REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Superieuret de la Recherche Scientifique
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCESCOMMERCIALES
DEPARTEMENT SCIENCES DE GESTION

Mémoire de Fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
OPTION : Gestion des Ressources Humaines

THÈME

La gestion des ressources humaines dans un établissements public cas CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Présenté par :
Khelil Lynda
Rezoug Sara

Encadreur :
Malek Zahia

Membres de jury :

- **Présidente :** Bechki Kahina
- **Examinateur :** Malek Nadir
- **Rapporteur :** Malek Zahia

Promotion : 2022/2023

REMERCIEMENT

Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant, qui nous a donné la force et la patience, et la volonté pour achever ce travail.

La première personne que nous tenons à remercier très chaleureusement est notre encadreur, Madame Malek Zahia, d'avoir accepté à encadrer ce modeste travail, nous le remercions pour ses qualités d'encadrement, ses compétences, sa disponibilité, sa patience et ses précieux conseils jusqu'à l'aboutissement de notre travail de recherche.

Nos respects et nos sincères remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Nous sommes aussi très reconnaissant envers l'ensemble du personnel de la Cnep Banque de la wilaya de Tizi-Ouzou, en particulier notre tuteur de stage Mm Berki qui nous a beaucoup aidé et soutenu durant toute la durée de notre stage.

Enfin nous tenons à témoigner nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail, en particulier nos parents.

DÉDICACES

Je dédie ce travail :

A mes chers parents que dieux les garde en bonne santé

À ma très chère mère qui as contribué à ma réussite

À mes sœurs, Sarah et Assia

A ma binôme : sara

À tous mes proches que j'aime

LYNDA

DÉDICACES

A la mémoire de mon cher « père » que j'ai souhaité compte qui soit parmi nous.

A ma chère « mère » qui a tout fait pour ma réussite.

A ma chère amie avant d'être binôme Lynda, Pour la complicité, la sincérité et l'amour qui nous unissent.

Mes sœurs et mon frère

Et enfin ma copine chikh Dalila

SARA

Sommaire

I-Introduction Générale 17

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GRH

Section 01 : Historique et évolution de la GRH.....17

Section 02 : Définitions et missions de la GRH.....29

Chapitre 02 : Les pratiques de la GRH et la performance en entreprise

II- Introduction 37

Section 01 : définitions et pratiques de la GRH.....37

Section 02 : la gestion des ressources humaine comme facteur de performance 77

Chapitre 03 : methodologie de recherche

Introduction..... ……94

Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil la CNEP banque..... 94

Section 02 : Le modele de recherche 108

conclusion générale……..…….....138

Questionnaire

Annexes

Introduction générale

La mondialisation et la concurrence internationale, la rapidité des innovations, la difficulté à gérer les risques, la nécessite d'être à l'écoute des clients, sont autant des données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de compétitivité actuelle. La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies, en dépassant le stade de « l'outil à la gestion », il est devenu une science à part entière.

Par ailleurs, La gestion des ressources humaines est une discipline dont les développements sont récents. L'enseignement de cette discipline s'est affirmé tardivement, et nous pouvons constater que les développements réalisés sont liés à la transformation des formes de travail et d'emploi, tout autant que des théories concernent la place et le rôle des salariés dans l'entreprise.

Les pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières, la communication et la formation constituent l'un des leviers stratégiques important dont leurs entreprises. En effet la GRH est souvent présentée comme une succession activistes spécifiques qui ont évolué au fil du temps, liées aux obligations d'entreprise, pour avoir un bon personnel, l'organisation doit disposer d'une bonne gestion des ressources humaines. Cependant, la GRH est devenu un enjeu stratégique car elle constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise, elle est régie par un ensemble de lois, de règlements et de tests, ces derniers représentent le cadre légal qui gère toutes les fonctions de la GRH dans l'organisation, du recrutement à la mise en retraite ou à la cessation de la relation de travail au sein de son organisme.

En effet la fonction ressource humaine considère les individus comme des ressources qu'il faut exploités et non comme un coût qu'il faut minimiser.

Cependant les salariés sont des ressources nécessaires à la performance organisationnelle, ont aussi manifesté depuis longtemps un intérêt particulier destiné à étudier le comportement de l'homme au travail afin de survivre dans un environnement hautement compétitif, agressif et instable, les organisations n'ont d'autre choix que de trouver les armes appropriées. Parmi celle-ci, figurent les ressources humaines et leur mode de gestion, qui constituent un des facteurs clés de la performance. Donc la performance RH, mérite une

attention particulière cette performance à fait l'objet d'un vaste débat. Il existe dans la littérature une multitude de mots qui essayent de le cerner, Les entreprises contemporaines se retrouvent confrontées pour se développer, ou survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance, pour ce faire, elles disposent de possibilités dont une, jusqu'à alors peu exploité: l amélioration de leur performance RH il est donc naturel qu'elles se tournent de plus en plus fréquemment vers les ressources humaines comme source d'élévation des surplus dégagés (Martory Bernard, Daniel Crozet, 2016)

L'objectif de notre travail est porté essentiellement sur la gestion des ressources humaines est plus particulièrement la place de la fonction RH et sa valeur ajoutée sur la performance économique globale de l'entreprise.

Choix du thème

Parmi les motifs qui nous ont fait choisir notre thème de recherche c'est le désir de connaître et acquérir des connaissances plus profondément dans le domaine de la GRH et plus particulièrement comprendre le processus de fonctionnement du service ressources humaines appliqué par la CNEP/Banque, l'importance accordé aux pratique de la GRH (recrutement, formation, communication..) par celle ci, et surtout avoir une expérience après l 'expertise qui nous aidera à l'avenir dans l'insertion professionnelle.

Problématique

De ce fait notre problématique se fait comme suit :

Comment les pratiques de la GRH contribuent elles à l'amélioration de la performance au sein de la CNEP-Banque ?

Notre problématique vise à vérifier les liens pouvant exister entres les pratiques GRH et la performance.

Cette problématique est accompagné d'un ensemble de question pour mieux comprendre le sujet, ces questions secondaires sont formulées comme suit :

Quelle est la définition de la gestion des ressources humaines ?

Quelles sont les différentes pratiques de la GRH ?

Quel est le lien entre la performance et pratique GRH ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : aujourd'hui la GRH est devenue une fonction clés car elle permet à l'entreprise d'être performante

Hypothèse 2 : la satisfaction au travail à un impact sur la performance de l'entreprise.

Objet d'étude

Pour mieux appréhender notre sujet et pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une démarche de travail axée d'une part sur une recherche bibliographique et d'autre part sur une recherche empirique et numérique.

L'objet générale de notre étude est de savoir de quelles façons et par quels moyens les pratiques de la gestion des ressources humaines influencent et améliore la performance de l'entreprise.

Notre travail va s'articuler autour de trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « généralités sur la gestion des ressources humaines » qui se compose de trois sections.

Le deuxième chapitre intitulé « les pratiques de la gestion des ressources humaines » qui se compose de deux sections.

Enfin en troisième le dernier chapitre, le cas pratique est consacré à l'analyse des résultats obtenus.

Chapitre 1 : Généralités sur la GRH

I- Introduction

La gestion des ressources humaines traite les individus comme des ressources qui doivent être valorisées et développées, plutôt que, comme de simples coûts de production qui doivent être minimisés. Elle s'efforce d'assurer des opérations et des performances optimales de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous discutons de l'histoire de la gestion des ressources humaines à travers son cheminement historique ainsi que son évolution à travers les grandes tendances et les différents auteurs qui y participent tout en mettent l'accent sur les missions, les objectifs et les différents modèles de la GRH.

La gestion des ressources humaines a connu tant de métamorphoses depuis ses balbutiements des années 1960, grâce à un contexte en forte mutations, marqué par l'évolution technique, rapide, l'intégration de l'internationalisation des marchés et les partenariats ; ce qui a produit en conséquence un environnement concurrentiel et turbulent depuis le début du 21ème siècle.

Section 01 : Historique et évolution de la GRH

L'apparition de gestion des ressources humaines est d'abord montrée comme une discipline et devient ensuite une fonction. La mécanisation des grandes entreprises industrilles XIXE siecle entraine une maind'œuvre depuis en plus importante demandant sa gestion.

1.1. Historique

La Gestion des Ressources Humaines (GRH), anciennement appelée gestion du personnel, fait référence aux pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les Ressources Humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces trois mots d'ordre restent primordiaux : l'administration, la motivation et la formation. La fonction s'est peu à peu imposée dans la hiérarchie des entreprises.[1]

1.2. L'Apparition de « la fonction personnel »

Très tôt apparaissent des règles d'organisation, de sanctions et des récompenses au sein du monde du travail. Le salariat date d'il y a deux cents ans, depuis la révolution industrielle. Sous

[1]- https://www.after-bac.com/historique-gestion-ressources-humaines/

l'ancien régime, 95 % de la population étaient paysanne. Le salariat, au sens du travail sur le long terme, sous la protection d'une entreprise, est né d'un besoin industriel de réunir des employés avec une unité de lieu et de temps notamment de mêmes horaires. L'apparition d'une gestion des ressources humaines est d'abord montrée comme une discipline et devient ensuite une fonction. [2]

À la fin du XIXe siècle, avec la révolution industrielle et l'avènement du salariat, les services à la personne émergent dans les entreprises. Cette période correspond à l'émergence des premières structures à grande échelle imposant la division du travail et le contrôle afin d'augmenter la productivité et la performance de l'entreprise (organisation scientifique du travail). À la fin du XIXe siècle, les salaires étaient bas, le travail mal réglementé et le turnover élevé.

C'est dans ce contexte que la fonction du personnel va émerger et devenir progressivement, notamment depuis la Première Guerre mondiale[3]. La fonction ressource humaine et sa transformation (3)

La révolution industrielle a engendré la création des premières usines. Il a donc fallu recruter la main d'œuvre et assurer l'ordre du travail ouvrier. Cette tâche, d'abord effectuée par les directeurs et contremaître, est prise en charge par les services du personnel à partir de la fin du XIXème siècle.

A) Contremaîtres et directeurs d'usines

Du XVIII[ème] siècle au début du XIXème siècle, le système économique se structure autour des marchands et des ouvriers. Les marchands ont leur commerce en ville et ils louent le plus souvent les services de paysans qui complètent ainsi leurs revenus quand ils ne travaillent pas aux champs. A partir de 1820-1830, avec la révolution industrielle, ce système décline.[4]

L'émergence de nouvelles technologies et de nouvelles sources d'énergie a conduit à l'émergence d'une centralisation, Industrie et villes : en raison des coûts de transport élevés, les usines sont construites à proximité des Gisements de charbon. Les directeurs d'usine s'efforcent d'attirer les ouvriers et à les retenir et à les discipliner.

En plus de créer des systèmes paternalistes dans les grandes entreprises, ils s'aident du règlement intérieur et du livret ouvrier pour assurer l'ordre dans l'usine.

---

[2]- https://www.editions-ellipses.fr[2]
[3]- (https://www.gpe-afrique.com
[4]- (https://www.cloudfront.net l'historique de la fonction rh (4).

Crée sous le règne de louis XVI, le livret ouvrier est rendu obligatoire le 12 avril 1803 et a été supprimé en 1890, il s'agit d'un document délivré par la police ou la municipalité, qui suit les ouvriers dans leurs emplois successifs et qui doit être remis à chaque patron.[5]

B) Les premiers services du personnel (1880-1900)

Depuis la fin du XIXè^{me} siècle jusqu'aux années 1920, on observe l'émergence de la fonction « personnel », essentiellement dans des grands groupes, notamment automobiles (Ford, Renault, chemins de fer) ou industriels. Il s'agit d'encadrer des effectifs jeunes et importants, et de prendre en compte la rationalisation de la production ainsi que la nécessité d'une meilleure qualification. Les « patrons » souhaitent aussi discipliner « leur » main-d'œuvre (livret ouvrier en 1803, qui limite la mobilité ; en 1860, on observe une généralisation du règlement intérieur d'entreprise). Les premiers services du personnel apparaissent dans les usines à compter de 1880, leur rôle se cantonnant essentiellement au recrutement et à l'affectation des ouvriers (avec, suite aux grandes grèves de 1906, pour rôle de s'assurer de ne pas recruter des salariés « politisés »).

À ce moment-là (le droit de travail) se construit, la mise en œuvre d'une approche «paternaliste» qui valorise le rôle du «patron» dans la direction de la main d'œuvre sur deux plans : matériel (instauration de systèmes prives de prévoyance) et idéologique (logique de profit capitaliste à des fins d'amélioration).[6]

C) Un encadrement du au taylorisme

FREDIRIK WINSLOWN TAYLOR, ingénieur américain, consideré comme un précurseur, pose les principes de L'OST (organisation scientifique du travail) Le taylorisme est conçue dans le cadre d'une production de masse dans les usines de production, L'OST consiste à la division du travail, la parcellisation du travail, et à la standardisation, il est fondé sur la séparation des emplois de conception de ceux d'exécution identifiant «the one best way» dédier à la volonté de placer «the right man in the right job». Dans cette approche la GRH naissante consistait essentiellement en une «administration» du personnel dans le but de fournir la quantité de salariés adéquate à l'entreprise en ajustant le salaire au poste occupé par un agent dont la compétence aura été mesurée lors du recrutement[7].

D) Un encadrement de l'homme dans son milieu professionnel

---

[5]- https://www.napoleon.org/ le livret ouvrier 1803-1890.
[6]- Frédéric colin, gestion des ressources humaines dans la fonction publique, 4ème édition, gualino.
[7]- https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations.

La première illustration de cet encadrement est apparue dans une entreprise américaine au cours des années 30. On constate, que dans, un milieu professionnel, l'homme présente une attitude différente de celle qu'il aurait dans son milieu personnel, pouvant donner naissance à des problèmes. Le manque de motivation induit une mauvaise qualité des produits, un relationnel difficile, jusqu'à une envie d'abandonner son travail. Alors la productivité diminue. Pour éviter ces conséquences néfastes, des améliorations de la rémunération, des conditions matérielles de travail… sont tentées.

Hawthorne, de l'entreprise américaine, constate que toute modification environnementalement au travail entraîne une plus grande efficacité de l'homme.

À titre individuel, l'homme doit être pris en considération, le voilà valorisé.

Faisant partie d'un groupe, il répond avec lui à des normes informelles de production permettant sa gestion.

Une seconde étude a été initiée par Maslow grâce à «la pyramide des besoins ».

Elle montre une chronologie dans leur satisfaction.

Il faut que les besoins (1) soient satisfaits pour que les besoins (2) le soient. Ils permettront alors la satisfaction des besoins (3) et ainsi de suite.

Taylor dont l'étude de l'organisation de l'entreprise était centrée sur les ateliers de production, Fayol, ingénieur et directeur d'entreprise française s'est focalisé sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration. De plus, il ne s'appuie pas sur des recherches scientifiques, mais sur sa propre expérience de dirigeant[8].

Le post fordisme identifie de nouveaux facteurs influençant les résultats de l'entreprise Il devient nécessaire de s'intéresser à la valorisation des qualifications acquises par le personnel, aux relations sociales à l'intérieur de l'entreprise, à la motivation. La politique de rémunération devient un outil de fidélisation du personnel, mais en même temps de mesure du rendement.

En effet, du fait de sa grande expérience des fonctions de direction, Fayol estime que les entreprises sont organisées en « fonctions ». Ces fonctions correspondent à toutes les activités de l'entreprise, Cette division de l'entreprise en fonction est tout à fait pertinente, mais non pouvons tout de même ajouter 2 fonctions :

- Les ressources humaines

[8]- https://controle2gestion.net/ecole-classique-management

- La recherche et le développement[9].

E) Un encadrement du au fordisme

À partir du 1er janvier 1914, HENRYFORD dirigeant de l'entreprise automobile du même nom. Il met en pratique les enseignements de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Frederick Winslow Taylor (division du travail, parcellisation et standardisation). (Innove au niveau salarial en doublant quasiment les salaires de l'époque par l'instauration d'une rémunération journalière de cinq dollars par jour, Face à une certaine instabilité ouvrière dans les usines, il s'agit alors de fidéliser les travailleurs par un système de rémunération attractif pour l'époque[10].

1.3. L'évolution de la fonction

Au début des années 1980, les entreprises doivent gérer des coûts du travail de plus en plus importants, et les salaires deviennent pour certaines un réel frein à leur développement. Le système de fonctionnement de l'entreprise bascule alors dans une ère nouvelle: on passe de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines et la fonction "personnel" se transforme en fonction RH[11].

1.3.1. De la fonction personnelle à la fonction RH

Au cours du XXème siècle la GRH est passé progressivement, de la gestion du personnel à celle des relations, puis des ressources humaines. Son histoire montre combien elle est dépendante de l'organisation du travail dans l'entreprise qui a considérablement évolué pendant la période[12].

Selon JEAN FOMBONNE (2001), il aurait 3 grandes périodes :

- **1re période :** L'émergence de la fonction (à partir de1850 jusqu'à 1944).
- **2ème période :** Les trente glorieuse (1944 jusqu'à la fin des trente glorieuses en 1974).
- **3ème période :** Depuis 1975 jusqu'à aujourd'hui.

[9]- Frédéric colin, gestion des ressources humaines dans la fonction publique, 4ème édition, gualino.
[10]- Jean-Michel plane, management des organisations ; 5ème édition, duno, 2019, Malakoff.
[11]- j. fombonne, personnel et DRH (France 1830-1990) Vuibert, paris, 2001.
[12]- JEAN-PIERRE CITEAU, gestion des ressources humaines, 2°ème édition, MASSON & ARMAND COLIN édition, paris, 1997.

1.3.2. L'émergence de la fonction 1850-1944

Dans la 1ére période, on distingue 3 sous périodes :

- **Avant 1944**

La fonction Ressources humaines n'a pas toujours existé. Les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion du personnel. L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible[13], on se rend compte qu'il n'y a pas que le processus de production, il y a du travail mais la réalité sociale et difficile, les entreprise à ce moment-là sont grandes et leurs soucis c'est d'avoir une main d'œuvre prête à travailler et qui n'est pas trop loin il vas donc y avoir une politique particulière sociale[14], Pendant cette période, la réglementation sociale se développe avec des textes surs l'emploi des enfants (1841), le contrat d'apprentissage (1855), le travail des femmes et des enfants (1874 et1891), le droit syndical (1884), l'inspection du travail (1874 et 1892), les accidents du travail (1898), la durée du travail (1900 et 1905), le conseil des prud'hommes (1905), le repos dominical (1906), la création du ministère du Travail (1906), les retraites ouvrières et paysannes (1910), l'hygiène et la sécurité (1913)[15]. On voit donc apparaître les cités ouvrières, qui sont construites par les entreprises, elles prennent aussi en charge les loisirs ou l'école et les activités sociaux culturelles. La stratégie est de s'occupé de la population ouvrière pour qu'ils puissent bien travailler c'est le paternalisme ça veut dire la création de solutions pour que le salarié soit contrôlé dans le cadre du travail[16].

Jean fombone Jean Fombonne observe : « Les politiques sociales de la seconde moitié du XIXe siècle, dans les entreprises ayant leurs usines en province, se ressemblent beaucoup. Godin, de Wendel, le chocolatier Manier, Schneider, Michelin, Dollfuss à Mulhouse, les patrons des Compagnies minières, de Péchiney, de Saint-Gobain, Des Filatures de Schappe... se font urbanistes pour construire, avec plus ou moins :

[13]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris).
[14]- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre 1
[15]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris
[16]- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre 1.

