aide des analyses NVIVO

Suite au tableau précédent contenant les données concernant le nœud rémunération et performance, nous pouvons énumérer les termes es plus répétés lors des dialogues avec les experts. En effet, le terme employé est apparu (17 fois), performance (16 fois), rémunération (8 fois), alors la rémunération est un élément de performance pour l’employé et l’entreprise de telle façon qu’elle représente une finalité pour l’employé et un encouragement pour fournir les efforts appropriés. Quant aux termes salaire (5 fois), évoluer (4 fois) indiquent que le salaire doit être équitable et juste, et capable d’évoluer suivant l’expérience et les savoirs acquis.

Figure n°14 : nuage de fréquence des mots utilisés par les experts



Source : réalisé par le chercheur à l’aide des résultats NVIVO

Deuxièmement : l’approche thématique

A l’aide du logiciel NVIVO, nous avons pu extraire les pourcentages de couverture du nœud de la rémunération et celui des performances selon chaque expert.

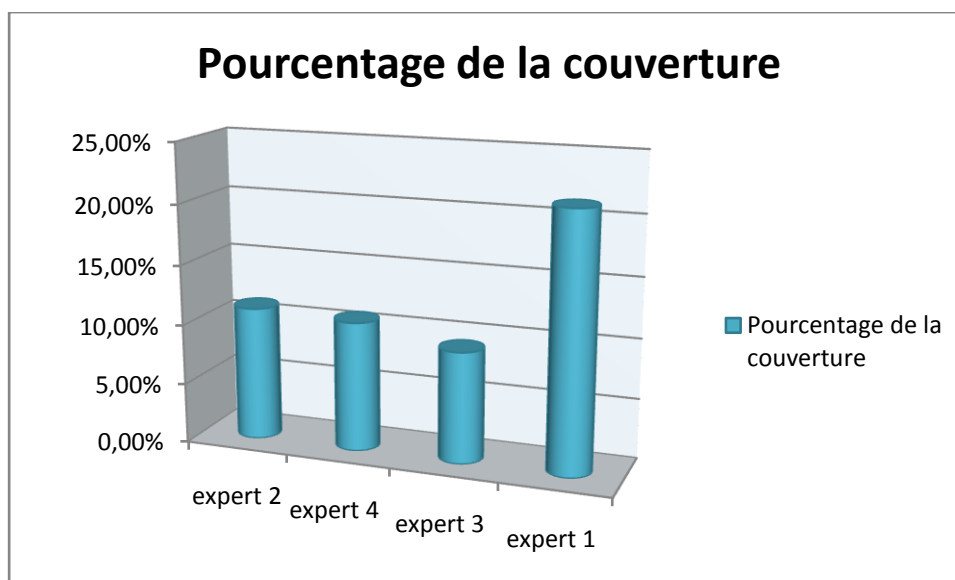
Tableau n°16 : pourcentage de la couverture du nœud rémunération/ performances

Élément	Pourcentage de la couverture
expert 2	11,16%
expert 4	10,80%
expert 3	9,26%
expert 1	21,27%
Moyenne	13,12%

Source : réalisé à l’aide des analyses NVIVO

Nous pouvons remarquer que la couverture des nœuds varie entre **9.26%** et **21.27%**, quant à la moyenne, elle est de **13.12%**.

Figure n°15 : le pourcentage de la couverture rémunération/ performance



Source : réalisé à l'aide des analyses NVIVO

D'après l'histogramme le pourcentage de couverture du nœud est beaucoup plus élevé chez l'expert 1, par contre, il se montre par des valeurs très proches pour les 3 experts restant entre (9.26% t 11.16%), cela s'explique probablement par le fait que le premier expert accord beaucoup plus d'importance à la rémunération pour fidéliser et motiver les employés notamment avec les primes ponctuelles offertes avec la rémunération et l'avancement de la paie.

Troisièmement : L'approche linguistique

Tableau n°17 : coefficient de corrélation rémunération/ performances

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation Pearson
Rémunération	performance (Humaine, Commerciale, Sociétal)	0,757213

Source : réalisé à l'aide des analyses NVIVO

Selon le tableau, le coefficient de corrélation est de **75.72 %** ce qui est supérieur à la moyenne. Cela montre que la rémunération a effet très fort sur la performance humaine, commerciale et sociétale de l'entreprise. En effets, les enquêtés ont insisté lors des entrevues que la rémunération est un élément d'incitation et de sécurité des employés, et qu'elle impacte leur implication et leur sérieux.

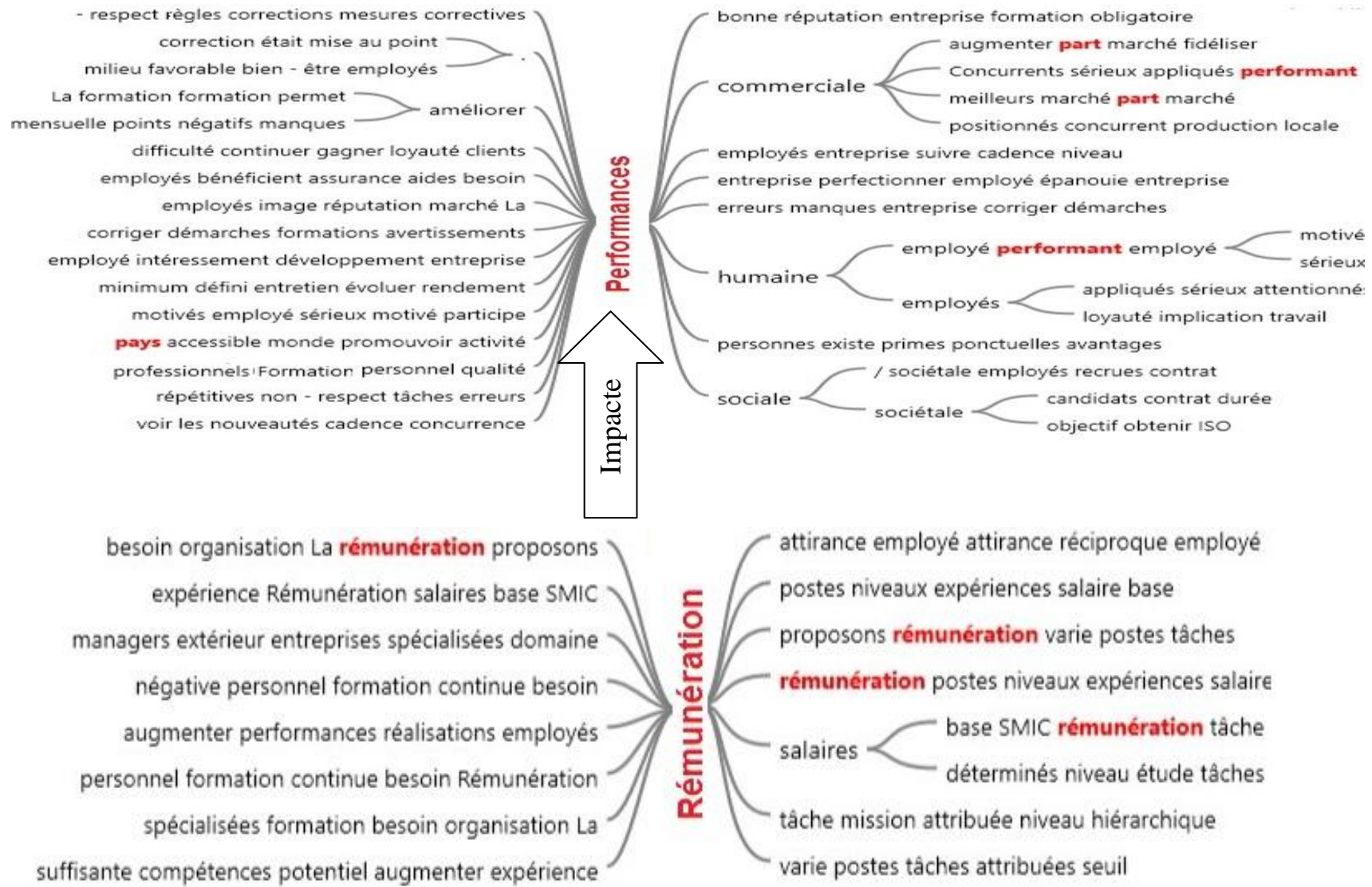
Quatrièmement : Vérification de la troisième hypothèse