- De bonheur architectural, des maisons, des villages, des cités, des corons, des hôtels pour célibataires, des dortoirs, des immeubles, pour loger leur main-d'œuvre française et étrangère, leurs contremaîtres, leurs ingénieurs.
- Beaucoup de patrons de province se font épiciers : c'est l'accessoire économique découlant de leurs investissements immobiliers en logements et de la carence de l'initiative privée. Ils organisent, à proximité des logements, des commerces de boulangerie, de buanderie, de pharmacie, de denrées alimentaires de première nécessité, vendues moins cher que dans les commerces des villages voisins.

➢ Ils interviennent dans le domaine culturel : création d'écoles, sociétés de sports, de musique, de théâtre, de fêtes annuelles.

L'action sociale est également un accessoire nécessaire des logements : création de maternités, pouponnières, nourriceries et asiles (crèches), hôpitaux, services médicaux gratuits pour les ouvriers et leurs familles.

Plus intéressantes encore sont leurs initiatives en vue d'organiser la protection.

- **De 1918 à 1936**

Après la guerre connaît un développement de la réglementation sociale : la négociation collective (1919), la journée de 8 heures d'apprentissage (1925), les assurances sociales (1928, 1930), les allocations familiales (1932), les politiques d'œuvres sociales se poursuivent et s'institutionnalisent à travers des services sociaux. En 1917, est créée l'école des surintendantes d'usines qui, la guerre terminée, fournit à l'industrie des cadres pour les services sociaux Le développement des lois sociales, le renforcement des syndicats, les nouveaux besoins de gestion du personnel (formation, recrutement, apprentissage) provoquent l'apparition d'un homme ou d'un service du personnel, Cette fonction ne produit rien, ne vend rien: elle n'est pas créatrice de valeur[17].

- **De 1936 à la 2ème guerre mondiale**,

La victoire du Front populaire en 1936 entraîne une vague de grèves, un renforcement syndical avec plusieurs textes comme délégué ouvrier qui représente les salariés, ou les congés payés qui ne sont pas simple à organiser de la semaine de 40h, et la convention collective qui se renforce, c'est une évolution majeure dans le cadre du monde de travail, les syndicats font des grèves pour faire pression sur les entreprises car il ya une

[17]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris, page 222.

hausse du personnel pour faire remonter les informations[18], comme exemple, Peugeot crée en 1936 sa direction du personnel et des relations syndicales et, en 1938, un département social qui regroupe toutes les œuvres sociales et un laboratoire de psychotechnique. Chez Kodak-Pathé, la direction générale définit, dès 1937, une direction du personnel réunissant la gestion administrative, les services sociaux et humains et, chose rare, l'organisation, c'est- à-dire à cette époque l'étude du travail, les méthodes, les standards de temps et les primes.

Dugué Mac Carthy constate que, « lorsqu'on demandait en 1939 à un chef de Personnel : ''De quoi vous occupez-vous ?'', la réponse était du genre de celle-ci : De l'embauche, de la paie, de l'administration et des délégués.'' Tel est bien là le noyau autour duquel s'est constituée la fonction »[19].

1.3.3. Les trentes glorieuses (1944-1974)

Cette peiode est caractérisée par l'amplification des principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), la simplification du travail, des produits, la hausse du pouvoir d'achat et de niveau de vie, le plein emploi et le manque du personne[20].

Dans cette 2ème période on distingue 2 sous période.

- **De 1945 à 1965 :**

Ces années de croissance sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la professionnalisation de la fonction.

L'accroissement de la population salariée la croissance de l'après-guerre entraîne une pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises[21]. On vas recruter la population des compagnes et de la population féminine puis dans la population immigrés car la population ouvrière ne suffit plus (phénomène de massification)[22]. Ces trois populations ont un niveau de qualification professionnel est faible ce qui favorise le développement d'un modèle taylorien et des attentes homogènes : accéder à la société de consommation et à un niveau de confort inespéré, Ces nouveaux salariés acceptent des horaires très élevés (48 heures par semaine signifient un salaire majoré de plus de 25% et donc un accès plus rapide au confort), des contraintes et des nuisances dès lors qu'elles sont financièrement compensées. Le partage des

[18]- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre 1

[19]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris, page 223.

[20]- Memoireenligne.com stratégie managériales et gestion des ressources humaines, par numbi shaddy, licence 2015.

[21]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14éme édition, Vuibert édition, paris.

[22]- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre 1

fruits de la croissance à travers des gains de pouvoir d'achat est une revendication essentielle de cette période.

Les négociations portent sur les taux d'augmentation générale du salaire fixe. Les entreprises développent des mécanismes de fidélisation (prime d'ancienneté, avantages sociaux...)[23]. On constate alors que les conditions de travail sont difficiles la fonction RH se concrétise en 1947 la création de la ANDC (association national des chefs de personnel), depuis devenu L ANDRH (association national des directeurs de ressources humaines).

En 1953 L'ANDCP organise des journées d'étude pour exploré le contenu de la fonction personnel dans les entreprises les plus avancés les travaux sont publié par la revue hommes et techniques sous le titre «la direction du personnel, fonctions d'état-major » l'enquête de ANDCP fait ressortir le contenue de la fonction comme suit : (D.mac carthy, la fonction personnelle, op.cit.).

Tableau 1: Enquête de L ANDCP (à fin explorer le contenu de la fonction personnel)

Un groupe de fonction traditionnelle	**Un élargissement à des fonctions nouvelles**	**Des fonctions connexes**
- Effectifs, embauches et choix - Qualification du travail - Règlementation, discipline - Administration avec le personnel	- Formation - Information - Organisation de l'entreprise	- Sécurité sociale et retraite - Conditions de vie dans l'entreprise - Médecine du travail

Source:Weiss (D) et Alli., Les ressources humaines,éd.D'organisation 2005.

- **De 1965 à 1975**

Le contexte est marqué par l'entrée dans la vie active des « baby-boomers » (enfants née après la guerre et dont la formation était solide par rapport à la génération précédente), l'expansion des courants socioculturels, l'évolution du cadre réglementaire et l'émergence de

[23]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.

la responsabilité sociale dû à la complexité causée par l'aspiration des nouveaux jeunes. La fonction élargit alors sa mission sociale[24].

La première crise du taylorisme est marqué par un refus des salariés à travailler dans les mêmes conditions de travail de leurs ainés, l'entrée des baby-boomers dans la sphère du travail, ils ont pas connu la récession, remise en cause, donc création des turn-over[25].

1.3.4. Depuis 1975 jusqu'à aujourd'hui

De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. ce radui par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la GRH et le management des RH[26]. Cette période a vu la fonction ressources humaines acquérir un professionnalisme très prononcé jusqu'à revêtir d'un rôle stratégique et prédominant dans l'entreprise, L'évolution du cadre réglementaire qui atteint un niveau de maturité très avancé et très professionnel.

Certains défis modifiant profondément les enjeux de la GRH: il s'agit précisément des mutations technologiques, des incertitudes économiques, des évolutions démographiques, de l'internationalisation, de l'amélioration de l'image d'entreprise, de l'évolution des relations avec les partenaires sociaux, de l'évolution des courants socioculturels et de l'émergence des nouveaux modes de management[27], tout au long de ces années, la fonction RH est directement interpellé par des transformations majeur du point de vue de la technologie, des incertitudes économiques, de la montée du chômage ou du point de vue des nouvelles formes de mangement[28] . L'émergence d'une nouvelle approche de la fonction : l'appellation passe de la « fonction personnel » à la « fonction Ressources Humaines ». Ce changement d'appellation est évidemment la conséquence d'un changement de perspective car c'est à cette époque que la conception de l'homme en tant que coût laisse place à la conception de l'homme en tant que ressource dont il faut optimiser l'utilisation. La FRH acquiert alors le statut de grande fonction stratégique et la mission du DRH se définit ainsi sur trois objectifs :

---

[24]- Memoireenligne.com stratégie managériales et gestion des ressources humaines, par numbi shaddy, licence 2015.
[25]- Studocu.com, intoduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre1
[26]- Unité d'enseignement, « gestion des ressources humaines », Maxime Moreno, janvier 2008.
[27]- Memoireenligne.com stratégie managériales et gestion des ressources humaines, par numbi shaddy, licence 2015
[28]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.

- ✓ Adéquation qualitative et quantitative des RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- ✓ Intégration des objectifs de rentabilité et de développent de l'entreprise avec l'objectif de développement des RH ;
- ✓ Optimisation de la GRH afin de participer aux objectifs globaux[29].

Tableau 2 : Évolution des Typologies de Gestion des Ressources Humaines au fil du Temps (1975-2000-XXIe siècle)[30]

Périodes	**1975-1985**	**1980-2000**	**XXI° siècle**
Typologies	Types I : adaptation passive Et défensive des personnels	Types II : activation et Mobilisation du marché Interne des RH	Type III : flexibilité partenariale et mutualisée Des RH
Descriptif Sommaire	• Gestion quantitative et Démographique ; • Potentiel interne faiblement mobilisé ; • Gestion formelle du personnel.	Deux aspects différenciés : • Management « Idéologique »et « mobilisation » Des RH ; • Modernisation socio-productive (organisations qualifiantes, GPEC….)	• Gestion offensive et régulée des compétences dans le cadre d'un bassin d'emploi ; • Statut professionnel du travailleur pluriactif ; • Assurance employabilité (ssécurité active)

1.4. La professionnalisation de la fonction (1975-2000)

Les pratiques de GRH s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire. En matière de politiques et pratiques RH, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente. La durée du travail effectif hebdomadaire chute et rejoint la durée légale de 40 heures oubliée depuis quarante ans, Les entreprises mettent en cause les règles récentes sur les licenciements (1973 et 1975) et développent une recherche de

[29]- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre1
[30] **:** Source : Weiss (D) et Alli., Les ressources humaines, éd. D'organisation 2005.

la flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée. Les risques de l'entreprise duale avec un noyau dur très privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans sont alors dénoncés. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines (SIRH) et l'informatisation avance à grands pas. Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est confrontée à divers défis[31].

Cette période a vu la fonction ressources humaines acquérir un professionnalisme très prononcé jusqu'à revêtir d'un rôle stratégique et prédominant dans l'entreprise. Les éléments qui entrent en ligne de compte dans cette professionnalisation sont notamment :

✓ L'évolution du cadre réglementaire qui atteint un niveau de maturité très avancé et très professionnel ;

✓ Certains défis modifiant profondément les enjeux de la GRH : il s'agit précisément des mutations technologiques, des incertitudes économiques, des évolutions démographiques, de l'internationalisation, de l'amélioration de l'image d'entreprise, de l'évolution des relations avec les partenaires sociaux, de l'évolution des courants socioculturels et de l'émergence des nouveaux modes de management ;

L'émergence d'une nouvelle approche de la fonction : l'appellation passe de la « fonction personnel » à la « fonction Ressources Humaines ». Ce changement d'appellation est évidemment la conséquence d'un changement de perspective car c'est à cette époque que la conception de l'homme en tant que coût laisse place à la conception de l'homme en tant que ressource dont il faut optimiser l'utilisation. La FRH acquiert alors le statut de grande fonction stratégique et la mission du DRH se définit ainsi sur trois objectifs :

- Adéquation qualitative et quantitative des RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- Intégration des objectifs de rentabilité et de développent de l'entreprise avec l'objectif de développement des RH ; (Memoireenligne.com stratégie managériales et gestion des ressources humaines, par numbi shaddy)

[31]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.

1.5. Quel avenir pour la GRH

Des premiers services des ressources humaines, aux tâches purement administratives, la fonction ressources humaines s'est progressivement structurée depuis la fin du XIXe siècle. Evolution liée à l'évolution de l'entreprise et de la société.

Et demain à quoi ressemblera la fonction RH ? Certains prédisent carrément leur mort. A quoi servirait-elle encore alors que ceux qu'elle est censée gérer sont autonomes ? Même pour le recrutement, elle serait dépassée. L'intelligence artificielle a fait d'énormes progrès et les robots ne se contentent plus de scanner les mots-clés d'un CV mais sont désormais capables d'analyser le niveau de langage et de vocabulaire employé lors d'un entretien ou d'étudier les émotions et les mouvements de main d'un candidat…

D'autres estiment au contraire que les RH auront toujours leur raison d'exister, notamment pour assurer le lien social en entreprise. La technologie de l'IA n'est d'ailleurs pas vraiment prise au sérieux. Le recrutement est affaire d'humains qu'il s'agit d'intégrer au mieux dans une structure. Pour cela, les compétences et l'instinct des RH prime. Quelle que soit son évolution, la fonction RH suit de près celle de la société. Selon un article de la revue Cairn, elle pourrait ainsi muter vers celle de gestionnaire du temps, imaginant de «nouvelles articulations entre temps de travail et temps personnel». Des questions largement soulevées au travail. Et encore plus en cette période de crise[32]

Section 02 : Définitions et missions de la GRH

2.1. Définitions des concepts clés

2.1.1. La gestion

Gérer c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager, décident dans le cadre de leurs compétences, ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées, le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin

[32] … (https://recruteur.lefigaro.fr/article/ressources-humaines-rh-toute-une-histoire/).

d'éclairer les choix l'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics[33].

Les définitions de la gestion varient selon les auteurs et selon les disciplines dans lesquelles on l'utilise. George R. TERRY et Stephen G. FRANKLIN (donnent de la gestion la définition suivante : (Aubain Lusundji biasala, approche d'analyse sur la gestion de la communauté des fermiers de bankana, et de Kinshasa, licence en économie, 2002).

« La gestion est un processus spécifique, consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ». Robert BONNEFOND définit la gestion comme étant « l'art de combinaisons rentables et l'art de prendre des décisions ». La gestion apparaît comme l'instrument approprié visant la meilleure utilisation des moyens à mettre en œuvre et dont on dispose pour atteindre les objectifs qu'on s'assigne.

Gérer les hommes ce n'est donc pas réagir à court, la fonction personnelle est ici conçue non dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales, gérer le personnel c'est effectuer des choix stratégiques c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme au niveau des directions générales et du personnel, elles concernent essentiellement :

-La politique de l'emploi : choix de niveau de qualification, substitution capital-travail, affectation des hommes

-La politique de rémunération et davantage sociaux ;

-L'organisation et la transmission du pouvoir: déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation gérer le personnel c'est effectuer des choix tactiques: il s'agit de la prise de décision quotidienne, au niveau des responsables décentralisés et en conformité avec les choix stratégiques, ce seront, par exemple, des décisions d'embauche de mise sur pied d'une action de formation d'aménagement, des postes de travail, fixer le montant d'une prime négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail... [34]

[33]- Africmemoire.com chapitre II, la gestion des ressources humaines.

[34]- BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, 9ème édition, dunod, 2016, paris, page 2.

2.1.2. Les ressources humaines

Les ressources humaines constituent dans l'entreprise un domaine difficilement isolable parce qu'il est en fait partagé, voir éclater: la plupart des décisions qui affectent le fonctionnement quotidien de l'organisation ont une composante humaine et la gestion de salariés n'est en ce sens que mise en action de l'entreprise, une fonction ressources humaines plus spécialisée existe toujours, sous sa forme la plus simple elle ressemble les tâches d'embauche, (recrutement, établissement du contrat de travail) de suivi (congés maladie de représentation (délégués) et de rémunération du personnel (établissement de salaire) à partir d'une certaine taille (en pratique une centaine salariés) et d'un certain degré de complexité des tâches elle peut être isolée sous la forme d'un service du personne puis d'une direction du personnel ou direction des ressources humaines[35].

La fonction RH peut se définir comme :

Un ensemble d'activités : développement des compétences, des talents, des carrières, dialogue social.

Un ensemble de métiers : DRH, RRH, responsable formation ;

- Un ensemble de processus : qualité de vie au travail, SIRH, gestion de la paie, recrutement ;

-Un lieu de performance, de valeur ajoutée et d'indicateurs ;

-Un ensemble de pratiques de coordination et d'harmonisation : appréciation et évaluation, gestion internationale, agilité et intelligence collective éthique.

La fonction RH est un objet de gestion, de nature contextuelle, qui prendra des formes différentes en fonction du type d'entreprise, de son organisation, de sa taille et de son environnement concurrentiel[36].

2.1.3. Les gestions des ressources humaines

La gestion des ressources humaines se définit comme l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins, en quantité et en qualité[37].

---

[35]- Bernard gazier, les stratégies des ressources humaines, 2015, page 7 à 22.
[36]- Cécile Dejoux, RH pour l'entreprise, 2020 5ème édition, France

La gestion des ressources humaines peut se résumer è faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnes dont elle a besoin, autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, ou il faut et quand il faut, il s'agit d'une discipline des science sociale consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier, et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations (cadin, guerin et pigeyre, 2007)[38].

P. ROUSSEL, la définie comme l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collectives des personnes qui travaillent pour l'entreprise, l'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH, aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH, définit les stratégies et les moyens en RH, les mode de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien à fin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise[39].

Comme toute activité de gestion la GRH s'inscrit dans une logique de contribution à la performance, il s'agit d'une activité de gestion particulière, dans la mesure où elle porte sur les hommes, doué de réflexion, d'affect, de capacités d'organisation, de créativité ou encore de résistance, engagé dans une activité de travail elle même source de complexité, puisqu'étant à la fois facteur de contrainte et d'effort mais aussi de satisfaction et de réalisation de soi. ((Benoit grasser, Florent Noel, ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, paris 2019).

« La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonction et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du Personnel pour une plus grande efficacité et efficience en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.».

[37]- La gestion du personnel dans une entreprise publique, casde L'INSS par Jean marie lamsa tshikuna université protestante, Congo-graduat, 2007(39).
[38]- Jean-Pierre céteau, gestion des ressources humaines, 2ème édition, ARMAND COLIN, 1997, paris.
[39]- Unité d'enseignement « gestion des ressources humaines », maxime Moreno, janvier 2008.