troisième hypothèse et approches globale	Expressions désignant la relation entre la rémunération et la performance de l'entreprise	Degré de vérification
<p>Hypothèse 3 La rémunération contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes.</p> <p>Commentaire : La rémunération est un droit et élément de sécurité et de satisfaction des employés, car elle exprime le retour de leurs efforts fournis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -la répétition des termes dans l'approche lexicale - le coefficient de corrélation dépasse la moyenne (75.72 %) entre le nœud de performance et celui de la rémunération. - le pourcentage de la couverture du nœud est de 13.12%. - la rémunération peut être fixée selon le niveau, le profil, et les tâches attribuées - certains experts considèrent que la rémunération doit être suivie d'une prime pour être plus efficace. - la rémunération devient un élément de motivation lorsqu'elle est bâtie et déterminée par un système cohérent et juste. 	<p>B+</p>

Source : réalisé par le chercheur à l'aide du model de système d'évaluation du degré de vérification à l'université de Montréal (présenté dans la thèse de doctorat de Hrizi Farouk)

Suivant le système d'évaluation du degré de vérification de l'université de Montréal, notre hypothèse a été confirmée avec une mention très bien, de par les grandes similarités dans les propos des experts.

Cinquièmement : la carte thématique
Carte thématique du nœud rémunération



3.4 Vérification de la quatrième hypothèse

Dans cette sous-section nous voulons vérifier notre quatrième hypothèse à l'aide du logiciel NVIVO. Le but étant de savoir si la motivation était un élément permettant l'amélioration de la performance, donc nous l'avons formulée ainsi :

La motivation contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes.

Premièrement : l'approche lexicale

Tableau n°18 : répétition des termes du nœud motivation / performances

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
employés	8	25	5,64	employé, employés
performance	11	14	3,16	performance, performant
entreprise	10	11	2,48	entreprise, entreprises
motivation	10	8	1,81	motivation, motivations, motiver
sociale	7	7	1,58	social, sociale, sociales
clients	7	6	1,35	clients
contrat	7	6	1,35	contrat, contrats
favorable	9	6	1,35	favorable
respect	7	6	1,35	respect, respectent
sérieux	7	6	1,35	sérieux
objectif	8	6	1,35	objectif, objectifs
réalisation	11	6	1,35	réalisation, réalise, réaliser
concurrents	11	5	1,13	concurrence, concurrent, concurrents
fidéliser	9	5	1,13	fidélisation, fidéliser
marché	6	5	1,13	marché
primes	6	5	1,13	primes
risques	7	5	1,13	risque, risques
assurance	9	4	0,90	assurance
beaucoup	8	4	0,90	beaucoup

Source : réalisé à l'aide des analyses NVIVO

Deuxièmement : l'approche thématique

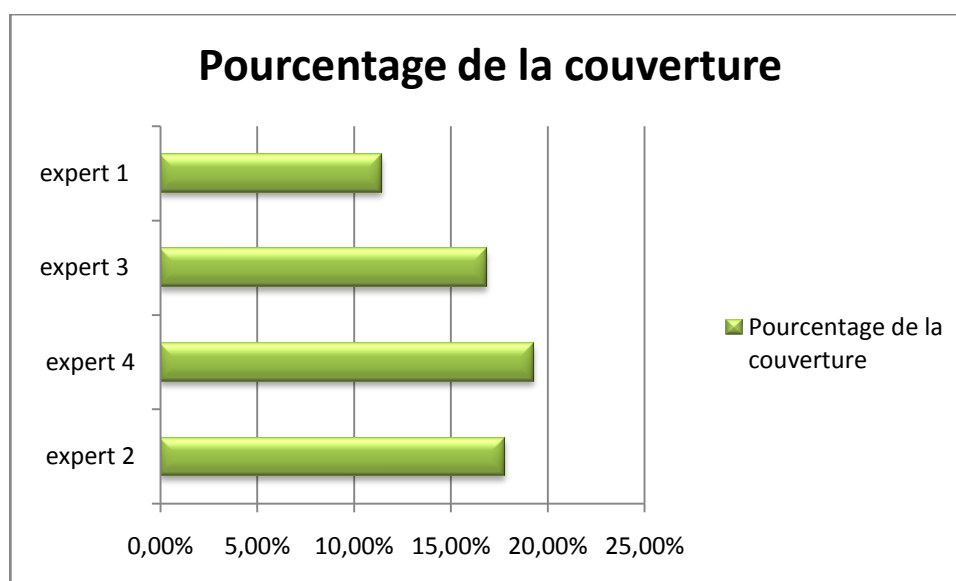
A l'aide du logiciel NVIVO, nous avons pu extraire les pourcentages de couverture du nœud de la motivation et celui des performances selon chaque expert.

Tableau n18 : pourcentage de la couverture du nœud Motivation/ performances

Élément	Pourcentage de la couverture
expert 2	17,78%
expert 4	19,25%
expert 3	16,84%
expert 1	11,44%
Moyenne	16,33%

Source : réalisé à l'aide des analyses NVIVO

Nous remarquons que la couverture des nœuds varie entre **11.44%** et **19.25%**, quant à la moyenne, elle est de **16.33%**, cela prouve que les déclarations des interlocuteurs se ressemblent et qu'ils éprouvent les mêmes attitudes et les mêmes avis.

Figure n17: le pourcentage de la couverture motivation/ performance

Source : réalisé à l'aide des analyses NVIVO

Dans la figure précédente, nous voyons que le pourcentage de la couverture du nœud motivation/ performance est assez présente, cela explique que les 4 experts sollicités ont les mêmes avis concernant la contribution de la motivation à la performance de l'entreprise, en les encourageant à donner davantage et d'être plus sérieux et appliqué, mais aussi de respecter le règlement intérieur et participer à la promotion et la bonne réputation de l'entreprise.

Troisièmement : L’approche linguistique

Tableau n19 : coefficient de corrélation motivation/ performances

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation Pearson
performance (Humaine, Commerciale, Sociétal)	Motivation	0,805787

Source : réalisé à l’aide des analyses NVIVO

Selon le tableau, le coefficient de corrélation est de **80.57 %** ce qui est largement supérieur à la moyenne. Cela montre que la motivation affecte beaucoup la performance humaine, commerciale et sociétale de l’entreprise. En effets, les enquêtés ont insisté lors des entrevues qu’elle reste un élément irremplaçable permettant d’inciter les employés à être plus productifs et loyales envers l’entreprises et ses valeurs et ses objectifs.

Quatrièmement : Vérification de la quatrième hypothèse

Quatrième hypothèse et approches globale	Expressions désignant la relation entre la motivation et la performance de l’entreprise	Degré de vérification
<p>Hypothèse 4 La motivation contribue à l’amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes. Commentaire : La motivation est un levier de performance des employés car elle permet de satisfaire leurs besoins économiques et psychologiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -la répétition des termes dans l’approche lexicale - le coefficient de corrélation dépasse la moyenne (80.57 %) entre le nœud de performance et celui de la rémunération. - le pourcentage de la couverture du nœud est de 16.33%. - la motivation a plusieurs formes, pécuniaire sous forme de primes, ou morale en recevant des compliments et des félicitations, mais également en éveillant le sentiment d’appartenance et de reconnaissance. 	<p>B+</p>

Source : réalisé par le chercheur à l’aide du model de système d’évaluation du degré de vérification à l’université de Montréal (présenté dans la thèse de doctorat de Hrizi Farouk)

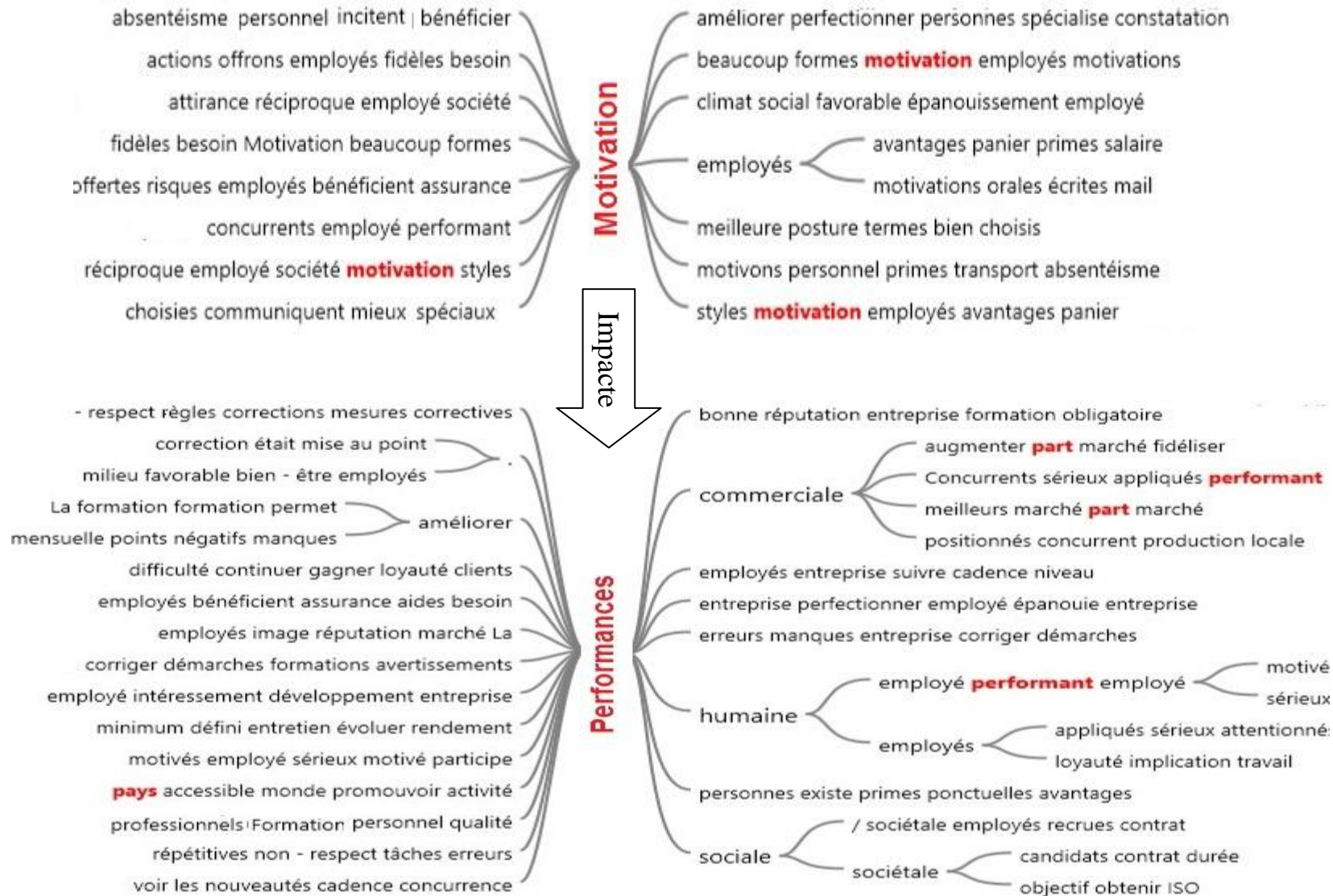
Suivant le système d’évaluation du degré de vérification de l’université de Montréal, notre hypothèse a été confirmée avec une mention très bien, de par les grandes similarités dans les propos des experts.

Cinquièmement : la carte thématique

Carte thématique du nœud Motivation

Cinquièmement : la carte thématique

Carte thématique du nœud Motivation



Conclusion du deuxième chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'analyse et le traitement de notre étude terrain qui a été réalisée auprès de 4 entreprises sous-traitantes présentes dans différentes régions de l'Algérie, où nous avons interrogé les responsables sur les différentes pratiques de GRH adoptées et appliquées dans leurs entreprises. C'est la raison pour laquelle nous avons eu recours au logiciel NVIVO qui permet d'analyser et transformer les données sous forme quantitative permettant de donner des valeurs aux hypothèses proposées au début de la recherche afin de les comparer et vérifier leur véracité et applicabilité.

En effet, nous pouvons classer nos hypothèses selon le degré de vérification ainsi :

Tableau n : le degré de vérification des hypothèses

L'hypothèse	Le degré de vérification
L'acquisition du personnel contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes	B
La formation contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes	C+
La rémunération contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes	B+
La motivation contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes	B+

Source : réalisé à l'aide du tableau des degrés vérification des hypothèses

Le tableau représente le degré de vérifications de nos hypothèses à l'aide du modèle de système d'évaluation de l'université de Montréal, suivant les analyses recueillies à l'aide de NVIVO.

1/ La première hypothèse :

L'acquisition du personnel contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes

Cette hypothèse a été confirmée dans l'analyse traditionnelle, et celle de NVIVO, avec une mention B, et ainsi l'acquisition du personnel est un facteur majeur pour la performance de l'entreprise.

2/ La deuxième hypothèse :

La formation contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes.

Cette hypothèse a été confirmée avec une mention C+ à travers les traitements recueillis par NVIVO. En somme, nous pouvons déduire que la formation représente une nécessité pour toutes les entreprises performantes.

3/ La troisième hypothèse :

La rémunération contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes.

Cette hypothèse a été confirmée à la fois par l'analyse traditionnelle et celle produite par NVIVO, car tous les experts ont insisté sur le fait que la rémunération soit une des manières de motiver l'employé et le rendre fidèle et sérieux. Et cette hypothèse a eu une mention B+.