2.2. Les missions de la GRH[40]

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (orientation sur le futur, la stratégie)

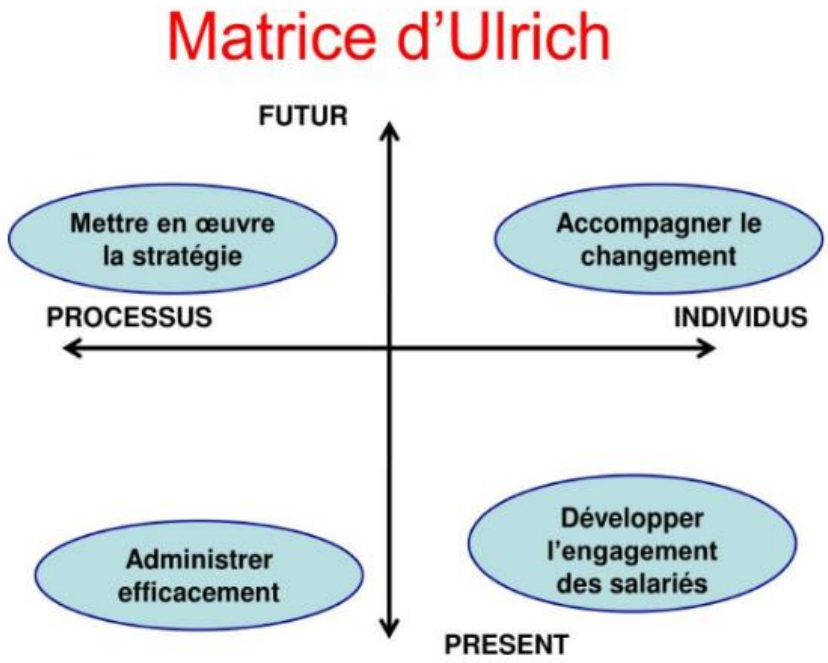


Figure 1 : Les missions de la GRH (d'aprés Ulrich)

Le premier axe du modèle représente ce sur quoi les services et les professionnels RH doivent focaliser. Ainsi, ils doivent diriger leurs efforts sur les dimensions court terme et long terme de leur rôle Dans le cas du long terme, les services et les professionnels RH devront avoir une vision tournée vers le futur et on parlera de rôles stratégiques. Dans le cas du court terme, les services et professionnels RH doivent s'intéresser aux activités quotidiennes et ils joueront des rôles dits opérationnels. Pour sa part, le second axe fait la distinction entre les activités dirigées vers la gestion des individus et celles dirigées vers la gestion des processus tels que les outils et les systèmes RH. Par cette configuration Ulrich démontre bien l'importance qui doit être accordée non seulement aux rôles stratégiques (long

[40]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.

terme), mais aussi aux rôles opérationnels (court terme). De plus, ce modèle indique que les services et les professionnels RH doivent avoir un souci aussi important pour les employés (individus) que pour l'entreprise (processus). Ces deux axes d'analyse présentent quatre rôles distincts qui doivent être assumés : le rôle de partenaire stratégique, d'agent de changement, d'expert administratif et de champion des employés[41].

2.2.1. Administrer efficacement

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction, la fonction RH mobilise des moyens humains et matériels, elle doit avoir une productivité exemplaire[42]

Administré c'est :

- Assurer la sécurité des individus au travail et faire respecter les règles de la législation en vigueur concernant l'hygiène et la sécurité,
- Respecter la législation sociale et mettre à jour les documents réglementaires,
- Définir, afficher, et appliquer le règlement intérieur de l'entreprise,
- Aussi éviter les sources de conflits internes et externes[43].

2.2.2. Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, il faut connaître ses attentes et en particulier aujourd'hui ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement d'éthique et d'écoute ces (5E) retiennent toute l'attention de l'entreprise, car il est conditionnement son développement durable, l'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétence qu'ils possèdent contribuent à la création de la valeur[44].

2.2.3. Favoriser le changement

L'accompagnement du changement réside dans la capacité à sortir d'une approche fonctionnaliste qui consisterait à demander aux personnes de mettre en application un changement

[41]- Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle: y-a-t'il un lien? Denis CHENEVERT, D.Sc. Professeur agrégé Service de l'enseignement de la GRH HEC Montréal.
[42]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.
[43]- thibaud pellé-université de nancy2, gestion des ressources humaine, avril 2009.
[44]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.

imaginé et conçu sans eux, la responsabilité du service RH est alors de concevoir des pratiques managériales participatives[45], le DRH intervient en amont dans le processus du changement il consacre une partie importante de son activité à encourager les nouveaux comportements plus efficace, à mettre en place une culture de changement et de transformation, il apporte son appui la ligne hiérarchique pour accompagner le changement. La réussite du changement repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH[46].

2.2.4. Mettre en œuvre la stratégie

Pour être partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise, cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise[47] par exemple, en imaginant les contours d'une organisation propice à l'innovation, il peut suggérer à la direction générale de nouvelles orientations stratégiques[48].

Les comportements organisationnels qui aideront les collaborateurs

- Définition claire des missions et des enjeux
- Définition conjointe des objectifs
- Ajustement autant que nécessaire des modes opératoires et des procédures.
- Évaluation régulière des performances et des résultats
- Prise de décision à chaque fois que c'est nécessaire
- Coordination des activités Les comportements relationnels qui aideront les collaborateurs
- Écouter, reformuler, susciter le feedback
- Poser des questions sur les faits, les intentions, les ressentis
- Chercher à comprendre l'autre et lui dire ce que l'on a compris
- Encourager l'expression, les essais
- Valoriser les réussites, faire réfléchir sur les erreurs ou les échecs
- S'affirmer tout en permettant à l'autre d'exister.

[45]- Benoit grasser, Florent Noel, ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, paris 2019

[46]- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.

[47]- G. PIETREMENT (sous la direction de), SIRH, enjeux, projet et bonne pratiques, Vuibert, 2ème édition, 2012

[48]- Benoit grasser, Florent Noel, ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, paris 2019. Autres ; (https://www.res-homini,com, cours G.R.H selon g. Zara)

Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et la performance en entreprise

II-Introduction

Dans une démarche pédagogique, les pratiques de la gestion des ressources humaines se répartissent selon trois items qui sont l'attraction, le développement, et la rétention du personnel, on retrouve les pratiques de recrutement, d'accueil et d'intégration des RH ; les développement des RH qui permet l'accroissement de la performance opérationnel avec des pratiques de gestion de compétences lors de la mise en œuvre de la formation la rétention des talons avec des pratiques de rémunération, de gestion des carrières et de GPEC et de gestion de la diversité et gestion environnementale (RSE), nombreux sont les classements par typologie des pratiques comme sont nombreuses les pratiques elles-mêmes. Mais les chercheurs ont retenu pour leurs travaux le recrutement, la formation l'évaluation des performances et la rémunération comme faisant partie des quatre pratiques les plus fréquemment citées par les entreprises. Quel qu'en soit le nombre, toutes les pratiques de la GRH se partagent selon deux logiques : les pratiques techniques et les pratiques stratégiques (Jean-pierre Taieb, valoriser la performance RH, collection ressources humaines, dunod editeur, 2016, page 224)

Section 01 : définitions et pratiques de la GRH

1.1. Definitions

La GRH est décrite a, dans la littérature, comme une somme de pratiques en évolution. Elle constitue "des guides opérationnels" pour les professionnels de la GRH (praticiens et formateurs) quelles sont donc les techniques et les méthodes de gestion relatives à ces pratiques dites de GRH.

Selon MEIGNANT, il existe six pratiques qui composent la GRH, le recrutement, la formation de l'organisation du travail, la gestion des carrières, la rémunération et les relations sociales.

Ces pratiques sont relativement présentes dans la plupart des manuels qui traitent la GRH, on peut parfois les trouver sous d'autres appellations, par exemple CADIN, GUERIN et PIGEYRE optent pour : les relations opérationnelles, la gestion de l'anticipation, la flexibilité de ressources humaineles classifications et rémunération, le recrutement, l'appréciation, la mobilité la gestion des carrières et la formation professionnelle continue.

De sa part BOURNOIS et BARBET propose une grille des pratiques de GRH (voir le tableau suivant)[49]

Tableau 3: signification de la grille C.O.R.E (²)

Sigle	Signification	Définition
C	Communication	" résulte du fonctionnement global de l'entrepisedont, entre transparence et manipulation elle, constitue l'indispensable ciment "
O	Organisation du travail	" désigne le mode de délimitation, de division etd'intégration des activités de l'entreprise"
R	Rémunération	" constitue l'une des principales rétributions quel'entreprise apporte aux salariés"
E	Emploi	" rassemble et si les processus d'affectation des hommes au poste et aux missions de l'entreprise : c'est-à-dire la gestion prévisionnelle et préventive des emplois le recrutement, l'accueil et l'intégration, la gestion de la carrière et enfin la formation"

[49] Cours et exercices, le fondement de la gestion des ressources humaines, mustapha ferhaoui, 2020-2021

La description des pratiques de GRH est associée souvent à des outils et des méthodes qui expliquent les modalités d'exécution de chacune d'elle, il s'agit de décrire comment la GRH est pratiquée dans les entreprises et à l'aide de quels instruments, IGALENS dans son ouvrage, identifie, par exemple, la description et l'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches, la direction participative par objectifs et l'informatisation concernant la période de 1961 à 1975. Il ajoute aussi que plusieurs outils sont apparus depuis cette periode[50]

Selon GUERRERO chaque pratique à son outil d'éxecution parmis ses outils :

Tableau 4: exemple d'outils de la GRH

Pratiques selon le modele CORE	**Outils selon GUERRERO**
Communication	Intranet
Organisation du travail	La gestion du projet
Rémunération	Grille des salaire, gestion des primes

- **L'approche de SCHULER et MACMILE**

SCHULER et MACMILLAN (1984) utilisent l'expression " besoin d'infrastructures" pour décrire les pratiques de GRH, par besoin d'infrastructures, ils entendent les activités nécessaires pour une gestion efficace des ressources humaines d'une entreprise. Plus précisément l'objectif de ces activités consiste à attirer, et motiver les employés. SCHULER et MACMILLAN (1984), comptent plus précisément six fonctions de la GRH : la planification, la dotation, l'évolution, la rémunération, la formation, le développement et les relations de travail

Si la plupart des documents scientifique s'entendent pour dire que les pratiques de GRH sont les activités exercées dans une organisation pour gérer efficacement les employés, certains

[50] sylvie guerreo, les outils des RH, 3éme edition, les savoir-faire essentiel en GRH, dunond

auteurs ce distinguent comme on a pût le voir plus en haut, nous avons aussi HAREL et TZAFRIR (1999) qui se différencient de SCHULER et MACMILLAN (1984) dans la sélection des fonctions des pratiques en insistants sur le recrutement, la sélection, la participation des employés, les relations de travail, etla formation (3)

De manière abrégée, nous pouvons dresser la classification suivante, selon les auteurs, (voir le tableau suivant)

Tableau 5: comparaison des pratiques de la GRH selon les auteurs

SCHULER et MACMILLAN (1984)	HAREL et TZAFRIR (1999)
- planification	- Recrutement
- dotation	- Sélection
- Évolution	- participation
- Rémunération	- Rémunération
- formation et développement	- Formation

Ce tableau permet de mettre en évidence les similitudes et les divergences. Aussitôt, nous sommes tentés de regrouper les fonctions « recrutement » et « sélection » sous «dotation » car elles représentent les activités de cette nature.

En effet, selon St-Onge et ses collaborateurs (2004), la dotation englobe l'ensemble des activités d'acquisition des ressources humaines : « elle comprend l'analyse des postes, le recrutement, la sélection, la décision d'embauche et l'intégration dans le milieu de travail. »

Il faut dire aussi que dans leur article, Schuler et MacMillan (1984) spécifient que, par dotation, ils entendent le recrutement, la sélection et la socialisation Une seconde différence entre les deux groupes d'auteurs réside dans leur appellation de la fonction « formation ».

Alors que Harel et Tzafrir (1999) se suffisent à employer simplement ce terme, Schuler et MacMillan (1984) y rattachent la composante « développement ».

Cette légère distinction ajoute à la fonction de formation la notion de développement de carrière, laquelle inclut les activités autres que les cours de formation traditionnelle, par exemple le mentorat,la consolidation d'équipes, etc. (St-Onge et al., 2004).

Enfin, toujours d'après le tableau, nous apercevons l'ajout de la fonction « planification » chez les uns et de celle « participation » chez les autres[51].

1.2. Les pratiques de la GRH

Les pratiques RH sont la mise en oeuvre opérationnelle des politiques RH. Elles regroupent l'ensemble des actions quotidiennes relatives à la gestion des ressources humaines. Les pratiques RH viennent répondre à des questions concrètes qui permettent d'orchestrer les actions quotidiennes incombant aux RH. Alors que la politique RH est une vision à long terme Le de la gestion des ressources humaines et découle directement de la stratégie RH, les pratiques RH, quant à elles, représentent la mise en oeuvre opérationnelle de mesures concrètes

Parmi les principales pratiques RH, on retrouve :

1.2.1. Le recrutement

Le recrutement est l'une des activités décisives des ressources humaines, qui contribue directement à la performance de l'entrepris, c'est .une fonction d'anticipation dans la mesure où il consiste à prévenir les insuffisances en personnels de l'entreprise, le besoin de renforcer certaines compétences, d'en acquérir de nouvelles, pour s'adapter aux conditions du marché et de la concurrence, ou mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise.

[51] (https://wikimemoires.net/2012/07/les-pratiques-de-grh/)

Selon SEKIOU Lakhdar (2004, p.227), le recrutement comme un ensemble d'action d'entreprise par les organisations pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ». [52]

Aujourd'hui, recruter dans les organisations représente à la fois :

- Un levier de communication et d'attractivité : le recrutement est le processus RH le plus visible de l'extérieur de l'organisation et le plus facilement identifié, auprès du grand public.

Il permet de transmettre des messages clés sur le fonctionnement ou encore les valeurs portées par l'organisation ;

- Un acte de gestion stratégique : le recrutement peut être isolé et répondre à un besoin imprévisible de ressources mais il peut aussi permettre de préparer les évolutions à venir de l'organisation. Il peut s'agir, par exemples, du lancement d'une nouvelle activité pour une entreprise ou de la préparation du départ à la retraite d'un collaborateur qui devra former son successeur avant de quitter l'organisation.

De façon générale, le recrutement ne concerne pas que la fonction ressources humaines de l'organisation. Il s'agit d'un acte de gestion partagée entre :

- le service ressources humaines : il a en charge la prise en compte du besoin en ressources humaines, sa validation et le bon déroulement du processus de recrutement dans sa globalité ;
- les managers : ils sont généralement des participants actifs au recrutement de leurs futurs collaborateurs ; notamment dans la phase de sélection des candidats ;
- les éventuels prestataires externes de recrutement : l'organisation peut faire le choix d'externalisertout ou partie du processus de recrutement.[53]

[52] (https://wikimemoires.net/2022/05/le-recrutement-def-8-etapes-objectifs)

[53] (Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie ,https://moodle.luniversitenumerique.fr/)

1.2.1.1. Le processus de recrutement

Selon Nicolas Arnaud (2013, p.58, 59 et 60), un mauvais recrutement (processus ou choix des outils) explique un taux de turnover important chez les populations salariées ayant moins de 18 ans d'ancienneté dans une entreprise (Guerrero, 2008).

Un tel phénomène illustre l'importance de respecter un certain nombre de bonnes pratiques souvent ordonnées en huit étapes[54]

Figure 2: Les étapes du processus de recrutement

Ces étapes vont être commentées ci-dessous, selon le poste à pourvoir, chacune de ces étapespourra prendre plus ou moins de temps et d'importance

ETAPE 01: définition du besoin en ressources humaines[55]

a) **demande de recrutement**

Plusieurs raisons peuvent amener à recruter dans une organisation. L'entreprise peut devoir faireface à un départ ou à une absence d'un collaborateur. On peut citer comme exemples :

Le remplacement d'un salarié qui vient de démissionner ou encore d'une collaboratrice qui est en congé maternité. La demande de recrutement peut aussi être formulée suite à une mobilité d'un salarié. Plus concrètement, c'est le cas d'un collaborateur qui aurait été promu

[54] Guerrero, 2010). (https://wikimemoires.net/2022/05/le-recrutement-def-8-etapes-objectifs/)

[55] . (Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie ,https://moodle.luniversitenumerique.fr/)

manager de son service et qu'il va falloir penser à remplacer. Enfin, la demande de recrutement peut correspondre à une création de poste dans l'organisation. Par exemple, une entreprise qui fait le choix de lancer une nouvelle activité, ou encore un nouveau produit, aura probablement besoin de recruter de nouveau collaborateurs. De façon générale, la demande de recrutement émane plutôt du manager direct du poste concerné et fait ensuite l'objet d'une analyse par la fonction ressources humaines.

- ✓ **Définitiondu poste**

La définition du poste permet de préciser ce que l'organisation attend du titulaire du poste et le profilopportun pour réaliser ces missions :

- Intitulé du poste, conditions statutaires, position du poste au sein du pôle, du service, de l'unité, etc.,
  - ✓ **Description sommaire de la mission :** résumer la mission en quelques phrases,
  - ✓ **Moyens du poste :** matériels et immatériels (équipement de protection individuelle, aménagementde l'espace de travail),
  - ✓ **Activités :** principales (ce sont toutes les activités réalisées de manière régulière qui constituent l'essentiel du travail), secondaires et ponctuelles (ce sont les activités moins fréquentes et moinsrégulières),
  - ✓ **Modalités d'exercice et risques professionnels :** conditions d'accès, conditions de travailparticulières, principales difficultés liées au poste, etc.,

Objectifs pour l'année à venir,

Présentation de la fiche profil : formation de base, formation complémentaire, expérience recherchée, connaissances particulières, maîtrise des outils informatiques, maîtrise des langues,compétences et aptitudes, conditions spéciales, etc.

Il est important d'avoir une définition précise, actuelle et au plus près de la réalité du terrain.

Étape 2 : recherche de candidature (sourcing)

Une fois le besoin identifié et défini, il faut alors déterminer le profil du candidat idéal susceptible d'occuper le poste. A ce stade, les entreprises définissent les compétences métiers et comportementales requises, le niveau d'expérience et le potentiel d'évolution nécessaire.

La recherche de candidatures a profondément évolué avec l'environnement numérique mais également les attentes des nouvelles générations au travail ou encore la mondialisation grandissante des échanges. Cette recherche sera plus ou moins facile suivant le poste à pourvoir.

L'attractivité en matière de recrutement fait l'objet d'une attention à plusieurs niveaux :

a) **l'atractivité**

Le métier, l'entreprise et le territoire. Elle correspond au fait d'attirer les candidats au recrutement qui présentent les compétences les plus adaptées aux besoins.La recherche de candidatures est parfois rendue plus difficile lorsque le recrutement concerne des métiers en tension. .

b) **La prospection interne vs. La prospection externe** [56]

- ✓ **le marché interne :**

Afin de pouvoir procéder à une embauche en interne, l'employeur peut diffuser dans l'entreprise une offre d'emploi en détaillant les caractéristiques du poste. L'employeur peut également proposer directement le poste à un ou plusieurs salariés qui, selon lui, disposent des compétences nécessaires.

Dans le cadre du recrutement interne, on distingue les postes qui modifient le contrat de travail de ceux qui ne le modifient pas. Ainsi, dans le cadre d'une promotion interne, le salarié peut bénéficier d'une augmentation de rémunération et/ou d'un changement de responsabilité.

[56] https://www.editions-tissot.fr/guide/recrutement

Dans ce cas, un ou plusieurs éléments essentiels du contrat de travail du salarié est modifié, l'accord de ce dernier est donc nécessaire.

En revanche, si le changement de poste ne modifie pas le contrat de travail du salarié, son accord n'est pas nécessaire.

- ✓ **le marché extrene :**

Le recrutement externe se caractérise par le fait que l'employeur va embaucher un nouveau salarié, extérieur à l'entreprise.

Dans le cadre d'une embauche externe, les sources de recrutement sont diverses.

L'employeur peut ainsi diffuser l'offre d'emploi sur les plateformes digitales dédiées (Indeed, RegionsJob, etc.), les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn, sur Pôle Emploi, etc.Il peut également recruter via le système de cooptation, où un candidat est recommandé par un salarié de l'entreprise, ou encore dans des salons professionnels. L'employeur peut également faire appel à des cabinets de recrutement, Parmi les sources externes, l'entreprise peut avoir recours à :

- des cabinets de recrutement pour des profils peu standard à condition d'accepter un coût pouvant aller de 15 à 30 du salaire annuel;
- pole d'emploi;
- APEC;
- agences d'intérim;
- associations d'ancien élèves;
- forums d'emploi;
- speed net working;
- business Game; etc.