4/ la quatrième hypothèse :

La motivation contribue à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes algériennes.

Et enfin les experts interrogés ont confirmé que la motivation est le levier de la performance et l'application des travailleurs, et représente également un outil d'attraction des compétences. Donc cette hypothèse est confirmée avec une mention B+.

Conclusion

Conclusion

Cette étude a eu comme objectif de connaître l'impact des pratiques de GRH sur la performance des PME sous-traitantes algériennes. La particularité de l'étude est dans le type d'entreprises choisies, car cette option est devenue tendance et commence de plus en plus à se répandre en Algérie. Le but est de savoir si les pratiques adoptées sont similaires à celles des entreprises dites « normales » dans le sens où leur type de contrat, ainsi que les activités et services demandés par les entreprises donneuses d'ordre diffèrent et varient d'une à l'autre. De plus, l'étude tente de vérifier si ces entreprises peuvent être performantes en étant sous-traitantes, et quelle ampleur prennent ces pratiques dans la gestion de leur personnel.

Pour cette raison, nous avons eu recours à des entreprises sous-traitantes de tout type d'activité exerçant leurs activités en Algérie, où nous avons pu mener notre enquête terrain et avons recueilli les informations recherchées que nous allons interpréter et discuter dans cette conclusion.

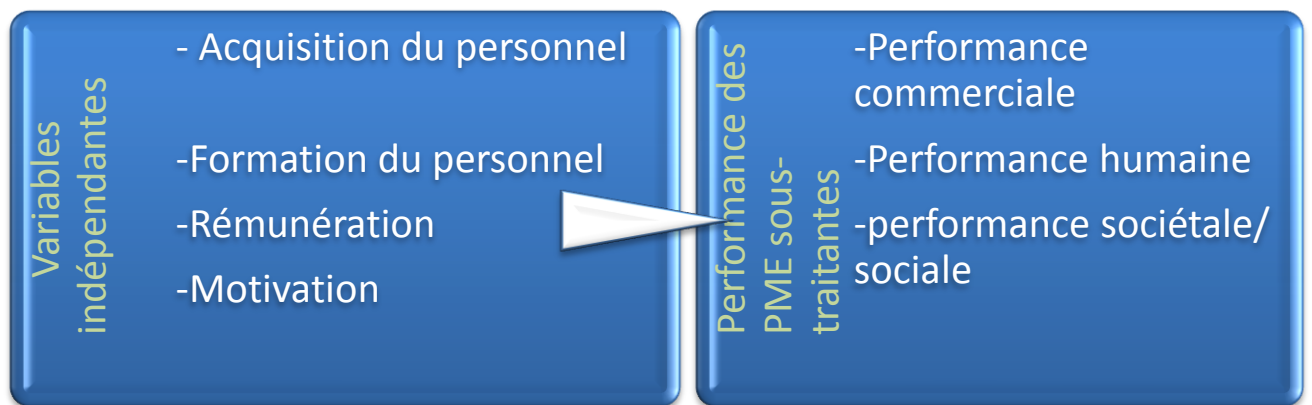
1/ Discussion et interprétation des résultats

Notre recherche tourne autour de la problématique centrale :

« **Quelles sont les contributions des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performances des PME sous-traitantes algériennes ?** », et pour bien structurer notre recherche nous avons posé quatre questions secondaires présentées sous forme d'affirmation portant sur les quatre pratiques que nous souhaitons mettre en lumière. Ainsi, nos hypothèses ne seront que la confirmation des questions secondaires. En fait, ces hypothèses sont pour savoir si, l'acquisition du personnel, la formation, la rémunération, et la motivation contribuaient chacune à part, à l'amélioration de la performance des PME sous-traitantes.

Cependant, nous avons traité les informations en deux temps. Dans un premier temps à l'aide d'une analyse traditionnelle banale, et dans un second temps, nous avons eu recours au logiciel NVIVO pour le traitement et l'analyse des propos des experts de façon quantitative afin de les classer et mieux les interpréter.

Figure n : model pratique de l'étude



Source : réalisé par le chercheur

Le model pratique élaboré dans la partie théorique est resté le même pour la partie pratique en raison de la confirmation de la totalité de nos hypothèses suggérées.

1/ la première hypothèse

Elle concerne l'acquisition du personnel des entreprises sollicitées, a été confirmée avec mention très bien, à l'aide des analyses fournies par NVIVO et l'analyse traditionnelle.

En effet nous pouvons déduire des propos des experts enquêtés que les composants de l'acquisition à savoir le recrutement, la sélection, et l'accueil et intégration des employés ont un impacte direct et très important dans le développement et la performance de l'entreprise, notamment les entreprises sous-traitantes dû à la particularité des emplois et des postes à occuper.

Cependant suivant les approches utilisées, nous remarquons que l'approche lexicale présente des répétitions des mots et termes en rapport avec l'acquisition et ses étapes de la part des experts, également le pourcentage de la couverture du nœud entre l'acquisition et différentes étapes avec les performances a atteint **23.55%**, de plus, le coefficient de corrélation a atteint **0.7254**, supérieur à la moyenne, et cela indique la coordination de leurs propos.

Par ailleurs, nous pouvons comparer nos résultats avec l'étude de (**Garand Denis, 1999**), au sujet des pratiques des GRH dans les PME horticole, traite l'acquisition du personnel et ses étapes mais également son impacte.

2/ la deuxième hypothèse :

Cette hypothèse concerne la formation du personnel des entreprises sollicitées. Elle a été confirmée avec mention bien, à l'aide des analyses fournies par NVIVO et l'analyse traditionnelle. Selon les dires des experts, la formation est une étape cruciale pour la mise à niveau des travailleurs et surtout dans le type d'entreprises que nous avons choisi, puisqu'ils ont souvent besoin de formation afin d'adapter leurs savoirs, et arriver à répondre aux attentes des entreprises donneuses d'ordre. De plus, la formation et le développement des compétences se réalisent soit en interne à l'aide des cadres et personnes plus performantes et expérimentées ou bien à l'extérieur à l'aide d'entreprises spécialisées dans le domaine voulu.

Cependant, d'après l'approche lexicale, il y a eu beaucoup de répétitions de termes en liaison avec la formation. De plus le pourcentage de la couverture du nœud entre la formation et les performances a atteint **18.37%**, le coefficient de corrélation a atteint **0.6988** donc supérieur à la moyenne, et cela indique la coordination de leurs propos.

En comparant notre étude avec celle de (**Ayadi, Bouanani, 2017**) traitant le sujet de la sous-traitance, nous pouvons y trouver le terme formation et son importance pour améliorer la productivité et susciter l'innovation des employés, et donc conduire à la performance.

3/ la troisième hypothèse :

La vérification de la troisième hypothèse concernant la contribution de la rémunération dans la performance a été confirmée avec une mention très bien.

Selon leur propos, elle est un droit et un élément de sécurité et de satisfaction des employés, car elle exprime le retour de leurs efforts fournis. Egalement, elle peut être déterminée selon des critères comme le niveau, le profil, et les tâches attribuées. Souvent, elle va être suivie de primes pour gagner l'efficacité et le respect et la loyauté des travailleurs, donc elle devient un élément de motivation lorsqu'elle est bâtie et déterminée par un système cohérent et juste.

Nous pouvons comparer notre étude avec celle de (**Makhlouf, et MAKHZOUM, 2019**), traitant le sujet de « L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel » la rémunération est un outil clefs pour satisfaire les besoin de l'employé et respecter la législation. Elle peut également contribuer à la conservation ou la création de performance en créant de la richesse de l'entreprise, mais également créer un climat social favorable et un sentiment d'équité et égalité entre les employés.

Suivant le logiciel utilisé, l'approche lexicale présente beaucoup de répétition de termes en relation avec la rémunération, de plus, le pourcentage de la couverture du nœud entre la rémunération et les différentes performances a atteint **13.12%**, et le coefficient de corrélation a atteint **0.7572** donc largement supérieur à la moyenne, et cela indique la coordination de leurs propos.

4/ la quatrième hypothèse :

La vérification de la quatrième hypothèse concernant la contribution de la motivation dans la performance a été confirmée avec une mention très bien.

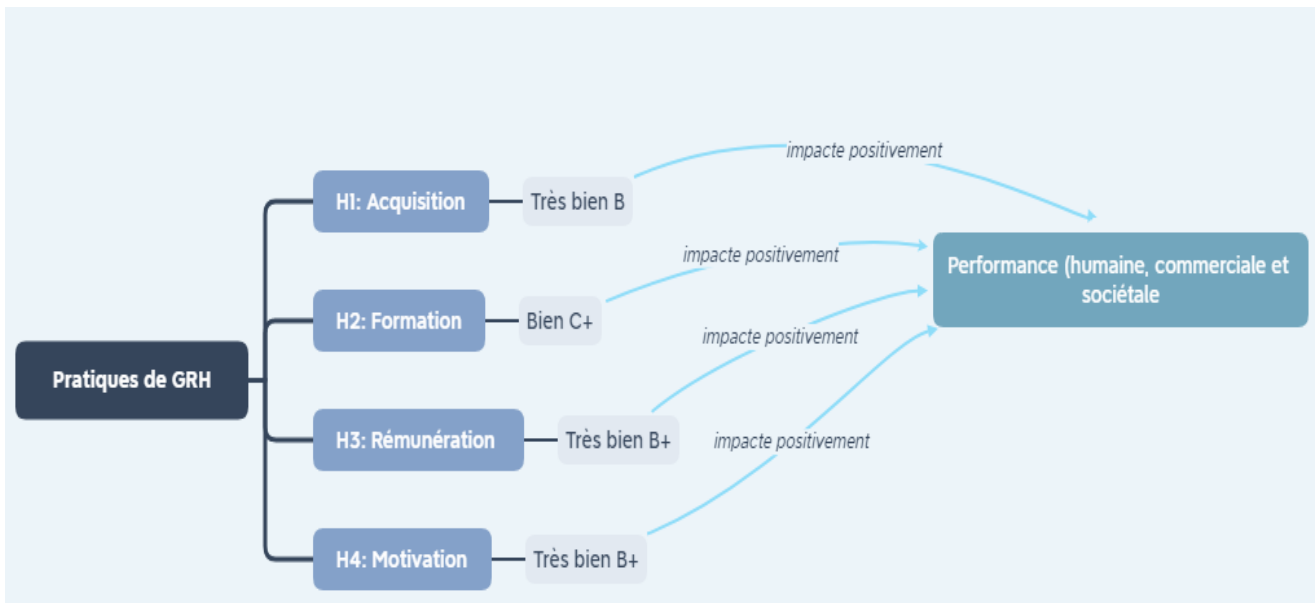
Suite aux déclarations des directeurs, la motivation représente un levier de performance, car elle suscite le sentiment d'appartenance et de satisfaction des employés et les rends beaucoup plus attentifs et sérieux et appliqué. En fait, elle a plusieurs formes et chaque entreprise st libre de choisir celle qui convient à l'épanouissement de ses employés.

Elle peut être pécuniaire sous forme de primes, et de cadeaux, ou morale en avançant des compliments et des félicitations à leur propos, cela peut éveiller le sentiment d'appartenance et de reconnaissance des travailleurs. Il existe également d'autres types de motivation comme : accorder un espace tel un bureau spécialement pour chaque employé, un outil tel une voiture, un ordinateur personnel, ou même un hébergement pour ceux en besoin.

Selon les données de notre logiciel NVIVO, l'approche lexicale présente beaucoup de répétition de termes en relation avec la motivation, et le pourcentage de la couverture du nœud entre la motivation /performances a atteint **16.33%**, de même, le coefficient de corrélation a atteint **0.8057**, un taux très élevé par rapport à la moyenne, cela indique la coordination de leurs propos.

En comparant notre étude à l'étude précédente de **(Makhlouf, et MAKHZOUM, 2019)**, nous constatons que la motivation peut profiter à l'employé en lui offrants des bonus, mais aussi à l'entreprise pour conserver son effectif et attirer le personnel compétent et atteindre les objectifs. On peut donc déduire que ces facteurs sont satisfaisants au regard des salariés et de l'entreprise en même temps.

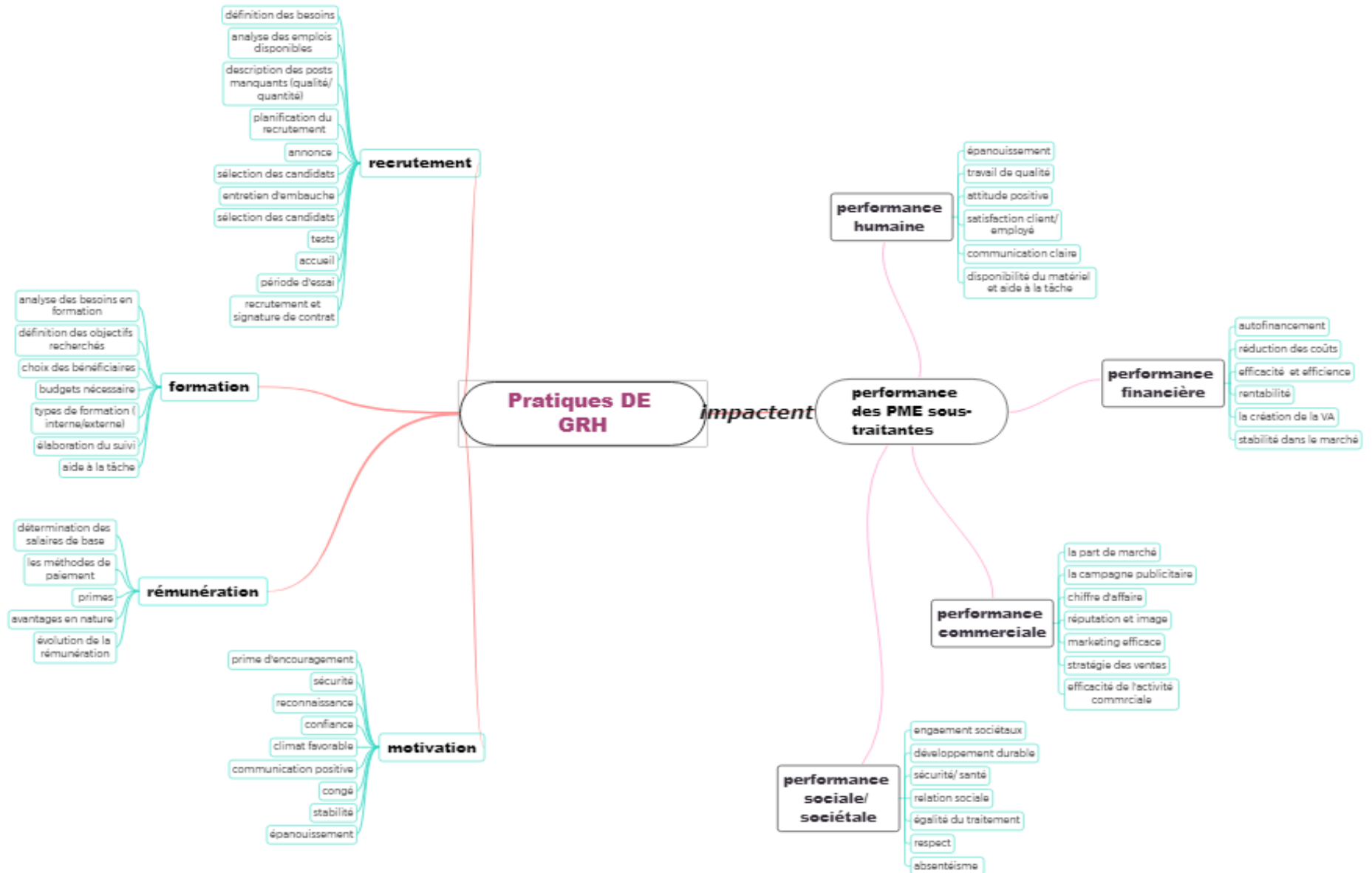
Figure n : les différentes hypothèses choisies