- **la redaction d'une annonce :**

L'annonce de recrutement ou annonce d'emploi est un outil de communication qui sert à diffuser un besoin en recrutement : cette annonce n'est autre qu'un message diffusé par le

recruteur, en interne dans son entreprise ou bien en externe sur des job boards afin d'exprimer son besoin en recrutement.

Une fois qu'un ou plusieurs candidats potentiels sont identifiés, l'employeur doit procéder à des entretiens d'embauche.

De manière générale, la recherche de candidatures peut mobiliser de nombreux canaux de communication

Étape 3 : sélection des candidats La prise en compte de la diversité[57]

Tableau 6: le testing[58]

Les critères de discriminations lors d'un recrutement	**Le testing**
La loi prévoit plus de vingt motifs de discrimination sur le fondement desquels toute	La méthode de « l'audit par couple » ou testingconsiste à envoyer, en réponse à une offre
différence de traitement est interdite dans le recrutement : Âge, apparence physique, sexe, orientale sexuelle, identité de genre, origine, appartenance au non-appartenance vrai ou supposé à une ethnie, une nation ou une prétendue race, nom de famille, conviction religieuse, grossesse situation de famille, etat de santé, handicap, perte d'autonomie, caractéristiques génétiques, opinion politique, activités	d'emploi, 2 CV accompagnés d'une lettre de candidature qui ne diffèrent que par une caractéristique : la variable à tester. La méthode, classique dans les pays anglo-saxons et légale en France est recommandée par le BIT. Elle peut aussi consister en l'envoi de plus de 2 CV en parallèle pour une même offre. Nous avons réalisé plusieurs dizaines d'opération depuis 2004 à la demande d'entreprises, d'organisations ou à notre initiative. Plus de

[57] .(Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie ,https://moodle.luniversitenumerique.fr/)

[58] https://www.observatoiredesdiscreminations.fr/testing

syndicales ou mutualistes, Moeurs, lieu de résidence, vulnérabilité économique, capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, domiciliation bancaire.	20 000 CV ont été conçus et envoyés et nous disposons d'une large CV thèque régulièrement actualisée. Les variables pouvant faire l'objet de ces testings sont nombreuses et notamment : — l'origine (du Maghreb et d'Afrique subsaharienne) ; — l'âge (50 ans par exemple) ; — le handicap ; — l'apparence physique (personne obèse ou au visage disgracieux) ; — le genre et/ou la situation matrimoniale (femme avec enfants par exemple) ; — l'orientation sexuelle ; — l'adresse (ZUS par exemple) ; — l'origine sociale. Seule l'étape de la sélection des CV fait l'objet du test.

La lutte contre la discrimination s'inscrit d'ailleurs dans le cadre plus global de la gestion de la diversité qui présente des enjeux économiques (efficacité, valorisation des ressources humaines, certification qualité on), sociaux et sociétaux de la population, respect des lois, responsabilité sociale de l'entreprise on).

a) la présélection

La présélection sur dossier (lettre et CV) permet d'éliminer les candidatures contre-indiquées et de sélectionner les candidats qu'il convient de recevoir en entretien. Le but n'est pas de recevoir un maximum de candidats mais de ne recevoir en entretien que les candidats qui présentent une adéquation avec le poste[59]

Tableau 7: exemple de grille de pré-tri des candidatures

Compétences clés et pré-requis	CV 1	CV 3	CV 3
La qualification (titre etdiplôme)			
Les compétences techniques			
Durée d'expérience			
Disponibilité			
Total des points			

1= insuffisant ; 2= suffisant ; 3 = maîtrise

[59] Héléne de falco, chapitre4, la présélection sur dossiers de candidature, maitrser ses recrutement (2016), page 53 à75

b) l'entretien

L'entretien d'embauche est sans doute l'étape la plus importante vers l'emploi. Il faut rappeler que la lettre de motivation et le CV ne servent pas à obtenir un emploi, mais à obtenir un entretien, L'entretien d'embauche est le dernier exercice qui pourra convaincre le recruteur. C'est ici que vous ferez peut-être la différence par rapport aux autres candidats, Il est donc très important de séduire et de persuader par la présentation, la clarté, la qualité d'expression... et la gestuelle

L'entretien, est une rencontre, habituellement entre deux personnes, pendant laquelle « l'interviewer » interroge le candidat sur ses études, ses expériences passées, ses connaissances générales, ses principales réalisations, sa personnalité, ses traits de caractères, ses intérêts professionnels, son plan de carrière et ses exigences salariales. Elle a pour but de combler un poste comportant des responsabilités que le candidat doit être en mesure d'assumer [60]

1.2.2 La motivation au travail [61]

La motivation est souvent et arbitrairement assimilée à d'autres concepts notamment la satisfaction,l'implication et dans une moindre mesure l'engagement. Or, il existe bien une nuance entre ces différents concepts. La motivation peut être considérée comme le degré d'engagement d'une personne dans la réalisation d'une action. Elle est alors un état psychologique. Par conséquent, elle peut dépendre de la satisfaction éprouvée par le travailleur mais aussi de son degré d'implication dans l'organisation. Empruntée à la sociologie, l'implication correspond au sentiment d'identification de l'individu à l'organisation. Cela se traduit par une volonté de faire des efforts pour l'entreprise et d'accepter ses valeurs Quant à la satisfaction, elle désigne un état émotionnel qui résulte de l'évaluation faite par la personne de son travail. Un salarié peut être

[60] (https://fr.scribd.com/document/396138835/L-Entretien-d-Embauche

[61] (https://www.agrh.fr/assets/actes/2012)

satisfait de son travail (conditions de travail, salaire, etc.) sans être engagé. De ce fait, la satisfaction est consolidée, dans la durée, par l'implication ; mais elle est présente au bout des efforts de motivation (Donnadieu, 2004

Pour Roussel la motivation au travail est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs. Cette définition semble mieux à même de rendre compte du caractère pluridimensionnel du concept. Les auteurs comme Gagné et Forest (2009), Deci et Ryan (2008), Brière et al (1995), Vallerand et Blanchard (1998), Roussel (2000) en ont distingué trois dimensions qu'ils positionnent sur un continuum d'auto détermination : motivation intrinsèque, motivation extrinsèque et amotivation

1.2.2.1 Les trois types de motivations selon certains auteurs[62]:

- **La motivation intrinsèque (MI)**

S'identifie par les efforts qu'effectue le salarié en l'absence de toute contingence externe. Elle correspond au plaisir qu'il ressent envers son travail. La plupart des auteurs la classe sous trois formes :

-la motivation intrinsèque à la connaissance : fait allusion a la satisfaction du désir de connaître et de savoir.

-la motivation intrinsèque à l'accomplissement : fait allusion à la réalisation d'un défi.

-la motivation intrinsèque à la stimulation : est constatée lorsque la personne ressent des sensations stimulantes en exerçant la tâche

[62] cours mme ouamer, ummto, module culture organisationnelle promotion 2022/2023

➢ **La motivation extrinsèque (ME)**

Est considérée comme le deuxième niveau de l'autodétermination. Le comportement de l'individu est ici conditionné par des éléments extérieurs : incitatif (poursuite de récompense) ou coercitif (évitement de punition). A l'image de la MI, les auteurs s'accordent généralement sur un continuumcomposé de quatre éléments.

- **La régulation externe :** elle se caractérise chez l'individu par des comportements qui sont régulés par des pressions externes venant de son environnement de travail (supérieurs, collègues, clients) ou de son entourage familial. Par exemple, le salarié peut faire des eforts pour être apprécié davantage par ses collègues.

- La régulation introjectée : Ici, l'individu commence à intérioriser son activité. Il développe des attitudes comme l'estime de soi, la fierté en cas de réussite, la honte et la culpabilité en cas d'échec.

- La régulation identifiée : les comportements du salarié correspondent, dans ce cas, à sa perception positive des facteurs externes. Ses efforts témoignent que son travail correspond à ses valeurs personnelles.

- La régulation intégrée : c'est la phase de la ME qui se rapproche de la MI. Elle se manifeste par des efforts voulus et choisis. A ce stade, la personne estime que son travail s'intègre parfaitement dans ses objectifs de vie personnelle

➢ **L'amotivation :** enfin, est une absence relative de motivation. Elle reflète une absence de volition. Une personne est dans cet état quand elle n'accorde aucune valeur à un résultat ou à un comportement. Il s'agit d'une résignation acquise.

1.2.2.2 les approches théoriques de la motivation au travail

Plusieurs théories et disciplines ont fini de conceptualiser la motivation avec souvent un leitmotiv :

« Satisfaire un besoin ». Elles ont rendu célèbres des auteurs comme Maslow, Herzberg, Alderfer et d'autres encore (Roussel, 2000 ; 2009 ; Louart, 2003). Dans cette étude, nous discutons des théories qui s'impliquent directement dans la relation pratiques de GRH et Motivation tout en mettant en évidence les travaux empiriques qu'elles ont sous-tendues.

Tableau 8: Tableau 8: les approches théoriques de la motivation

L'approche universaliste desressources humaines	La philosophie humaniste "personnalisme"	La théorie de l'auto détermination	Les théories de lajustice organisationnelle	La théorie de lafixation des objectif
Celle-ci soutient l'effet de la GRH sur la Performance financière de l'entreprise la plupart des Travaux empiriques dans ce champ montre que la motivation joue le rôle d'intermédiaire dans cette relation (Martory,	Une théorie selon laquelle l'homme détermine librement et volontairement ses propres règles d'existence, elle postulent qu'une GRH conforme au principe humaniste serait source de motivation, en effet cette	La théorie de l'autodéterminatio n est développée par Deci et Ryan (1985, 2000). Selon ses Précurseurs l'autodéterminatio n de la personne est tributaire de trois besoins : le besoin de compétence, le Besoin d'autonomie et le	Les théories de la justice organisationnelle (Greenberg, 1990) et de l'équité (Adams, 1965) impliquent aussi le lien « GRH et Motivation ». Elles distinguent deux dimensions de l'équité : la justice distributive et la justice procédurale. A	Une dernière théorie est celle de la fixation des objectifs (Locke et al, 1981). Elle se propose de comprendre l'impact des objectifs sur le comportement au travail. Les auteurs concluent que l'amélioration des performances des employés est

2008 ; vanhala et tuomi, 2006) ces travaux sont corroborés par Dimba et K'Obonyo (2009), ces auteurs ont identifié une corrélation entre	approche inscrit ses principes dans le choix des pratiques de GRH (Arnaud et Chabdon, 2009) de fait la philosophie humaniste retient,	Besoin d'affiliation. On remarque ainsi une proximité entre cette théorie et celle de la philosophie humaniste. De ce fait, leurs	partir de ces dimensions, ces théories montrent que la GRH peut modifier la motivation du moment qu'elle est responsable des pratiques	tributaire en grande partie des choix de politiques de GRH. Selon Roussel (2000) la Communication (sur les objectifs), Les

1.2.2.3 les sources de motivations selon certains auteurs

Les organisations recherchent la motivation de leurs salariés pour qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont donnés. Différentes théories permettent de comprendre les sources et le processus de motivation

- Les théories dites de besoin :

Ces théories ont toutes une base commune, il existe une force qui pousse chaqueindividu à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent.

- La pyramide des besoins de A. Maslow :

La théorie des besoins de Maslow repose sur l'idée que tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant les besoins fondamentaux. Ces besoins regroupés en besoins inférieurs et supérieurs, sont souvent représentés au travers de la fameuse pyramide des besoins.

Figure 3: La pyramide des besoins de A. Maslow

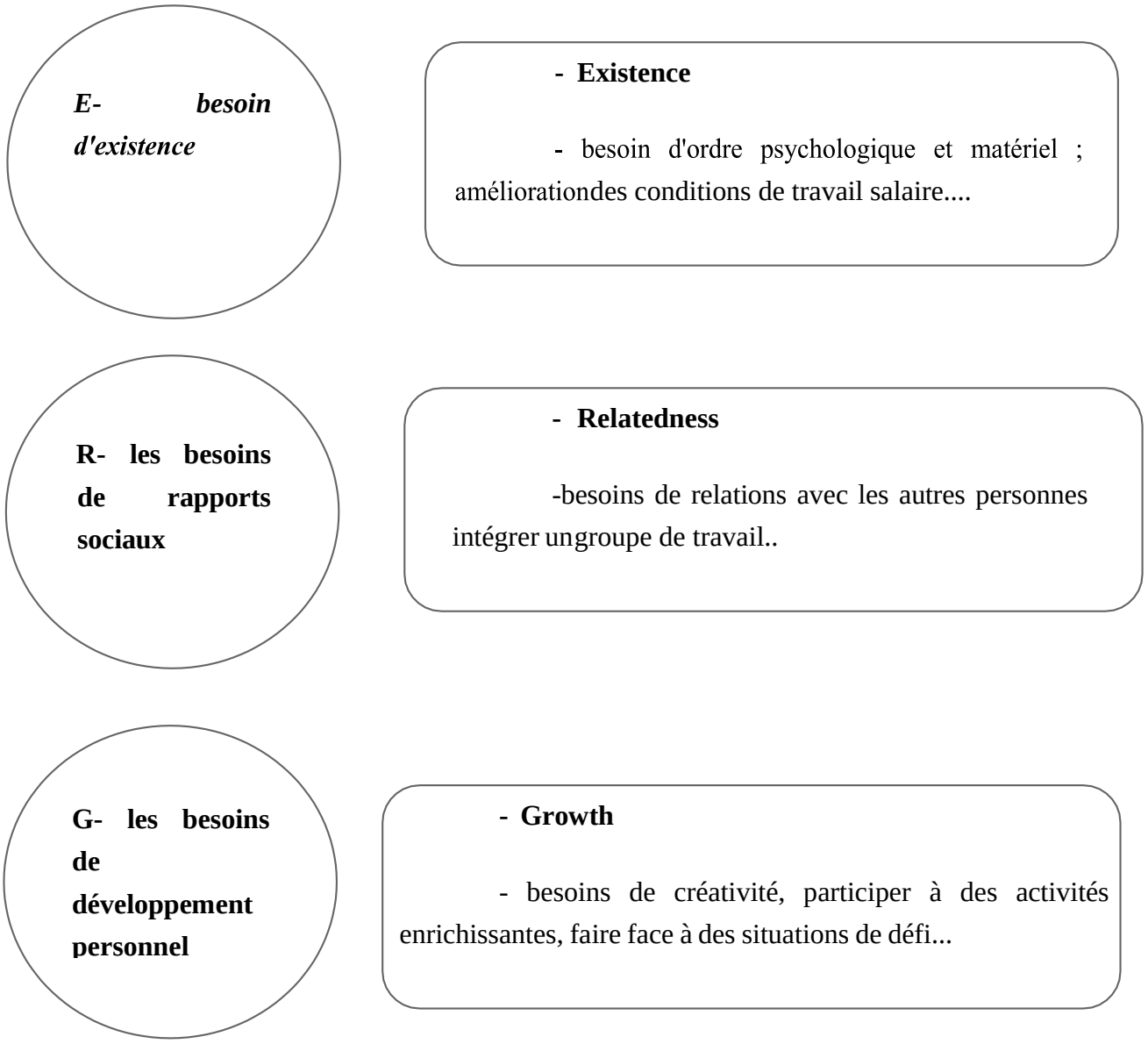
D'après le modèle de Maslow, les besoins sont hiérarchisés et les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires. Ainsi quand un besoin est satisfait, le besoin suivant dans la pyramide apparait et la recherche de sa satisfaction est source de motivation.

- La théorie ERG de Clayton.Alderfer :

Cette théorie explique que la source de la motivation des individus réside dans leur désir de satisfaire des besoins. La motivation est d'autant plus élevée que l'intensité perçue d'un besoin

est forte, Les trois besoins sont organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (E) au plus abstrait (G)

Figure 4:Le modèle (ERG) de C. Alderfer



- **Le modèle des besoins manifestes de Mc Clelland :**

La théorie de David Mc Clelland considère que le moteur de motivation se concentre sur un petit nombre de besoins acquis (il existe une sorte de profil de besoins). Il existe trois types de besoins importants : l'accomplissement, l'affiliation et le pouvoir qui sont définis comme suit :

Ces besoins sont plus au moins prégnants selon les personnalités différentes des individus

- La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg :

Herzberg s'interroge sur les facteurs générateurs de motivation pour les individus dans leur travail. Il a constaté que les facteurs qui suscitent des réactions positives de l'individu par rapport à son travail (des facteurs de satisfaction : intérêt au travail, réalisation de soi, reconnaissance, responsabilité,) sont différents de ceux qui suscitent des attitudes négatives (des facteurs d'insatisfaction qui ne sont pas source de motivation comme les conditions de travail, le salaire,)

La théorie de M. Gregor

Selon Douglas M. Gregor deux théories expliquent le comportement humain :

- **La théorie X** : qui considère que l'individu a une aversion innée pour le travail et qu'il doitet souhaite être dirigée et contrôlé de manière stricte.
  - ✓ l'homme n'aime pas travailler
  - ✓ il n'apprécie pas les responsabilités et il est peu d'ambition (style de managementautoritaire)

- **La théorie Y** : prône la confiance, la délégation et l'auto contrôle comme facteur performance, insistant sur tendance naturelle de l'individu à donner le meilleur de lui-même dans un contexte favorable
  - ✓ l'effort au travail est naturel et peut être source de satisfaction

l'homme peut apprendre à chercher les responsabilités (style de management participatif)

- les modèles cognitifs :

Ces théories partent du principe que chaque individu réagit non pas à un environnement objectif mais à celui qu'il perçoit.

- **Expectancy theory (la théorie des attentes)**

La théorie des attentes de Victor Vroom explique la motivation d'un individu dans laforce de ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre. La motivation résulte des attentes de l'individu face à une situation

de travail, Vroom remarque motivation de l'individu est fondée sur trois relations comme suit :

- ✓ Le lien effort /performance (Expectation)
- ✓ le lien performance/ rétribution (Instrumentalité)
- ✓ le lien récompense/intérêt (Valence)

Les individus font donc des choix entre plusieurs options en fonction de leur Perception des résultats attendus avec la formule suivante proposée par :

Vroom : F (force de la motivation) = V*I*E1

- les théories de l'équité de J.S Adams

Le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre l'organisation et ses membres input (ce que l'individu apporte à l'organisation) et output (ce que l'individu en reçoit). La théorie de J.S Adams met en exergue le fait que les mêmes rétributions ne provoquent pas la même motivation selon les individus. Ces derniers comparent leur rapport rétribution/contribution à celui d'un référent, La théorie d'équité repose sur la comparaison entre deux variables : les apports et lesrésultats.

Les individus attribuent une certaine valeur à leurs apports qui est représenté par un"ratio" des apports et des résultats. En se comparant aux autres, les individus vont chercher à savoir s'ils sont équitablement traités.

1.2.3 La rémunération[63]

La question de la rémunération se situe, par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié. La rémunération est donc soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération. Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle intéresse à la fois les problématiques de coûts, la recherche de performance et le développement du capital humain. D'un point de vue strictement quantitatif et financier, les rémunérations se traduisent par les frais de personnel, c'est-à-dire l'essentiel des coûts dans la plupart des secteurs et donc, du compte de résultat. D'un point de vue qualitatif en revanche, les politiques et pratiques de rémunérations déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines et de management de la performance.

1.2.3.1 définition de la rémunération [64]

La politique de rémunération est désormais prépondérante dans la gestion stratégique des ressources humaines. C'est un enjeu économique et social majeur.

---

[63] (BERNARD ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération 3éme édition, dunod, paris,2016)

[64] (CAROLINE DIARD,rémunération elaborer une politique motivante, https://lespratiquesdumanager.com)

En effet, la masse salariale représente une part importante des coûts de fonctionnement de l'entreprise, maîtriser leur croissance devient un impératif de gestion, Le sujet de la rémunération revêt une importance particulière, car la perception du salarié de son niveau de rétribution influence sa motivation, son implication donc sa performance

La rémunération est donc un élément clé de la relation de travail qui est en grande partie contractualisée (contrat de travail, avenant, plan de stock-options ou d'actions gratuites). Elle constitue une obligation essentielle de l'employeur, elle ne peut être modifiée sans l'accord du salarié.

La rémunération s'appuie sur, entre autres, des éléments suivants : la reconnaissance des mérites, la formation, les conditions de travail, l'expérience, le poste, etc. C'est un outil d'équité au sein de l'organisation, Elle se compose de différents éléments (salaire brut, avantages en nature, épargne salariale, épargne retraite …) qu'il convient d'arbitrer.

Tableau 9: les différentes terminologies utilisées pour définir la rémunération[65]

Termes	Définitions
Salaire	Rémunération directe du travail sur la base d'un horaire, quotidien, hebdomadaire ou en fonction de la production, régit explicitement ou implicitement par un contrat liant un salariéà un employeur
Avantages sociaux	Partie de la rémunération qui touche une personne en sus de son salaire, sana nécessairement fournir un travail en conséquence, tels que la protection de la personne et du revenu, la protection

[65] Source : SEKIOU et autres, op, cit, p : 160.

	de la retraite, le maintien du revenu, etc. Le salaire direct et les avantages sociaux forment la rémunération globale
Traitement	Rémunération sur la base annuelle dont le modede versement peut se faire en différents intervalles. Ce mot est utilisé pour tout emploi d'une certaine importance sociale. On parle du traitement d'un PDG, d'un ministre ou du président de la bourse
Salaire de base	Montant versé au salarié fondé sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce, en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi. Désigne aussi le salaire déterminé par l'exigence d'un emploi dans une classe d'échellede salaire d'une catégorie d'emploi. Synonyme de taux de salaire.
Masse salariale	Montant global de la rémunération directe ouindirecte consacré par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, généralement une année
Salaire réel	Salaire qui vient à l'esprit lorsqu'on mesure et
	compare le pouvoir d'achat présent d'un salarié par rapport à celui d'une période antécédente donnée (généralement une année). Autrement dit, la quantité de biens ou services que le salarié peut se procurer

	avec son présent salaire s'il correspond à celui de la période antécédente de référence.
Régime d'incitation	Stimulants sous forme pécuniaire ou autre qui poussent le salarié à augmenter sa performance ou à améliorer son comportement, tels que les bonis, les primes liées au travail à la pièce, etc. ces primes sont donc liées directement à l'effort individue
Régime d'intéressement	Moyens par lesquels l'organisation associe ses salariés à des résultats économiques, par exemple, la remise d'actions, d'un supplément de salaire dû à la participation aux bénéfices, etc. les primes sont établies en fonction de la performance globale de l'organisation.

1.2.3.2 Les composantes de la rémunération

Les composantes de la rémunération sont diverses. Elles représentent autant d'éléments sur lesquels la fonction RH peut s'appuyer pour rémunérer les collaborateurs.Concernant la rémunération principale, plusieurs points sont à retenir, La rémunération peut être directe ou indirecte :

- ✓ **La rémunération directe** comprend le salaire fixe de base, ainsi que les primes qui peuvent être liées au mérite individuel ou collectif.
- ✓ **La** rémunération **indirecte** renvoie aux avantages sociaux et en nature, ainsi qu'aux périphériques légaux (intéressement, participation, etc.).
- ✓ La rémunération peut être fixe ou variable;
- ✓ **La part fixe de la rémunération** est le résultat du positionnement du salarié dans l'échelle des rémunérations de l'entreprise.

✓ **La part variable de la rémunération** correspond aux primes pour récompenser le travail, pour compenser des conditions de travail difficiles, à l'occasion d'événements spécifiques de la vie du collaborateur, etc [66]

Gérard Donnadieu a proposé une mise en perspective, sous la forme d'une pyramide des rémunérations, des différentes formes de rémunération (directe et différée, individuelle et collective, monétaire et en nature...). Dans cette pyramide (présentée page suivante), on trouve quatre strates, allant progressivement du plus visible au moins visible Toute politique efficace de rémunération reposera donc de plus en plus sur une combinaison judicieuse des divers outils utilisables :

- ✓ salaire annuel de base qui constitue la part fixe et la garantie de la rémunération ;
- ✓ bonus ou rémunération variable aléatoire et à risque ;
- ✓ partage des profits ;
- ✓ périphériques sélectifs et statutaires.

Il s'agit de mettre en place la combinaison qui se montrera la mieux adaptée à la stratégie financière, technique et commerciale de l'entreprise, à sa culture interne et à son mode de management, ainsi qu'aux besoins et aux attentes de ses salariés.

[66] (https://moodle.luniversitenumerique.fr/ cours,Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours)

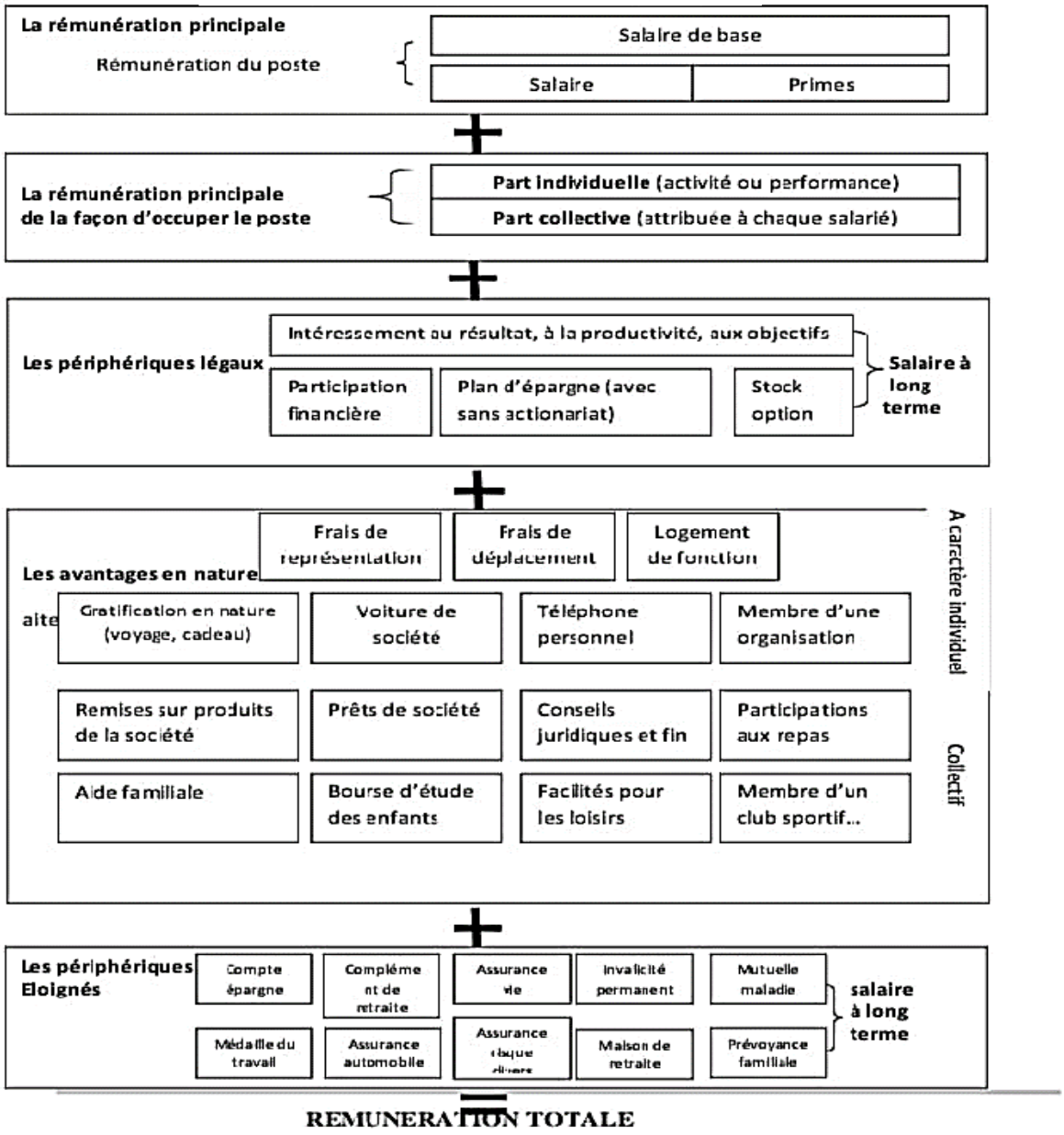


Figure 5 : la structure de la remuneration[67]

[67] D'après DONNADIEU G., Du salaire à la rétribution, 1997.

1.2.3.3 Typologie de la rémunération [68]

A. Salaire au temps

Le système de numération au temps est le plus ancien et le plus répandu. Il est calculé sur une basehorair ou mensuelle et assure une certaine sécurité de l'emploi (généralement, le principe de mensualisation est retenu par l'organisme employeur). La mensualisation présente un double avantage, aussi bien pour le salarié que pour l'organisation. Elle permet le contrôle de la masse salariale pour l'entreprise et favorise la sécurité de l'emploi. Elle constitue, également, une source régulière de revenu pour le salarié. La notion de temps est fondamentale dans la détermination de larémunération. Il est le plus question du temps de travail effectif pour la réalisation des tâches. Ainsi,dans la conception du salaire au temps, le salaire horaire et le salaire mensuel ou semi - mensuel ensont quelques illustrations Cependant, le salaire au temps n'est pas lié à la performance ce qui freine ou entrave l'amélioration de son revenu par sa productivité

- ✓ **Salaire horaire**

C'est un système de rémunération appliqué aux ouvriers, le versement étant hebdomadaire et semimensuel. La formule de calcul est basée sur l'heure de travail.

- ✓ **Le salaire mensuel**

Le salaire mensuel est appliqué aux travailleurs. Une approche consensuelle est observée par chacune des deux parties. Il est fixé par accord entre les employeurs et les salariés tout en respectant les minima conventionnels et le salaire minimum de croissance33. Il s'agit de tenir compte des contraintes juridiques et des dispositifs mis en place par la législation et la réglementation du travail.

[68] cours et exercices, le fondement de la gestion des ressources humaines, mustapha ferhaoui, 2020-2021)

B) salaire au rendement

Cette forme de rémunération lie le salaire avec le résultat. C'est l'effort qui est critère de rémunération

- ✓ **Salaire aux Pièces :**

Il représente un moyen de stimulation dans le sens ou le salarié déploie toutes ses capacités dans l'accomplissement du travail Néanmoins, il génère des inconvénients dans la mesure où ilpeut causer des surmenages et des risques de travail..

- ✓ **Salaire avec des primes**

Une prime est octroyée aux travailleurs additionnée au salaire normal. La production et l'économie de temps sont les critères de détermination

- ✓ **Le système Gantt**

C'est un exemple de « salaire différentiel qui consiste à décomposer la rémunération en deux fractions :

Un salaire minimum égal au produit de base par le temps passé. Une prime est calculée à l'aided'un pourcentage et appliquée au produit du salaire de base par le temps alloué »

«L'ouvrier touchera la rémunération minimale. S'il réalise un gain de temps, sa rémunération comportera une prime. Le salaire effectif dépend donc du montant de la prime. Cette dernière varieselon le temps alloué et le pourcentage accordés »

- ✓ **Le système Bedeaux**

Il s'agit d'évaluer la quantité de travail produite. L'effort humain consenti est chronométré, et ce,selon des normes précises, tout en évitant le surmenage. Une fois que le salarié dépasse un seuildonné, il bénéficie d'une prime.

C) le salaire collectif

Il s'agit de rémunérer un groupe de travailleurs. On cite à titre d'exemple l'atelier d'équipe. Dans un sens large, c'est une récompense de l'effort collectif des salariés en contre partie de leur participation aux résultats de l'entreprise. L'esprit d'initiative de chaque salarié est pris en considération. En revanche, la répartition du résultat dépend de la qualification de chaque salarié.

- ✓ ***Le salaire par équipes autonomes***

Ce type de rémunération consiste à diviser l'entreprise en unités de production homogènes, dotéesd'une large autonomie L'équipe joue le rôle de sous-traitant de l'entreprise. Les gains réalisés sont répartis en fonction de la qualification de chaque employé.

- ✓ **L'intéressement et la participation**

L'intéressement : Il est régi par l'ordonnance du 7 janvier 1959. Il bute l'implication et l'adhésion des salariés dans l'organisation du travail. Les résultats obtenus sont répartis entre les salariés, etce, selon leur participation aux objectifs de l'entreprise.

La participation : C'est un dispositif légal conçu pour les entreprises qui emploient plus de cinquante salariés. Une réserve spéciale est attribuée. Il s'agit d'une récompense en contrepartie de leur contribution aux résultats de l'entreprise. La participation ainsi que l'intéressement sont deuxoutils qui jouissent de certaines exonérations sociales et fiscales.

D) le salaire social

Le salaire social est l'ensemble des prestations bénéficiant au salarié en tant que tel, mais dontl'importance est sans rapport avec le travail effectivement fourni ou ses résultats ».

1.2.4 La fomartion

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité. La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, satisfaction professionnelle, performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois. [69]Une politique de formation se doit de répondre à un double but :

✓ Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ; permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise. La politique de formation est indissociable de la politique de l'emploi et contribue conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. La politique de formation nécessite quelques arbitrages. Une fois les orientations et les grands choix définis, il faut les transformer en décisions individuelles à travers les plans individuels de formation. La qualité des choix, collectifs et individuels, repose sur la qualité de l'analyse des besoins

1.2.4.1 Objectifs de la formation [70]

La formation a pour but d'assurer aux agents une adaptation aux technologies nouvelles de travail. La formation est un facteur d'accroissement de la productivité des travailleurs à leur poste. Elle est donc un facteur d'amélioration des performances générales de l'Agence.

[69] jean marie pertti, ressources humaines ,14 eme edition vuibert , paris

[70] ours et exercices, le fondement de la gestion des ressources humaines, mustapha ferhaoui, 2020-2021, page52

- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- ✓ Adapter les salariés à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- ✓ Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- ✓ Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- ✓ Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- ✓ Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- ✓ Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques.
- ✓ Aider les sans emplois à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisation.

1.2.5.1. Plan de formation

Il s'agit d'un outil stratégique de management des Ressources Humaines. Il rassemble toutes les formations en cours et à venir sur l'année, en lien avec la politique d'entreprise définie. C'est un projet opérationnel de développement et d'adaptation des compétences de vos salariés aux évolutions des métiers dans votre structure. Ce projet est délimité dans le temps et

précisément budgété (puisque la charge du plan de formation incombe à l'entreprise et pas aux salariés qui en bénéficient) [71]

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte :

- ✓ les objectifs ;
- ✓ les priorités ;
- ✓ le contenu ;
- ✓ la pédagogie ;
- ✓ la durée, le calendrier ;
- ✓ le budget ;
- ✓ Les catégories de bénéficiaires ;

La manière dont ces actions seront évaluées. Une attention particulière doit être portée à la définition des objectifs. Le plan de formation s'inscrit dans un processus d'évolution de l'organisation du travail. [57]

Exemple de plan de formation :

[71] (https://www.manager-go.com/ressources-humaines, par laurent Granger)

Typologie de la formation	Nom de la formation	Objectif attendu	Collaborateurs concernés	Fonction occupée	Durée	Date	Coût	Mode de financement
Adaptation au poste	Apprentissage d'une nouvelle gamme de produit	Améliorer les performances individuelles et collectives	M. Untel	Vendeur	4 heures	A établir en fonction des axes stratégiques prioritaires	Salaire Coût pédagogique Frais	Fonds propres OPCA*
Evolution dans l'emploi	Formation informatique sur un nouveau logiciel	Remise à niveau face à un investissement de la société	Mme. Untel	Technicienne	3 jours	A établir en fonction des axes stratégiques prioritaires	Salaire Coût pédagogique Frais	OPCA*
Développement de compétences	Formation à Excel	Acquisition de nouvelles compétences en vue d'une évolution de carrière à la demande d'un salarié	M. Untel	Vendeur	1 jour	A établir en fonction des axes stratégiques prioritaires	Salaire Coût pédagogique Frais	Fonds propres

Figure 6: exemple de plan de fonction

1.2.4.2 Mobilité et la gestion des carrières

1.2.4.2.1 .La mobilité [72]

La gestion de la mobilité se présente comme une pratique fondamentalement contingente pour au moins trois raisons :

- ✓ un même vocable recouvre des réalités très différentes ;

[72] cadin,Guerin, pigeyre,pralong, GRH, 4éme edition, dunod, paris,2012, page 455

- ✓ les pratiques identifiables sont étroitement liées aux caractéristiques propres à L'organisation qui les met en place et aux politiques qui les sous-tendent ;

- ✓ L'existence même de pratiques de mobilité suppose que soient réunies des conditions précises.

a. les différentes formes de mobilités

- ✓ **La mobilité verticale ou promotion**

Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations.

Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier, et c'est elle qui correspond au modèle traditionnel et dominant.

- ✓ **La mobilité horizontale, dite aussi professionnelle ou fonctionnelle**

Elle désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. Parfois, on parle de mobilité interne pour désigner la mobilité fonctionnelle

- ✓ **La mobilité d'environnement**

Elle concerne les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique, mais qui changent de lieu d'exercice de leur activité (nouveau service, nouvel établissement, nouvelle région, nouveau pays, etc.). Elle est souvent synonyme de mutation. La mobilité d'environnement englobe la mobilité géographique et, partant, la mobilité internationale sous ses différentes formes

1.2.4.3 La gestion des carrières

- ➢ **Définition**

La gestion des carrières se trouve au centre de la gestion des ressources humaines (Cerdin, 2004). Cette gestion reposerait sur un système représentant un lien essentiel entre le système de planification des ressources humaines, plan pour aboutir aux objectifs des ressources

humaines, et les systèmes opérationnels de gestion des ressources humaines qui exécutent ce plan (Guérin et Wils, 1992), soit le niveau de compétences ciblées dans le recrutement par exemple (Lemire et Gagnon, 2002). Ce système de gestion des carrières est utile car il contribue à la satisfaction des besoins organisationnels (Guérin et Wils, 1992). En effet, la gestion des carrières comprend la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle de la mobilité du personnel à l'intérieur d'une organisation. [73] [74]

Par ailleur, La politique de gestion des carrières correspond management par l'entreprise des parcours professionnels des salariés au sein de l'organisation entre le moment de leur recrutement et celui de leur départ. La planification de la gestion des carrières constitue une alternative au recrutement à l'extérieur de l'organisation pour doter l'entreprise des compétences nécessaires à la mise en œuvre des intentions stratégiques de la direction. La gestion des carrières au sein de l'organisation constitue une forme de flexibilité interne des RH par opposition aux recrutements qui correspondent à une logique de flexibilité externe. À cet égard, les choix stratégiques de l'organisation ainsi que sa structure RH (taille des effectifs, pyramide des âges et taux de départs) contingentent les opportunités qui s'offrent à la DRH en matière de mobilité professionnelle [75]

[73] (THESE DE DOCTORAT DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITE BOURGOGNE FRANCHE-COMTE, Ecole Doctorale DGEP (Droit, Gestion, Economie et Politique) ,

[74] Madame Axelle LUTZ,ETUDE DE LA GESTION DES CARRIERES EN CONTEXTE TRANSFRONTALIER : LE CAS DU RHIN SUPERIEUR, 6novembre2020,page 45)

[75] (Michel ferrary, management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques, DUNOD, collection management sup, 2014, page 103,128)

1.2.4.3.1 Les acteurs de la gestion de carrière

La gestion des carrières est un élément du volet de la gestion des ressources Humaines, elle est en interaction avec les autres parties du système de GRH.