Source : réalisé à l'aide du programme X Mind

La figure précédente montre notre variable indépendante et les quatre hypothèses que nous avons cherché à les vérifier dans notre étude avec leur degré de vérification obtenu après traitements des données recueillies, et leur impacte sur les variables dépendantes représentés par les différents types de performance dans une entreprise.

Figure n : carte conceptuelle du model pratique de l'étude réalisé à l'aide d X Mind



Apport académique :

1- Nous avons concentré notre étude autour du sujet de la sous-traitance qui se révèle nouveau et peu compris, que nous avons associé aux pratiques de GRH pour savoir quelle peuvent être les pratiques applicables à ce modèle d'entreprise.

2- Nous avons choisi quatre pratiques basiques pour tester leur applicabilité et leur impact sur la performance de ces entreprises.

3- Nous avons mis en lumière beaucoup de termes, de manques dans les sociétés algériennes en termes de gestion du personnel, mais également en termes d'aide et d'encouragement à la création de ce style d'entreprises.

Apport sur terrain :

1- le recrutement et la sélection forment la base sur laquelle doit se reposer l'entreprise en termes de compétence de ressources humaines.

2- la formation est un élément essentiel pour l'amélioration du niveau des employés, mais que malheureusement la majorité des entreprises algériennes ne lui accordent pas de l'importance.

3- la rémunération est un moyen de motivation des travailleurs et de leur rétention, mais la majorité des entreprises débutent au SMIC, ce qui ne peut pas être encourageant pour les candidats.

4- la motivation peut être à l'origine du comportement positif de la part de l'employé, et se présentent sous plusieurs formes.

5- la mise en place d'un règlement intérieur encadre les employés et favorise un climat social stable et favorable.

Propositions :

1- Mettre en place des formations sur tous types de sujet, et plusieurs fois dans l'année parmi le règlement et la culture de l'entreprise.

2- Faire de la promotion de ce type d'entreprise et présenter des avantages afin d'encourager les personnes à s'orienter vers cette option.

3- Mettre des réglementations pour préserver les droits des sous-traitants

4- Accorder de l'importance et de l'aide à ce type de projet afin de porter plus d'attention dessus

Limites de l'étude

- Durée très limitée pour la réalisation et l'enquête et l'analyse du travail

- difficulté à trouver les entreprises ayant les critères recherchés.

- Difficulté à trouver des PME sous-traitantes qui acceptent l'enquête.

- Souvent interlocuteurs n'appréhendaient pas de la même façon le lien GRH et sous-traitance.

-Manque de sources et de matières pertinentes pour notre recherche, vu la nouveauté du sujet.

Les perspectives de l'étude

- Faire de études concernant le contrat sous-traitant et en Algérie les réglementations mis par l'Etat.

- Parler des secteurs dans lesquels la sous-traitance pourrait avoir un impacte positif

- Etudier d'autres pratiques de GRH et leur ampleur dans les entreprises algériennes.

- Faire une étude sur les micro-entreprises sous traitantes algérienne en voie de développement.

Bibliographie

1. Adair, P., & Hamed, Y. (2004). Le micro-crédit: une solution au financement de la micro-entreprise au Maghreb. VI journées scientifiques sur le financement du développement et la réduction de la pauvreté, organisées par le réseau de recherche «Analyse économique et développement», de l'AUF, Marrakech, 4-5.
2. Al Khalifa, & Abbas M, S. (2019). L'impact de la gestion de la qualité totale sur la performance de la gestion des ressources humaines, une étude appliquée (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique)
3. Alali, F., Arrab, F., Z., (2012). Revitaliser la sous-traitance industrielle en tant qu'option stratégique importante pour soutenir et promouvoir les petites et moyennes entreprises en Algérie, document de travail présenté au Forum national de la Faculté des sciences économiques intitulé : Stratégies d'organisation et accompagnement des petites et moyennes entreprises en Algérie, Ouargla, Quotidien. pp 18 et 19
4. Al-Aswad M, & Bin Qurainah M, H. (2017). Sous-traitance et dynamique d'implantation des petites et moyennes entreprises en Algérie - le cas du secteur des hydrocarbures (thèse de doctorat).
5. Allam. (2018). Le rôle des petites et moyennes entreprises dans la promotion des exportations hors secteur des hydrocarbures en Algérie 0200 - une étude analytique pour la période 0222 (mémoire de master Université de M'Sila). Récupéré sur : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/8519>
6. Allix-Desfautaux, E., & Makany, L. G. D. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise: croisements fertiles. *Management Avenir*, (7), 15-36.
7. Amroune, B. (2014). Impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense: cas de l'Algérie.
8. Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie (Doctoral dissertation, Université Paul Verlaine-Metz).
9. Arhab, B. E., & Belahlou, H. (2014). La lutte contre le chômage en Algérie, quel rôle pour la PME? (Doctoral dissertation, Université de bejaia).
10. Article 04 de la loi N° 01-18 du 12 décembre 2001, portant loi d'orientation sur la
11. Ayadi, S., Bouanani, Z., & Boukhezer, N. E. (2017). La sous-traitance comme option de redynamisation de l'entrepreneuriat et l'industrie en Algérie (mémoire de master, Université de bejaia).
12. Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., & Allani-Soltan, N. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines: Fondements et modèles. *Gestion*, pp 74, 93.
13. Bazin, A. (2010). Nouvelles technologies et technologies mobiles: un levier de la performance organisationnelle et de développement du domaine RH/e-RH?. *Management Avenir*, (7), 263-281.