La gestion de carrière dépend d'une bonne rémunération, d'une formation adéquate, d'un parcours professionnel clairement défini et prévisible et une éthique du travail. De cela on remarque que la gestion de carrière est une responsabilité mutuelle entre diffèrent acteurs

A-le salarié [76]

Le salarié occupe une place importante au sein de l'entreprise, il est garant lui-même de son propre parcours professionnel, il doit régulièrement être tenu informer des différents postes à pourvoir au sein de l'entreprise, ainsi que par les opportunités de carrière et de mobilité et identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir, ainsi que les différentes formations offertes par l'entreprise, Mais aussi évaluer la divergence entre son potentiel et ses capacités pour pouvoir combler l'écart et acquérir les compétences souhaitées.

B-Direction et hierarchie :

Vu que le responsable hiérarchique est le mieux placé pour émettre un jugement et évaluer ses collaborateurs par le fait,qu'il les encadre au quotidien, la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposer de son appréciation, cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant les pratique RH à mettre en oeuvre.

[76] (MADI N et AIT ZIANE, La Gestion des carrières : enjeux et finalités, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015, P19)

La direction générale :

✓ Valide les orientations stratégiques, les évolutions des métiers, les compétences à développer ;Gère en direct certains cadres.

Hiérarchie directe :

- ✓ Evalue
- ✓ Oriente le cadre qu'elle supervise sur certaines activités [77]

C- La DRH [78]

Si l'entreprise a une coréspensabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure ou, d'une part , elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié – entreprise

D-Les acteurs périphériques

D'autres acteurs interviennent d'une manière plus distante dans la carrière du salarié. Il arrive souvent que l'entreprise et le salarié fassent appel à des prestataires extérieurs, en particulier pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. Ces organismes peuvent être spécialisés par exemple dans les bilans de compétences, le conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation (assessment carters), la DRH coordonne souvent leur

[77] (Mohammedlamine nachef, l'impact de la gestion des carriéres sur la performance des ressources humaine , ecole nationale d'alger-master en managementdes ressources humaines 2020, page 24)

[78] B- (cours et exercices, le fondement de la gestion des ressources humaines, mustapha ferhaoui, 2020-2021, page59)

intervention auprès du salarié.En interne, dans la mesure ou les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation, les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié.

1.2.4.3.2 Les outils de la gestion des carrières

Ces outils sont mis en oeuvre dans le but de développer des politiques de mobilité au sens large, Ils peuvent être représenter en deux types, outils de simulation de l'initiative individuelle comme les bourses d'emplois internes (emplois vacants pour des recrutements internes), des « informations carrières » (informations sur les promotions effectives de salariés), des cartographies des métiers (présentation des métiers et des passerelles entre eux), des CV thèques internes, etc. outils qui laissent l'initiative à l'organisation exemple comité carrière, de revue du personnel, de commission formation (commission du comité d'entreprise), ou de cellule mobilités.

L'intranet et les progiciels RH, automatisant les procédures d'évaluation du personnel, sont particulièrement utilisés[79]

Le tableau suivant représente les outils individuels et collectifs servent de base à la gestion de carrière[80]

[79] .(PASCAL M et OLIVIER R, gestion des ressources humaines, DUNOD, PARIS, 2e EDITION,2014, p 57)

[80] Source : GUILLOT-SOULEZ : la gestion des ressources humaines, Editeur : GUALINO, France, 2015.p 97

Tableau 10: Les outils de la gestion de carrière

Individuels :	Collectifs :
· Entretien annuel et entretien de carrière. · Bourse d'emplois · Les cellules d'orientation · Bilan de compétences · Parrainage · Assessement center · Contrat de développement	· Organigramme de remplacement · Comité de carrière · Plan de carrière · Courbe de carrière · Carte des emplois · Courbe des emplois · Forum des emplois

Section 02 : la gestion des ressources humaine comme facteur de performance

2.1. Définitions de la performance

Étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au XIII° siècle, signifiait " accomplir, exécuter " (Petit Robert). Au XV° siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure[81]

[81] .(Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5° Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis,page 9)

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

- **Notion d'efficacité:**

En répondant à la question suivante :"est ce que l'objectif est atteint ?" , une nouvelle question vient d'apparaître `'existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?". Donc l'efficacité examine le rapport entre l'effort et la performance.

Le Bureau du vérificateur général du Canada définie l'efficacité comme étant « la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés. Par exemple, pour augmenter les revenus dans un domaine donné, un programme peut être conçu pour créer des emplois »

Les emplois créés sont le produit du programme et contribuent à l'obtention de l'effet recherché par le programme, à savoir une augmentation des revenus, qui peut être mesurée pour évaluer l'efficacité du programme

- **Notion de pertinence**

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en oeuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficience l'objectif fixé.

- **Notion d'économie:**

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

· Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.

· Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût.

· Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières [82]

2.2. les typologies de la performance

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier plus précisément dans un premier temps les missions des professionnels de cette fonction, et dans un deuxième temps, de préciser les différentes natures de leur performance. Concernant le premier point, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils (2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).

[82] .(el bachir rouimi ibn zohr, la controle de gestion au service de la performance de l'entreprise,licence gestion 2010, chapitre 01)

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, la gestion stratégique comme le sommet et la gestion opérationnelle au milieu.

A partir de cette pyramide, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :

- ✓ **performance administrative de la fonction RH,** relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye,
- ✓ **performance opérationnelle de la fonction RH,** relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,
- ✓ **performance stratégique de la fonction RH,** relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en oeuvre et l'évaluation de ses résultats [83] [84]

[83] (Estelle Laure NGUE Ecole normale supérieure d'enseignement technique de Douala (ENSET) - Master I professionnel 2011

[84] La gestion de la formation comme levier stratégique des performances du personnel: cas du port autonome de Douala au cameroun, chapitre 2)

2.2.1 les indicateurs de performance RH

Les indicateurs de performance sont utilisés dans tous les domaines de l'entreprise comme le marketing, et la fonction RH n'en est pas en reste. Les outils de mesure de la performance RH s'avèrent indispensables pour apprécier de manière objective les résultats des actions mises en place au niveau RH. Les utiliser régulièrement permet d'éclairer la prise de décision des décideurs RH. Sur le long terme, l'entreprise vise l'amélioration de la performance RH en général, La gestion des ressources humaines étant un vaste domaine, les indicateurs de performance RH sont très nombreux. Le choix des indicateurs à utiliser dépend bien entendu de la stratégie de l'entreprise, mais certains sont des incontournables à ne pas manquer

En utilisant les indicateurs RH, un responsable RH peut comprendre par des chiffres comment améliorer la performance de l'entreprise en interne. Il est alors en mesure de mettre en place une stratégie de gestion du personnel adaptée aux enjeux RH actuels de l'entreprise. Le bilan stratégique obtenu grâce aux indicateurs RH peut aussi être croisé avec les autres fonctions de l'entreprise.

Selon Naro (2006) Il existe une liste de plus de 70 indicateurs couramment rencontrés ; il classe les indicateurs de mesure de la gestion RH par domaines et/ou processus suivants:

- ✓ **des indicateurs économiques et financiers** comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH,
- ✓ **des indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement,
- ✓ d**es indicateurs de gestion du recrutement c**omme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le cout moyen de recrutement,
- ✓ **des indicateurs de gestion de la formation** comme le ratio de salariés formés La gestion de la formation comme levier stratégique des performances du personnel: cas du port autonome de Douala au cameroun, chapitre 2)et le taux de couverture en compétences stratégiques,

- ✓ **des indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion, -
- ✓ **des indicateurs de turnove**r comme le taux de démission et l'ancienneté,
- ✓ **des indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences, - **des indicateurs de conflictualité** comme le taux grève,
- ✓ **des indicateurs de satisfaction des salariés** comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement. Plusieursconstats peuvent ressortir à travers ces indicateurs et ce sont les suivants : D'une part, beaucoup ne permettent pas de distinguer en quoi la fonction RH influe ou pas sur leur état : ce ne sont donc, pour la plupart, pas des indicateurs permettant de réellement évaluer la performance de la fonction RH. [85]

2.2.2 la performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$, **J. M. Descarpentries**, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

- ✓ motivés,
- ✓ compétents,

[85] kichou, djedjiga, mémoire en vue de l'obtention de diplôme de magister, limpacte de pratique de la gestion des ressources humaines sur la performence, cas des entreprises algeriennes, UMMTO promotoin 2014/2015

- ✓ communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

D'efficacité humaine, et susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : Eh=M.C.C

M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S.Michel et M.Ledru considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau[86]

2.2.3 Mesure de « l'impact » de la performance de la fonction RH

2.2.3.1 L'explicitation du lien, préalable à la mesure

Selon Le Louarn et Wils (2001), « la GRH est une tentative de contrôle de performance individuelle ou collective en vue de contribuer à l'efficacité organisationnelle «

[86] (S.Michel et M.Ledru « Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF)

Sous la pression de l'environnement, certains objectifs de GRH s'imposent d'eux-mêmes sans que l'on ait à réfléchir longtemps sur leurs liens avec les objectifs stratégiques. »

Néanmoins, en cas de complexité dans la déclinaison d'un objectif stratégique en objectif RH, Barrette (2005) suggère le retour aux fondamentaux du management stratégique et en particulier à l'analyse des facteurs clés de succès (FCS)

Ces facteurs aident à clarifier les relations causales entre les objectifs organisationnels et les objectifs et pratiques de GRH à adopter pour influencer de manière positive la performance des individus et de l'organisation.

Autrement dit, les objectifs et pratiques de GRH devraient influencer les facteurs clés d'une manière positive.

A titre d'exemple, dans le cas d'une organisation dont l'orientation stratégique est tournée vers la croissance, une pénurie de main d'œuvre peut se traduire par l'identification de la capacité à attirer les ressources comme un facteur clé de succès qui constitue en lui-même un objectif RH

Louarn et Wils (2001, 2006) ont ainsi développé une modélisation générale des interactions entre les actions de la fonction RH et les résultats de l'entreprise.

Leurs travaux permettent dans un premier temps de décomposer la contribution des Ressources Humaines au succès d'une organisation en trois types de contributions distinctes à la production de valeur :

- ✓ la contribution des Ressources Humaines sous forme d'intrants (ceux apportés par les compétences, habiletés et connaissances des individus),
- ✓ la contribution des décideurs sous forme de transformation (par les actes de gestion, pratiques, politiques, processus, qu'ils proviennent de la fonction RH ou du management),

- ✓ une troisième contribution – « l'effet de la GRH » – sous forme d'extrants (les « résultats humains » à l'origine de la valeur ajoutée).

Ce dernier type de contribution est parfois nommé « résultats intermédiaires RH » par d'autres auteurs ou dans d'autres décompositions de la chaîne de création de valeur ajoutée.

« Les êtres humains…sont des ressources ayant des compétences… (contribution 1) … que les entreprises gèrent… (contribution 2) … pour obtenir des « résultats humains » (contribution 3) »

Ainsi la mise en œuvre de pratiques de GRH produit, d'abord et avant tout, des résultats directs sur les Ressources Humaines de l'entreprise (en termes d'attitudes, de comportement, de compétences.[87]

2.2.4 Les outils de mesure de l'impact de la fonction RH

Un nouveau type de tableaux de bord et de méthodologie de construction, apparu il y a une quinzaine d'année avec les travaux de Kaplan et Norton, permettent une tentative de mesure de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation en « donnant de l'intelligence aux tableaux de bord » pour reprendre l'expression de Gilbert, Charpentier et Layole (2007).

2.2.4.1. le tableau de bord équilibré et prospectif « balanced scored»

« The Balanced Scorecard », l'ouvrage de Robert Kaplan et David Norton, formalise pour la première fois, en 1996, le concept du BSC1 . Connu sous le nom de « tableau de bord prospectif » ou « tableau de bord équilibré », même si ses concepteurs insistent sur le fait que le BSC « n'est pas un nouveau tableau de bord, mais un système intégré de management pour suivre la mise en œuvre de la stratégie ».

[87]).(Economie et Gestion / septembre 26, 2012 / L'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG Mesure de l'impact de la performance de la fonction RH.https://wikimemoires.)

Le BSC organise les indicateurs en quatre perspectives :

1. Perspective « Financière »
2. Perspective « Client »
3. Perspective « Processus interne»
4. Perspective « Apprentissage et croissance »
5. BSC : Balanced ScoreCard, en français : tableau de bord équilibré.

La dernière perspective est également appelée « Développement des compétences » ou « Croissance et développement[88]

Le balanced scorecard_est utilisée par les managers afin de s'assurer que l'action de leur entreprise est conforme aux objectifs fixés sur le long terme. Plutôt que de se focaliser uniquement sur des enjeux financiers, ce tableau de bord permet de gérer la performance globale d'une société en s'appuyant sur quatre grandes perspectives :

- la perspective financière (analyse des bénéfices financiers et des pertes),
- la perspective client (analyse de l'impact de l'entreprise auprès de la clientèle),
- la perspective processus interne (analyse de l'efficacité des processus internes à l'entreprise), et la perspective apprentissage et développement (analyse de la politique RH de l'entreprise) Ce principe d'équilibre est représenté par un modèle représentant quatre axes à interroger simultanément à partir de la vision et de la stratégie de l'organisation : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage et innovation .[89]

[88] (Abdelkader Baaziz, Mustapha Khelil. Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage. Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'7, Nov 2006, Oran, Algérie.page)

[89] (dalale belhoute, pilotage rh: définitions et indicateurs et performance,2020, https://www.digitalrecruiters.com/blog/pilotage)

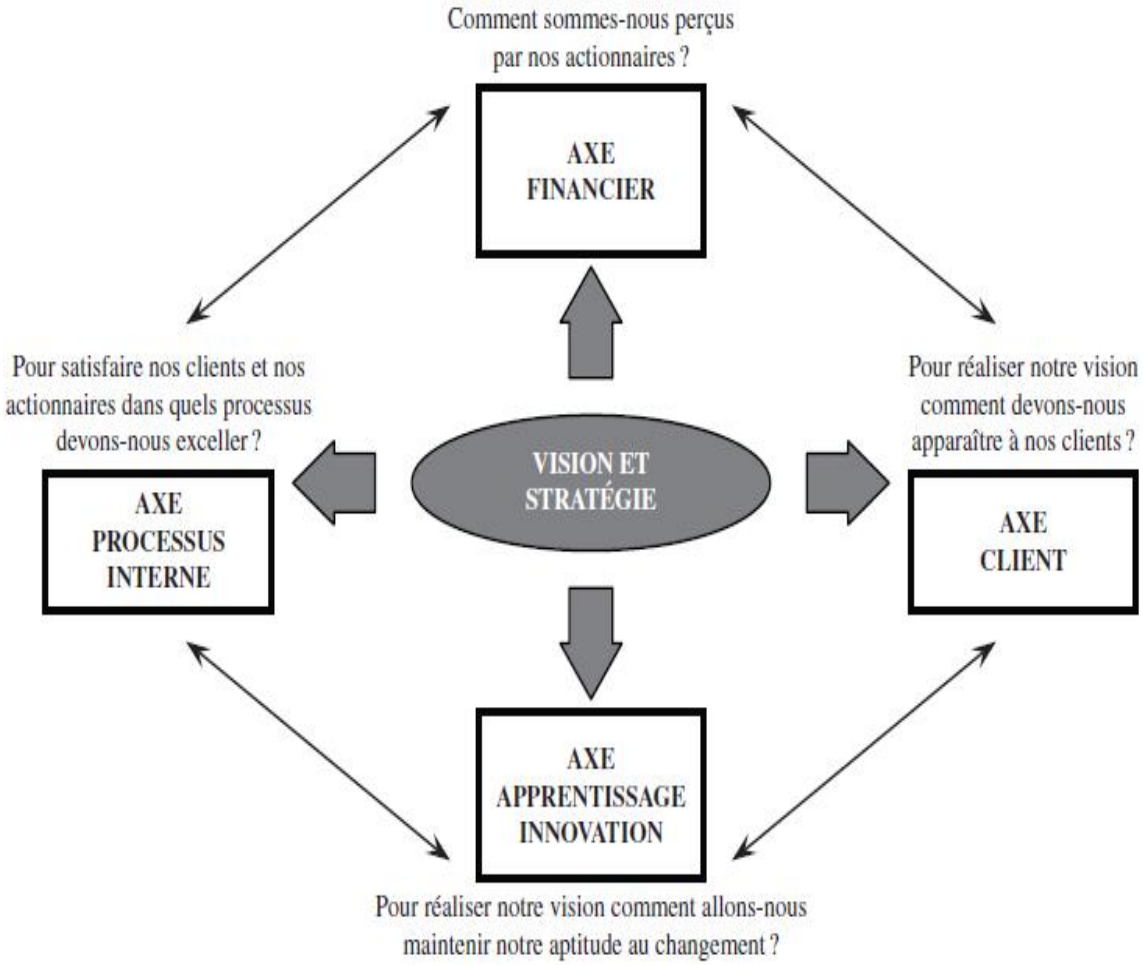


Figure 7: les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan [90]

Les Ressources Humaines, par leurs attitudes (motivation, implication, satisfaction au travail…), leurs savoirs et savoir-faire, sont aujourd'hui considérées comme un vecteur essentiel favorisant l'apprentissage et l'innovation dans l'entreprise. C'est tout naturellement pour cela que les indicateurs sociaux occupent une place importante parmi les indicateurs de l'axe apprentissage-innovation aux côté d'indicateurs sur les systèmes d'information, les modes organisationnels, etc. Cet axe, et les variables ressources humaines qui le composent constituent ainsi l'un des leviers de la performance globale. Ils permettent changement, l'innovation et la

[90] Source : Naro 2006 « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale »

créativité, (axe apprentissage) mais également d'exceller dans les activités (axe processus internes) et créer ainsi de la valeur pour les clients (axe client) et, in fine, pour les actionnaires (axe financier)

2.2.4.2. Le « Human Ressource scorecard »

Naro (2006) souligne que « dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, la fonction ressources humaines joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel et favorise l'apprentissage et l'innovation.[87]

2.3.5. les pratiques RH et la performance de l'entreprise

Depuis plusieurs Décennies, le lien entre les pratiques ressources humaines et la performance de l'organisation interpelle plusieurs chercheurs en sciences de gestion et fait l'objet d'un grand débat dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Hormis l'abondante littérature qui existe à propos de cette problématique, elle constitue encore une véritable « boîte noire ». Plusieurs approches théoriques concluent à un lien entre les pratiques ressources humaines et la performance des organisations mais font l'objet de plusieurs critiques et limites. Parmi ces approches, trois d'entre elles sont les plus citées et utilisées. Il s'agit de l'approche universaliste, l'approche contingente et celle configurationnelle

Dans un contexte de crises de concurrence accrue, toute entreprise qui vise la performance et la pérennité est appelée à adopter des pratiques innovantes. Elle doit assurer sa survie et son évolution dans cet environnement en perpétuelle évolution interpellant une

revalorisation de la place à réserver au capital humain Par conséquent, plusieurs auteurs en sciences de gestion, et plus précisément ceux spécialisés en gestion des ressources humaines s'intéressent au lien entre les pratiques ressources humaines et la performance de l'organisation différentes approches théoriques concluent à ce lien mais aucune n'est véritablement capable de confirmer pertinemment la relation« pratiques RH-performance ».Néanmoins, trois principales approches reviennent souvent et sont utilisées dans plusieurs études : l'approche universaliste, l'approche contingente et celle configurationnelle.

2.3.5.1. approche universaliste

L'approche universaliste stipule que certaines pratiques ressources humaines appelées « bonnes pratiques » ont un effet significativement positif sur la performance de l'entreprise indépendamment du contexte au sein desquelles elles sont introduites. En effet, certains chercheurs adoptent une démarche universaliste en affirmant que certaines pratiques RH donnent toujours les meilleurs résultats. Cette approche est également appelée « Best practices » et « One best way ».

Le premier principe de cette approche avance que certaines pratiques ressources humaines sont supérieures à d'autres et peuvent être employées dans n'importe quel contexte et tout type d'organisation. Le deuxième principe stipule que les pratiques RH engendrant une performance financière sont préférées aux autres. Le troisième principe soutient que chaque pratique RH a un effet individuel sur la performance de l'entreprise sans devoir prendre en compte le contexte d'affaires [91]

[91] saana karim, pr abellatif komat, liens entre les pratiques RH et la performance socioeconomique des entreprise: approche théoriques, revue universitaire, vol 1, n°2(2018) ,université hasani II casablanca, maroc, page 4

Parmi les études les plus citées, notons celle de Huselid (1995) qui fut réalisée auprès de 968 responsables de GRH répartis dans autant d'entreprises inscrites en bourse aux ÉtatsUnis. Cette étude présente des résultats qui démontrent que les firmes dont l'investissement dans les pratiques de GRH est élevé paraissent, en tout point, plus performantes que les entreprises dont le niveau d'investissement est moindre. Deux ans plus tard, Huselid, Jackson et Schuler réalisent une étude qui conforte encore une fois l'approche universaliste. Plusieurs autres études arrivent à des conclusions semblables à celles que nous venons d'énumérer, citons celles de : Berg, 1999; Guérin, Wils et Lemire, 1997; Ichniowski, 1992; Rondeau et Wagar, 1997; Stephen et Verma, 1995; Welbourne et Andrews, 1996. Ce grand nombre d'études portant sur l'approche universaliste et l'efficacité de la firme, nous permet d'affirmer que les ressources humaines jouent un rôle majeur dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle[92]

2.3.5.2. L'approche contingente

L'approche contingente propose une nuance à celle universaliste (Hounkou, 2011 ; Fabi, et al 2004), et suggère que les pratiques RH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation. La théorie de la contingence (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1969) amène à étudier dans quelle mesure la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante est conditionnée par les différentes modalités prises par une autre variable, qualifiée de contingente (Bayad et Liouville, 2001). La stratégie de l'organisation est considérée comme facteur primaire de contingence (Delery & Doty, 1996 ; Youndt et al., 1996). S'ajoute à cela, l'environnement de l'entreprise qui, lui aussi, est un facteur influant l'impact des pratiques RH sur la performance de l'entreprise

[92] kichou, djedjiga, mémoire en vue de l'obtention de diplôme de magister, limpacte de pratique de la gestion des ressources humaines sur la performence, cas des entreprises algeriennes, UMMTO promotoin 2014/2015 page 132

Les partisans de cette approche avancent que le fait seul d'adopter des pratiques RH universelles n'est guère suffisant pour donner à l'entreprise un avantage compétitif. Ilsconfirment qu'il faut aligner les pratiques RH retenues à la stratégie globale de l'entreprise et prendre en compte les caractéristiques de l'environnement de leur application. Par exemple, il serait improbable de mettre en place un système de rémunération variable dans une chaîne industrielle ou qu'une banque copie le système des pratique RH d'une entreprise agricole. Les environnements interne et externe ainsi que les stratégies de ces entreprises diffèrent et doivent être pris en considération lors du choix et mise en œuvre des pratiques RH afin d'assurer une optimisation de la performance de l'organisation[93]

Parmi ces recherches, notons celles réalisées par Delery et Doty (1996) auprès de 192 succursales de banques américaines. Dans cette importante étude, les auteurs purent démontrer que le lien entre le niveau de performance organisationnelle et les activités de GRH (dans ce cas trois pratiques de GRH, à savoir : l'évaluation formelle du rendement, la participation et la gestion des carrières) est, dans une grande mesure, tributaire de la stratégie d'affaires. Selon les résultats, une banque américaine qui est en mesure d'assurer un alignement entre ces trois pratiques de GRH et sa stratégie d'affaires présente un retour sur l'actif (ROA) ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) supérieurs de 50 % aux autres banques américaines dont l'alignement entre les RH et la stratégie d'affaires est moindre. Cette étude a permis de mettre en exergue principalement deux formes d'alignement: l'alignement vertical et l'alignement horizontal (Delery et Doty 1996)71. L'alignement vertical, par l'entremise de la perspective comportementale, suggère que chaque stratégie externe (stratégie d'affaires) requiert des comportements spécifiques et que le rôle de la GRH est justement de stimuler ces

[93] saana karim, pr abellatif komat, liens entre les pratiques RH et la performance socioeconomique des entreprise: approche théoriques, revue universitaire, vol 1, n°2(2018),université hasani II casablanca, maroc, page 6)

comportements. De l'autre côté, l'alignement horizontal appuie l'idée que se sont les stratégies internes à l'entreprise qui sont la source d'un avantage concurrentiel et que la cohérence entre les politiques de rémunération et les systèmes de ressources humaines (organisation du travail, gestion de la qualité, culture organisationnelle) serait plus déterminante que la cohérence entre les pratiques de rémunération et les stratégies d'affaires.

2.3.5.2 approche configurationnelle

La logique theorique sous-jacente a la persp (doty et glick, 1994, 244) dont la capicité d'aller au-delà de la simple logique traditionnelle basée sur des procédures erctibe configurationnelle contraint le chercheur à un protocole de recherche, beaucoup plus complexe que celui exigé pour les approches universalistes et de contingence. Le raisonnement théorique que nous allons adopter pour tester l'approche configurationnelle sera basé sur la théories cestypologies (Doty et Glick, 1994 ; doty, glick et huber, 1993) a cet effet dailleeur la lérréeature théorique semble relativement unanimeà affirmer que cette procédure presente plusieurs avantages pour le recherche (doty et glick, 1994, 244) dont la capicité d'aller au-delà de la simple logique traditionnelle basée sur des procédures linéaires et d'intéractions, la methodologie relative a cette troiseme approdu modele[94] .

[94] Revue interdisciplinaire vol1, N° 2 (2018) Sanaa KARIM, Pr Abdellatif komate liens entre les pratiques RH et la perforlance socio-economique des entreprises : approche theorique page 09

Concluision

La GRH ne ce contente plus de gerer les RH mais contribue au devellopement du capitale huamin de l'entreprise, par la gestion des six activités qui interpelle ce dernier : gestion de recrutement, formation contrinue, remunération, carriere, sanction, ecponumecation inetrne. En vue dobtenir une adiquation efficace et durable entre les salairies de l'entreprise et les emplois. Aujourdhui la gestion du personnelle considere le salaries comme etant une source indisponsable, un facteur de compétutivité qu'il faut gerer.

A ce moment de notre travail de recherche nous devrions confronter notre cadre conceptuelle avec la réalité sur le terrain. Pour ce faire, ce dernier chapitre fera l'objet d'une analyse empérique approfondie d'une banque algerienne donc il sagit de déterminer et d'expliquer l'importance des pratiques de la GRH et l'amelioration de la performance d'entreprise.

Chapitre 3 : Méthodologie de Recherche

Introduction

La banque est une entreprise dont le rôle essentiel consiste à collecter les fonds qu'elle reçoit de sa clientèle et donner une partie de ces derniers à ceux qui en ont besoin. Là on distingue nettement le rôle de la banque qui consiste à collecter des dépôts et distribuer des crédits. Elle propose pour sa clientèle différents services qui lui procure, la sécurité, la commodité, et la rentabilité.

Les banques sont le passage obligé du financement d'une économie. Sans les banques, pas de financement ; sans financement, pas de capacité d'investissement des entreprises car l'auto financement ne suffit plus. Sans les banques, pas de support pour accueillir l'épargne des ménages.

La création d'un réseau bancaire en Algérie, remonte à la seconde moitié du XIX siècle, son objectif était de soutenir toute forme de crédit nécessaire à la pénétration économique en Algérie, Le secteur bancaire et financier algérien s'est constitué en deux principales étapes, à savoir : la mise en place d'un système bancaire national propre au pays après l'indépendance puis sa libéralisation vers le secteur privé qu'il soit national ou étrangé

En 1964, la Caisse Nationale de l'épargne et de Prévoyance CNEP avait été créée pour gérer le système de collecte de l'épargne populaire dans le but de la redistribuer sous forme de crédit pour le financement de logements.

Pour concrétiser ce que nous avons développé dans les chapitres précédents, l'étude d'un cas pratique s'avère primordiale pour mettre en valeur les principaux éléments qui nous permettent d'étudier notre problématique. A cet effet, Ce chapitre sera illustré en deux chapitres en premier temps la présentation de la CNEP-Banque comme organisme d'accueil, ensuite on présentera l'enquête menée au sein de l'organisme d'accueil et l'interprétation des résultats récoltés à l'aide d'un questionnaire distribuer aux employés de la CNEP-Banque.

Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil la CNEP banque

La CNEP-Banque est spécialisée dans la collecte des ressources auprès des ménages, et dans le financement de l'immobilier par le biais de l'octroi du crédit immobilier aux

épargnants, et non épargnants, en leurs offrant un répertoire élargis de produits selon la réglementation, et leurs volontés, c'est un établissement public doté de la personnalité civile de l'autonomie financière dont le siège est à Alger.

La CNEP créée par la loi N ° : 64-227 du 10 aout 1964 succédant à l'ancienne caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDCA), selon ses statuts elle doit répondre à la nécessité d'assumer d'une façon satisfaisante des mécanismes touchant la construction et aux collectivités locales, ainsi qu'au financement de certaines opérations d'intérêt national. La CNEP n'a été opérationnelle qu'à partir de 1966 et depuis trois grandes missions lui sont accordées à savoir :

- La collecte de l'épargne

- Le financement du logement

- La promotion immobilière.

1.1 historique de la CNEP banque

La première agence de la CNEP banque a officiellement ouvert ses portes le 1er mars en 1967 à Tlemcen la CNAC banque a connu plusieurs mutations dans un souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action

La CNEP a connu divers changements tant sur le plan statutaire que sur le plan de ses activités. La CNEP a vu ses prérogatives évoluer avec la conjoncture et les besoins du pays, Parmi ses principaux changements :

- ✓ **La 1 ère période (1964-1970) :**

Collecte de l'épargne cette période était celle de la mise en place du livret d'épargne

- La naissance de la CNEP Banque en 1964

- L'ouverture de la 1re agence CNEP Banque à Tlemcen et ouverture du 1 ° livret d'épargne CNEP en 1967

- La collecte de l'épargne des ménages sur livret d'épargne au taux de 2.8 % jusqu'au 1970

- A cette époque, le réseau de collecte n'était constitué que de trois agences (Tlemcen, Alger, Tizi - Ouzou)

✓ **La 2 ème période (1971-1979) :**

Encouragement du financement de l'habitat durant cette période l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement d'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne, au mois d'avril 1971 une instruction à charger la CNEP de financer des programmes de réalisation de logement en utilisant les fonds du Trésor public, Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux

- La mise en place du système épargne logement (arrêt ministériel du 19/02/1971)

- Le financement de l'habitat urbain (instruction N ° 08 du mois d'avril 1971) par l'utilisation des fonds collectés (ménages) et compte épargne devises (instructions du 17/05/1971)

- En 1979 le nombre d'agences et bureaux de collecte est passé à 46

✓ **La 3 ème période (1980-1996) :**

Des nouvelles tâches sont assignées à la CNEP il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logement et le financement d'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants, la CNEP entrepris une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales de la santé, des coopératives de services et des transporteurs

- Le financement des programmes de promotion immobilière (décret 80/1213 du 13/09/1980)

- Le financement des secteurs hors habitats (professions libérales, transport et coopératives à partir de 1995)

- Le nombre d'agences est passé à 172 reparties sur le territoire national

✓ **La 4ème période (1979 à nos jours) :**

- Changement de statut :

La CNEP devient banque universelle en 1997

- Lancement des crédits à la consommation en 1998

- Repositionnement stratégique de la CNEP Banque sur le financement de l'immobilier en 2005

- Lancement de la Bancassurance en 2008

- Repositionnement stratégique de la CNEP – Banque

- L'autorisation du financement des entreprises en 2011

A partir de 1997, la CNEP est passée du statut de caisse à celui de banque, sa nouvelle dénomination est désormais la « CNEP Banque ». Cette dernière s'est vue élargir son champs d'action aux produits autrefois l'apanage des banques et devienne ainsi une banque universelle exerçant toutes les activités que lui a conférées la loi et ce par décision N°01/97 du 09/06/1997 émanant du ministère des finances. En plus de sa dominance sur le marché du financement de L'immobilier, La CNEP-Banque contribue considérablement au financement de l'économie par les divers crédits. Suite à cette décision ministérielle, la CNEP est érigée sous la forme d'une société par Actions (SPA). Le capital social de la CNEP Banque est fixé à 14 milliards de dinar divisé en 14 000 actions de 1000DA chacune. La CNEP Banque a été immatriculée au registre de commerce en date du 24/12/2000 sous le numéro 00138291300, aussi tous les dirigeants ont été agrées par le gouverneur de la banque d'Algérie.

- ✓ **Le 31 Mai 2005 le financement des investissements dans l'immobilier :**

L'assemblée Générale extraordinaire a décidé, le 31/05/2005, de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif, industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, éducatives et culturelles.

- ✓ **Le 17 juillet 2008 le Repositionnement stratégique de la CNEP Banque :**

L'assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel ;

- Pour le financement de la promotion immobilière, sont autorisés ; - Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels ;

- Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logements ; - Et le financement des entreprises.

1.2 L'organisation de la cnep

La cnep banque est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le président directeur général nommé par décret présidentiel et choisi en fonction de ses compétences en matière économique et financière, cinq administrations qui repensent les divers ministres intéressés à sa gestion soit :

- le ministre de l'intérieur ;

- le ministre de l'économie et finance ;

- le ministre des travaux public ;

- le ministre des affaires sociales ;

- le ministre des postes et télécommunication.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendu pour la gestion d l'administration et de l'instruction dont les activités statutaires décentes et des plans financer nationaux :

- il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du président directeur général ;

-il décide de son action juridique à introduire.

La gestion courante de la CNEP banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiés à un président directeur général nommé par décret présidentiel

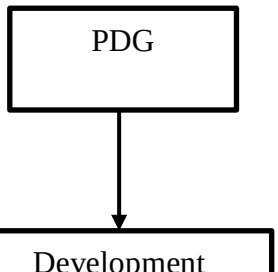
Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP banque comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable

Le contrôle de fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire au compte agréé par le ministre de l'économie des finances. Les activités commerciale et administratives de ces agences sont encadrées sur la base d'un découpage du territoire nationale et l'implantation des agences.

L'autorité de la direction générale s'exerce par l'intermédiaire de sept directeurs généraux adjoint, (crédit, administration, recouvrement) aux quelles sont rattachés les directions centrales

Cette institution dispose de quinze (15) réseaux avec cent quatre-vingts (180) agences Le schéma de la direction générale de la CNEP - Banque se présente comme suit :

Figure 8 : l'organisation de la CNEP



Réseaux Alger centre	09 agences
Réseaux Blida	09 agences
Réseaux Alger ouest	07 agences
Réseaux Blida	11 agences
Réseaux Tizi Ouzou	15 agences
Réseaux Constantine	21 agences

Réseaux Annaba	16 agences
Réseaux Sétif	23 agences
Réseaux d'Oran centre	11 agences
Réseaux d'Oran est	11 agences
Réseaux d'Oran ouest	10 agences
Réseaux Tlemcen	17 agences
Réseaux Chlef	12 agences
Réseaux Ghardaïa	10 agences
Réseaux Bejaia	05 agences

Source : CNEP-Tizi-Ouzou 2022.

1.3 La direction du réseau de Tizi-Ouzou à l'heure actuelle

Sept (07) départements à savoir :

A. Le département personnel et moyen

Ses missions principales sont :

- mise en œuvre, réalisation et gestion des moyens humains et matériels de manière rationnelle

- assurer la sécurité des personnes

Ses services sont :

Service personnel et formation :

Son rôle principal est de :

- appliquer la réglementation en matière de législation du travail

- procédera la formation des dossiers de recrutement

- tenir le fichier du personnel

Services moyens et généraux :

Son rôle est de :

- de tenir à jour le fichier fournisseur

- veiller à la bonne tenue des registres d'inventaires

- assurer la gestion des stocks selon les normes requises

Service sécurité :

Son rôle est de :

- assurer le gardiennage et la sécurité des locaux

- classer et conserver les documents archivés selon la réglementation en vigueur

- contrôler les personnes et les accès, le régime des clés

B. Département finance et comptabilité

Ses missions principales sont les suivantes :

- S'assurer de la bonne application des procédures en vigueur
- Suivre les comptes de trésorerie

C. Département financement

Ses missions principales sont :

- élaborer les prévisions annuelle discrédits aux promoteurs et aux particuliers ;

- s'assurer de l'exécution des instructions et des procédures en vigueur

Ses services sont :

- **Services financement des particuliers :**

Son rôle est de :

- examiner pour avis sur les dossiers de crédits relevant de la compétence de la direction générale

- contrôler les listes définitives d'attribution et vérifier la conformité de conventions passées avec les clients ;

- gérer et mettre à jour le fichier de la clientèle crédit

Services techniques :

Son rôle est de :

- représenter la direction du réseau auprès des promoteurs immobiliers financés par l'institution
- veiller au suivi des opérations immobilières prendre charge de tout incident susceptible d'être créé

D. Département informatique

Ses missions principales sont les suivantes :
- prise en charge de tous les problèmes de saisie et de traitement des agences non informatisées ;
- l'entretien et la sécurité des équipements informatique ;

Ses services sont :

Services exploitation :

Son rôle est de :

- assure la saisie des informations en agence non informatisées
- pointage et validation des informations saisies ;
- gérer les données des fichiers informatique

- **Service assistance et maintenance**

Son rôle est de :

- prendre en charge les travaux de maintenance des matériels et des équipements
- organiser et gérer la documentation relative à l'exploitation des systèmes informatiques
- assurer en relation avec les structures concentrées la sécurité des équipements.