14. Bécour, J. C., & Bouquin, H. (2008). *Audit opérationnel: entrepreneuriat, gouvernance et performance*. Economica.
15. Béland, C. (2007). *La sous-traitance: déterminants et impacts sur la performance de l'entreprise* (Doctoral dissertation, École des hautes études commerciales).
16. Bélanger, L., Bergeron, J. L., & Petit, A. (1983). *Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée*. G. Morin.
17. BELGHANAMI, W. N. (2014). *La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* (Doctoral dissertation), Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed).
18. BELOUT, A., CERDIN, J. L., & DOLAN, S. L. *VERS QUELLES STRATÉGIES DE GRH*.
19. Ben Mansour, L., Saidi, W. (2017). *Voies de mise à niveau de la sous-traitance industrielle en Algérie à la lumière des expériences des pays développés*. *Journal de l'industrie économique*, numéro 12, pp. 1-19
20. Berisha, G., & Pula, J. S. (2015). *Defining Small and Medium Enterprises: a critical review*. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17-28.
21. Bobková, E., (2009). *L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique* (mémoire magister), université Palackého v Ololouci.
22. Boulcherch N, D, & Mahamdia E. (2016). *La réalité de la gestion des ressources humaines dans l'institution algérienne* (*Journal des sciences humaines et sociales*), (27), pp. 259-272.
23. BOUMELAH, A. (2018). *Etude théorique et empirique des pratiques de gestion Des ressources humaines: un bilan approfondi des difficultés et Besoins des PME agricoles en Algérie* (Doctoral dissertation, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed).
24. Bourguignon, A. (1996). *Définir la performance: une simple question de vocabulaire?*. In *Performance et ressources humaines* (pp. 18-31).
25. Bouyacoub, L. Benchikh, H. (2020). *Caractéristiques et spécificités des Petites et Moyennes Entreprises en Algérie*. *Revue algérienne d'économie et gestion*, 14(2),pp. 204-229.
26. Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., & Chidzero, B. J. N. Y. (1987). *Our common future*. New York, 8.
27. Chaillou, B. (1977). *Définition et typologie de la sous-traitance*. *Revue économique*,pp 262-285.
28. Chakravarthy, B. S. (1986). *Measuring strategic performance*. *Strategic management journal*, 7(5), pp 437-458.
29. Cumby, J., & Conrod, J. (2001). *Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry*. *Journal of Intellectual Capital*.
30. Damak-Ayadi, S., & Pesqueux, Y. (2003). *La théorie des parties prenantes en perspective*. Communication présentée à la journée de l'Association Internationale de Management Stratégique «Développement Durable et Entreprise», Angers, 15.
31. Daval, R.,(2021). « ORGANISATIONS THÉORIE DES », *Encyclopædia Universalis*. Récupéré sur: URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/>

32. Debabneh, R., & Tukan, F. (2007). Booklet of Standardised Small and Medium Enterprises Definition–2007. New York, NY: United States Agency for International Development.
33. Delery, J. E., & Doty, D. H. (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.
34. Desgagnés, S. (2005). Le juste-à-temps pour un fabricant aux grandes chaînes [ressource électronique]/[rédacteur, Sophie Desgagnés].
35. Dryas, S. (2019). Le rôle des types de leadership dans la performance des employés dans la sous-traitance des petites et moyennes entreprises (Mémoire de Master, Université de M'sila).
36. El Adraoui, H. (2015). Effets de la GRH sur la performance: validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc. *Question (s) de management*, (3), pp 43-56.
37. FANDI,N.,& FANDi,S,K. Intégration économique et Sous-traitance des PME/PMI dans un cadre de SPL : Quel état de constat pour l'Algérie ?. *Revue finance et marchés*. pp.65-82
38. Gauzente, C., & Kalika, M. (1999). Orientation stratégique externe et performance: le cas des moyennes entreprises du secteur agro-alimentaire. *cahier de recherche*, (51).
39. Gharbi. (2004). La sous-traitance comme stratégie en sciences économiques (mémoire de master), Bantah, Université Hadj Lakhdar. Faculté des sciences économiques et de gestion).
40. **Gouin,J., Archambault,S., Bonneau, E., Drainville, S. (2014) *Effectif*, volume 17, numéro 1.**
41. Guernoub, H., (2018). Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME: Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité?. *Prospects*, 20(02), 547-564.récupéré sur : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/14075>
42. Guers, C., Martin, C., & Wybo, J. L. (2014, October). Saisir l'impact du recours à la sous-traitance sur l'efficacité et la fiabilité des organisations productives. In Congrès λμ 19 (Lambda Mu 19)-19e Congrès de Maîtrise des Risques et Sûreté de Fonctionnement-IMDR (pp. 11-pages).
43. GUICHARD, J. (1983). La sous-traitance dans la production capitaliste. BERTHOMIEU C., Structure industrielle et sous-traitance, PUF, Paris.v
44. Hadaji, A. (2019). Le rôle de la sous-traitance industrielle dans le renforcement de l'avantage compétitif des petites et moyennes entreprises (Mémoire de Master, Université de M'sila)
Récupéré sur :
45. Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). S'associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant?. *Harvard-L'Expansion*, 54, 24-32.
46. Harizi, Farouk. (2018). Le rôle des sites Web dans l'amélioration de la gestion de la relation client dans l'entreprise hôtelière algérienne : étude de cas de l'hôtel Kerdada et du leader de Bousaada. Le Caid Hôtel et hôtel Kerdada dans la ville de Bousaada. *Journal de recherche économique et*

financière, 468 (6080), 1-18. récupéré sur : [http://dspace.univ-
msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/6306](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/6306)

47. Holl, A., Pardo, R., & Rama, R. (2010). Just-in-time manufacturing systems, subcontracting and geographic proximity. *Regional Studies*, 44(5), 519-533.
48. Holmes, J. (1986). The organization and locational structure of production subcontracting. *Production, work, territory: The geographical anatomy of industrial capitalism*, pp 80-106.
49. Hounkou, E. (2011). LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES BENINOISES: une analyse par la méthode de corrélation canonique. *Pratiques*, 17(40), 1705-6616.
50. [http://dspace.univ-
msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/15659](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/15659)
51. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), pp 171-188.
52. Irlbeck, S. A. (2002). Human performance technology: An Examination of Definitions Through Dependant and Independent Variables. *Performance Improvement Quarterly*, vol. 15 (2), p. 84-95
53. Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyética/Projectique*, (2), 93-103.
54. Julien, P. A. (1984). Qu'est-ce qu'une PME? Six caractéristiques qui permettent enfin de les identifier. *Le Devoir*, 2
55. Julien, P.A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale P.M.E.*, 3(3-4), 411-425.
56. Kadi, M. (2017). Quelle Place Pour La Pme Algérienne Dans Le Processus Du Développement économique?. **Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (Cread)(18)**.
57. Kadi, M. (2017). Quelle Place Pour La Pme Algérienne Dans Le Processus Du Développement économique?. Récupéré sur : [http://dspace.univ-
msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/18627](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/18627)
58. Kaufman, R., Swart, W. (2009). Developing Performance Data for Making Useful Faculty and Leadership Decisions: Needs Assessment as a Vehicle. *Performance Improvement Quarterly*, Volume 22(3), pages 71-82, ISPI
59. Lacoursière, R. (2002). Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
60. Lauzon Duguay, F. (2005). L'impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance au Canada.
61. Le Louarn, J.-Y. et T. Wills (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons

62. Lezzar.S.M., & Mohamed, B. (2019).Dynamique et Importance Des PME en Algérie. Revue de l'économie financière et des affaires JFBE,pp. 1-13.
63. l'Investissement : Bulletin d'information statistique de la PME, N° 35 n°. (2019). Récupéré
64. Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise/petite et moyenne industrie; décembre 2001.
65. Lorino, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences. Ed. d'organisation.
66. Loukassi, W., Loukassi H., (2015). Le leadership en matière d'autonomisation et son impact sur la performance des employés, une étude de terrain sur El Sewedy Cables Company (mémoire de master), Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université de Khemis Miliana.51.
67. Lucron, F. (2021). Qu'est-ce que la performance commerciale ?.Premium. Récupéré sur : <https://www.primeum.com/fr/blog/definition-performance-commerciale>
68. Marion, B., Deceglie, M. G., & Silverman, T. J. (2014). Analysis of measured photovoltaic module performance for Florida, Oregon, and Colorado locations. Solar energy, 110, 736-744.
69. MARMUSE, C., Performance. (1997). Encyclopedie de gestion. Pp,2194-2208.
70. Marrii, M, M., (2008). Stimulation morale et comment l'activer dans le secteur public arabe, Université de Damas, Institut supérieur de développement administratif.
71. Meier, O., (2017). Le management scientifique des entreprises de Taylor, F.,dans Les Grands Auteurs en Management pp 67 à 79. Récupéré sur : <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management--9782376870432-page-67.htm>
72. Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de
73. Morcos, J. L. (2004). Sous-traitance internationale ou délocalisation, un aperçu de la littérature et études de cas provenance du réseau SPX/BSTP.
74. Morin, E. M., Beaudin, G., & Savoie, A. (1994). L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures.
75. Morin, M. E. (2001). Dimensions, critères et indicateurs de performance.
76. NWAHANYE, E. (2015). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance financière en contexte camerounais. Revue internationale sur le travail et la société, 13(1), pp 1-33.
77. Perrot, A. (2007). La sous-traitance du service public au secteur privé. Regards croises sur l'economie, (2), 191-199.
78. Pershing, J. A. (2006). Handbook of Human Performance Technology, Third Edition. International Society for Performance Improvement, 1364 pages
79. Pitrou, J. M. (2007). La sous-traitance gagnant/gagnant. Ellipses Marketing.
80. Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. Financial analysts journal, 36(4), pp 30-41.
81. promotion de la PME.

82. RAHIME,M.(2012). Perspective de développement de la sous-traitance en Algérie.
83. Raziq, A. (2020). Le rôle des exigences de gestion des connaissances dans l'amélioration de la performance des ressources humaines - une étude de cas de la Hudna Mills Corporation à M'sila (mémoire de master Université de M'sila). Récupéré sur : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/20636>
- Récupéré sur : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/15672>
84. Sabre Hajji-Abdul Baset Karnazy. (2017). Soumission dans le domaine des marchés publics en Algérie (mémoire de master, Université Mohamed Boudiaf de M'sila). récupéré sur : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1057>
85. Savall, H., & Zardet, V. (2000). Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises. In 22ème congrès de l'AFC (pp. CD-Rom).
86. Sekkal mahdjoub, H. (2012). Forces et faiblesses de la petite et moyenne entreprise privée Algérienne dans le contexte de reforme economique (thèse de doctorat, univ oran 2).
87. SI Lekhal,K., Korichi,Y., & Gaboussa, A. (2013). Les PME en Algérie: État des lieux, contraintes et perspectives. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*, 2(4), 29-49.
88. Site web de la bourse algérienne : www.bastp-dz.org
89. Sultani, F. (2019). L'impact du capital humain dans l'appui aux capacités compétitives des entreprises industrielles de sous-traitance en Algérie, étude d'un échantillon d'entreprises industrielles de sous-traitance dans l'état de Sétif (mémoire de master, Université de M'sila). Récupéré sur : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/15890>
- sur <http://www.mdipi.gov.dz/?-Bulletins-d-Tnformation>.
90. Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), pp 9-43.
91. Valentin, G. (1979). Les contrats de sous-traitance: Pref. de Michel Pedamon. Librairies techniques.
92. Watanabe, S , 1971, "Subcontracting, industrialisation and employment creation" *International Labour Review* 104 pp51-76
93. Zoelf, Mahdi, (2000). Gestion du personnel dans une perspective quantitative et relations humaines, Majdalawi Publishing House, Amman.
94. Zubaida et Ben Alaya. (2014). Le rôle de la formation dans le développement des ressources humaines, une étude de terrain à la Fondation Tyndale à M'sila - un modèle (Thèse de doctorat, Faculté des sciences humaines et sociales - Université Mohamed Boudiaf de M'sila). Récupéré sur : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/514>

Annexes

المسيلة في:

رقم:

M. Mekran Karim إلى السيد:
S.A.E.L Construction Mekran

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في شعبة: التخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س.	الإمضاء
01	السيد عزوز	1505142834	26 55 35 804	
02				
عنوان المذكرة: Le rôle des pratiques de GRH dans la performance de PME sous-traitantes.				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة التريض (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
هواري مزور				

المسيلة في:

رقم:

إلى السيد: DRH de Géant

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: التسيير تخصص: إدارة الأعمال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	أولاد عزوز	1505142834	205535804	
02				
عنوان المذكرة: <u>le rôle des pratiques de GRH dans la performance des PME sous-traitantes</u>				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
		<u>Géant electronic</u>		

رقم:

المسيلة في:

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة التسيير، تخصص إدارة الأعمال، فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.م	الإمضاء
01	الأماد عزور	1505142834	20 55 35 804	
02				
عنوان المذكرة: <i>Le rôle des pratiques de GRH dans la performance des PME sous-traitantes</i>				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
				



جامعة الجزائر
Algiers University

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتمارية وعلوم التسيير
قسم



جامعة الجزائر
Algiers University

المسيلة في

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
بل شهادة الماستر في شعبة: التسيير تخصص: إدارة الأعمال.

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و/ا.ر.س	الإمضاء
01	أحمد عزوز	15 05 14 28 34	20 55 35 80 4	
02				

عنوان المذكرة: Le rôle des pratiques de GRH dans la performance de PME sous-traitantes.

رئيس القسم (الإمضاء والختم)

هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي اسقله:

الطالب (ة): **أبياء عورتو** المولود(ة) بتاريخ **22 05 1995** بـ **أزاد جيل بسكامة**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **35804** الصادرة بتاريخ: **30 12 2019** عن: **بلدية يدودة الكسيلة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **التسيير** تخصص: **إدارة أعمال** خلال السنة
الجامعية: **2020** والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان "


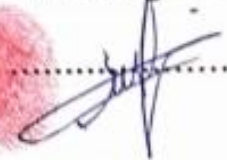
**Le rôle des Pratiques de GRH dans l'amélioration
de la performance des PME sous-traitantes
algériennes**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **24 جوان 2021**

24 جوان 2021

التوقيع و البصمة



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويتفويض منه
مندوب المحقة الإدارية لحي 20
امضاء: **بيلعاب بسكامة**