E. Département d'épargne

Ses missions principales sont ;

- centraliser et consolider les états et les données statistiques de l'épargne collective par les agences

Conformément à la périodicité arrêtée par la structure centrale

- tenir jour le fichier régional de la clientèle épargne

Ses services sont les suivants :

- ✓ **service suivi :**

Son rôle est de :

- les taches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire

- ✓ **service analyse**

Son rôle est de :

- les taches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire

- ✓ **service commercial :**

Son rôle est de :

−Les taches de service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire

F. Département contrôle

−L'élaboration et le suivi de l'exécution du programme annuel de contrôle

−La réalisation des contrôles a distances des structures d'exploitation

Ses services sont les suivants :

Service contrôle opérationnel :

Son rôle est de :

−La mise en œuvre du programme annuel des missions de contrôle

−La participation à la mise en place des plans de redressement

−L'élaboration des rapports de mission de contrôle

Service contrôle opérationnel :

Son rôle est :

−Le contrôle des structures à distance d'exploitation du réseau

−L'exploitation et le contrôle des repartings émanant des différents structures réseau

−La préparation des repartings de contrôle et de leurs conclusions aux structures concernées

1.4 Les activités de la CNEP- Tizi- Ouzou

Les principales activités de la CNEP- Tizi-Ouzou sont :

1.4.1 Les métiers de la CNEP- Tizi- Ouzou

Nous distinguons les principaux métiers suivants :

Opérations courantes dites opérations de la CNEP-Tizi -Ouzou :

−Recevoir des fonds du public

−Redistribuer ces fonds sous formes de crédits

−Gérer les moyens de paiements de ces fonds

Opération connexes :

−Placement, achats, gestion, garde valeurs mobilières ;

−Conseils financiers ou création et développement d'organisation ;

Les besoins des organisations :

−La CNEP−Tizi-Ouzou subdivise la clientèle des organisations en sous-groupes ;

−Les grandes organisations (publiques- privées) ;

−Les PME- PMI ;

−Les autres ménages de particuliers ;

1 .5 Les rôles de la CNEP- Banque Tizi- Ouzou

Parmi les rôles de la CNEP nous citons ce qui suit :

- **Satisfaire les besoins des particuliers**

− Besoins de financement ;

−Besoin de placement ;

−Besoin de conseil ;

1.4.2 Les besoins des entreprises :

−Besoin de financement ;

−Besoin de placement ;

1.6 Le processus de recrutement au sein de la CNEP- Tizi- Ouzou :

Le processus passe par les étapes suivantes :

1.6.1. Identification des besoins en ressources humaines :

Le recrutement des besoins est engagé en mois novembre de chaque année par la diffusion d'une note de service invitant l'ensemble des directions centrales et régionales à exprimer les besoins en personnel selon les contrats prévus. (Annexe 1 et 2)

1.6.1.1. Plan prévisionnel de recrutement :

Le plan de recrutement doit répondre aux objectifs de développement de la CNEP/Tizi-Ouzou et tenir compte des opérations de la direction générale en la matière

1.6.1.2. Validation du plan de recrutement :

Le plan de recrutement est approuvé par le comité de validation un mois avant sa mise en application

1.6.1.3. Notification :

Le plan de recrutement adopté est transmis par la direction des ressources humaines aux structures concernées pour mise en œuvre.

1.6.2. Recherches des candidatures :

La direction des ressources humaines doit tenir compte existant au sein de l'institution en privilégiant le recrutement interne. En absence de cette possibilité, une lettre notifiant l'accord pour le recours au recrutement externe est transmise à la direction du réseau concernée, laquelle effectue la recherche des candidatures. (Annexe 4)

1.6.2.1. Recours à l'organisme de placement :

Conformément à la loi 04-19 du 25 décembre 2004, relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, les employeurs doivent passer par les organismes de placement pour procéder au recrutement, tout employeur est tenu de notifier à l'agence habilitée à la commune ou l'organisme privé tout emploi vacant dans son organisation.

1.6.2.2. Offre d'emploi par voie de presse :

Le recours à l'annonce par voie de presse est décidé en fonction de l'importance du recrutement et du nombre de postes de travail à pourvoir.

1.6.3. Procédure de traitement :

1.6.3.1. Présélection sur étude du curriculum vitae et de la lettre de motivation :

Cette présélection permis de faire un premier tri des candidatures qui consiste à analyser des références présentées par chaque candidat et vérifier la conformité de ces références avec les exigences du poste. Sur la base du référentiel métier, compétence, et de la grille d'analyse.

Les candidatures qui ne répondent pas aux conditions arrêtes pour l'occupation du poste à pouvoir sont éliminées.

1.6.3.2 Sélection des candidatures :

La sélection vise à retenir les candidats répondants au profil recherché à l'aide de deux procédés qui sont :

1.6.3.3. L'entretien individuel :

C'est une opération qui se déroule en présence d'un jury composé d'un cadre du service du personnel formé pour passer les entretiens et du supérieur hiérarchique du poste vacant pour évaluer les compétences techniques liées au poste.

1.6.3.4. Le procès-verbal d'installation :

Il a pour objet de confirmer la prise de fonction et fait courir la date à partir de laquelle le salaire est versé. Ce document est établi par la structure d'affection et contient les renseignent suivants :

−Le nom et prénom du travailleur nouvellement recruté ;

−Le poste de travail ;

−La date effective de prise de fonction (Annexe 10).

1.6.3.5. Période d'essai et de confirmation :

Cette période se caractérise par ce qui suit :

a) Période d'essai :

Le travailleur recruté à un poste de travail est soumis à une période d'essai de :

−Trois (03) mois pour le personnel de la classe, une (1) « exécution » ;

−Six (6) mois pour personnel maitrise, de classe deux (2) ;

−Douze (12) mois pour les cadres de classe trois (3) à la classe cinq (5) ;

La période d'essai permet à l'employeur dévaluer dans les conditions concrètes d'emploi, ses aptitudes professionnelles réelles et son adaptation au milieu de travail.

D'un autre côté, le travailleur est mis en mesure de s'assurer que l'emploi proposé et les conditions de travail lui conviennent.

Durant cette période d'essai, chacun des parties peut à tout moment mettre fin à la relation du travail, sans préavis ni indemnités.

b) Demande de Matricule :

Une fois le candidat est installé, on envoi le dossier de ce dernier à la DRH pour établissement du matricule. Le dossier contient :

−Une copie du contrat (CTA et Interne) ;

−Un extrait de naissance ;

−Fiche de renseignement (Annexe 10).

Une fois le matricule établi a procédé à la filiation de l'agent voir (Annexe10 bis).

1.6.3.6. Les tests de sélection :

Il s'agit de tests psychotechnique et des tests de mise en situation professionnelle pour détecter les candidats qui répondent le mieux aux exigences du poste à pouvoir.

1.6.3.7. Décision de recrutement :

Trois fiches de synthèse de candidature à l'emploi, (Annexe5) les trois meilleurs candidats jointes au guide d'appréciation son envoyés à la direction des ressources humaines pour avis et accord de :

−Directeur de la structure concernée ;

−Directeur général adjoint de rattachement ;

−Directeur général adjoint chargé de l'administration.

Après cette fiche de synthèse des avis, elle doit être transmise au président directeur général pour décision.

Une foi la discision est prise, le candidat retenu est invité à compléter son dossier administratif. (Annexe 6)

1.6.4. Prise de fonction :

La relation de travail prend naissance après établissement et signature par le candidat et l'employeur des documents suivants :

1.6.4.1. Contrat de travail :

Nous distinguons les types de contrat de travail suivant :

a) Contrat de travail à durée indéterminées et plein temps :

C'est un recrutement pour un poste de travail dont le terme n'est pas fixé et le volume horaire est égal à la durée légale du travail (Annexe8)

b) Contrat de travail à durée indéterminées à temps partiel :

C'est un recrutement pour un volume horaire moyen, inferieur à la durée légale de travail.

c) Contrat de travail à durée déterminée :

C'est un recrutement adapté à des situations particulières à une périodes déterminée (Annexe 9).

d) La confirmation :

Vers la fin de la période d'essai, une fiche d'appréciation est adressée au directeur d'Agence, ensuite le directeur régional qui doivent noter et donné leurs apprécions.

Cette dernière est envoyée à la DRH avec une demande d'établissement d'une décision de confirmation (Annexe 11).

Une fois la demande est étudiée est signée elle sera retournée à la structure concernée et l'intéressée et confirmer dans son poste. Les modalités de cette confirmation sont précisées par l'organisation employeur

Section 02 : Le modele de recherche

Le cadre méthodologique de ce travail à pour but de déterminer les différents procédés utilisées pour la verification des hypothèses avancées et le problématique posé précédemment. Pour ce faire une étude de cas à été réalisé au sein de CNEP/ BANQUE de TIZI OUZOU, spécialisée dans la collecte de l'épargne des ménages, avec un réseau de 219 agences d'exploitation et 14 directions régionales réparties à travers le territoire algérien, le contenu théorique que nous avons présenter dans les chapitre précédents fait suite à ce chapitre et en lien avec notre objectif de recherche, Rappelons que notre question principale

de recherche est la suivante « comment les pratiques de la GRH contribuent-elles à l'amélioration de la performance ?»

À partir de cette question nous avons élaborer des instruments de mesure pour évaluer les pratiques de la gestion des ressources humaines et leurs impacts sur la performance de la banque, nous avons reconstruit notre cadre conceptuel a fin de présenter les variables indépendantes et dépendantes qui peuvent avoir un impact sur la performance de la banque

Nous allons utiliser les pratiques de la GRH pour une analyse de la CNEP banques algériennes, plus précisément, La CNEP banque au sein de la wilaya de tizi ouzou

Sous le conseils de plusieurs expert nous avons sélectionné quatre pratiques GRH qui conviennent le mieux à l'étude à savoir, le recrutement, la rémunération, la formation, la communication

2.1 Variables indépendantes

A- **Le recrutement :** le recrutement représente une variable indépendante, ou l'on utilisera des indicateurs nous permettant de faire ressortir l'apport de cette variable à la performance de l'entreprise

B- **La rémunération :** le partage des gains de productivité et des profils réalisé par l'entreprise et les bonus associés à la performance des individus, accroissent la performance de l'entreprise

C- **La formation :** selon quelques auteurs, la formation ou le perfectionnement contribue à l'accroissement du rendement des employés et de la performance (Arthure 1994).

D- **La communication :** elle permet de connaître l'implication des employés dans leurs travail et leurs flexibilité au sein de l'entreprise à travers des consultation régulières

2.2 Variables Dépendantes :

La performance de l'organisation représente une variable dépendante puisqu'elle dépend de la maîtrise des pratiques de GRH. Dans le cadre de notre étude, nous utilisons la performance économique pour mesurer la performance de l'organisation.

- La performance économique : Nous mesurerons la performance de l'entreprise au niveau de la productivité des employés et du degré de satisfaction de la clientèle par rapport aux concurrents.

2.3 Modéles conceptuel de l'étude

Notre objectif de recherche vise à comprendre l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance de la banque, nous proposons une application à la CNEP banque de tizi ouzou ainsi, nous postulons que les principales hypotheses de recherche sont formulées ainsi :

Hypothése 1: les pratiques de la GRH utilisées par la banque ont elle un impact sur la performances

Hypothése 2 : la CNEP banque considère le facteur humain comme facteur de performance

Maintenant que la question de recherche et les hypothèses sont présenté nous allons exposer la démarche méthodologique utilisées dans le cadre de cette recherche

2.4 Démarche méthodologique

La démarche méthodologique privilégiée permettra de trouver réponse à notre questionnement soulevé dans notre problématique de recherche, et, ainsi infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherche. Pour y arriver, une logique hypothético-déductive a été utilisée car nous avons trouvé une niche recherche à partir de notre partie théorique et nous avons posé des hypothèses que nous allons vérifiée. Afin de reprendre à ces termes il s'agira du type d'investigation, du mode d'échantillonnage, de l'instrument de collectes de données et des mesures appropriées.

2.5 méthode de collecte de données

Qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

Les méthodes de recherche qualitative les plus utilisées sont : l'interview, l'observation et le questionnaire.

Dans ce travail de recherche, nous avons choisi l'enquête par questionnaires qui nous paraît la plus appropriée à notre question de recherche. C'est un mode de recueil des données le plus utilisé dans le domaine de la gestion, Un questionnaire est un outil qui permet d'interroger directement des individus en définissant au préalable, par une approche qualitative, les modalités de réponses à travers des questions dites " fermées ". C'est un outil de collecte de données primaires bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées.

Cette outil comporte plusieurs avantages :

- Les résultats sont faciles à obtenir et à mesurer, notamment grâce à l'utilisation d'un logiciel qui simplifie la saisie des réponses

- Il permet d'effectuer des recherches dans de nombreux domaines stratégiques

- L'utilisation de cette technique offre un degré d'objectivité élevé. En effet, celle-ci s'appuie sur des analyses statistiques rigoureuses, qui permettent de tester les hypothèses de recherche et interpréter les résultats avec objectivité (Newsted et al., 1998 ; Baumard et aIbert, 2003. Concernant la façon de recueillir l'information, il existe de multiples types d'administration pour les enquêtes par questionnaires : la voie postale, la face à face, le téléphone, la voie électronique, etc.

2.5.1 pésentation du questionnaire

L'outil élaboré pour répondre à notre questionnement et valider notre modèle de recherche est une enquête regroupant l'ensemble des variables mentionnées. Les questions posées étaient de plusieurs types. Nous avons combiné des échelles d'opinons, des questions fermées dichotomiques ou multichotomiques à réponse unifiée ou à choix multiples. Des questions factuelles ont été posées dans le cadre de la collecte d'informations, par exemple sur les profils des dirigeants, les informations relatives au profil, par exemple, sont de plusieurs ordres : âge, sexe, histoire de la famille, expériences antérieures, déroulement de la carrière

professionnelle, etc. Par ailleurs, nous avons prévu des items sous l'intitulé « autre. Précisez », afin de leur donner l'occasion de s'exprimer sur l'intitulé et compléter, éventuellement, les réponses proposées.

Le questionnaire comportait en tout 26 questions et est articulé de selon trois parties destinctes :

Partie 01 : informations Général (comportant les caractéristiques des dirigeants)

Partie 02 : les pratique de la gestion des ressources humaines

Partie 03 : la performance de l'entreprise

A) Contexte génerale

Tout d'abord, des questions relatives au contexte général de l'entreprise ont été prévues.

Cette partie avait pour objectif de savoir les informations générales de l'entreprise mais surtout du propriétaire- dirigeant tel que l'âge du dirigeant, son niveau d'instruction, etc du moment qu'une présentation de l'entreprise nous a été remise.

B) Les pratiques de la GRH

Concerant les pratiques des ressources humaines, les questions posées ne recouvraient pas toutes les pratiques de GRH mais elles consistent à des aspects essentiels de ces pratiques dans un contexte particulier comme l'Algérie

C) La performance de l'entreprise

Le questionnaire comprenait aussi des mesures de la performance économique ainsi que de la performance otganisationnelle.

Conclusion

Aprés avoir présenté et justifié la methode de recherche utilisée, nous allons presenter ci dessous le contexte et l'échantillon étudié.

1- Contexte d'étude et choix d'échantillon

a) Les ressources mobilisables pour le développement local.

La wilaya de Tizi-Ouzou est caractérisée par un relief de hautes collines et de Montagnes, traversées par deux vallées (vallée du Sébaou, longue de 50 km, ou se trouve le cheflieu, Tizi-Ouzou et la vallée de Draa-El-Mizan, située dans le Sud-Ouest de la wilaya). L'habitat est constitué de 1400 villages, sur les crêtes ou en piémont, et d'une dizaine de villes moyennes en pleine croissance. La population est estimée à 1,2 million d'habitants sur 3.000 km2, soit une densité très élevée, pour une zone de montagne, de 400 habitants au km2. Cette densité a, très tôt, crée un déséquilibre entre population et ressources et entraîné le développement de mouvements migratoires, qui se sont accélérés à partir de 1920. Les ressources humaines constituent donc le premier atout susceptible d'être mobilisé dans l'action de développement local.

- ✓ **les Ressources humaines**

L'investissement public réalisé dans l'éducation et la formation, sur plusieurs décennies, permet à la wilaya de disposer de cadres, d'ingénieurs, de techniciens, de chercheurs dans un éventail de spécialités très ouvert. L'Université de Tizi-Ouzou en a formé plusieurs milliers, et compte actuellement 37.000 étudiants, encadrés par plus d'un millier d'enseignants. Les disciplines enseignées couvrent les sciences biologiques et médicales, les sciences économiques, juridiques et de gestion, les sciences exactes et les différentes disciplines des sciences de l'ingénieur. Une partie de l'encadrement actuel des différentes institutions dans la wilaya est issue de l'université. En outre une dizaine de laboratoires de recherche fonctionnent, assurant l'encadrement de la formation doctorale. Une orientation nette vers les formations de sciences de l'ingénieur et de gestion ouvre des perspectives à une articulation à une dynamique de création d'entreprise, si les mécanismes et les incitations adéquats sont mis en œuvre. Le secteur de la formation professionnelle est composé de 15 centres de formation et de deux instituts nationaux formant au niveau BTS, qui prennent en charge la formation de 10.000 stagiaires. Une cinquantaine de lycées complètent le dispositif dont 8 forment dans des profils technologiques.

- ✓ **L'infrastructure industrielle**

Les capacités industrielles de la wilaya sont aujourd'hui soumises à de fortes contraintes de restructuration et d'adaptation à la concurrence et à la nouvelle donne économique. Elles présentent, pourtant, des potentialités intéressantes pour des actions d'essaimage, d'externalisation, de sous-traitance ou d'intégration. Les grands réseaux d'utilités (eau, électricité, gaz) sont en place, même si des investissements complémentaires sont nécessaires, dans le gaz en particulier. Les réseaux de télécommunications ont connu, dans la période récente, une forte impulsion.

Les capacités industrielles proprement dites sont réparties en trois grands ensembles :

- des grands complexes, appartenant à des entreprises publiques, comptant de 1.000 à 3.000 emplois dans les industries de l'électroménager, du matériel électrique, de la filature et du tissage

- un deuxième ensemble est constitué d'entreprises publiques de taille moyenne (de 150 à 400 emplois) dans les activités d'articles scolaires en plastique, la confection, les matériaux de construction, les produits laitiers et l'ameublement. - un troisième ensemble est constituée de PME privées (environ 400), dont le développement, depuis le début des années 1980, a permis une diversification du tissu industrielrégional, et une certaine montée en taille et en complexité technologique. Malgré les contraintes marquant encore l'acte d'investir, le secteur privé recèle des potentialités remarquables, qui sont loin d'être exploitées

- ✓ **Les ressources financiéres**

Le niveau d'épargne dans la wilaya de Tizi-Ouzou est important, comme le montre le développement des réseaux des principales banques, dans la période récente. Une partie de cette épargne est constituée par des détenteurs de revenus en devises (retraités de l'émigration) et par l'important secteur commercial. Certaines banques signalent des excès de

liquidités et se disent à la recherche de projets bancables. On peut ajouter à cela la nouvelle donne des finances publiques : la stabilisation macro économique et la bonne tenue des prix du pétrole ont considérablement desserré les contraintes de financement public ; on estime le programme d'investissement public dans la wilaya à 60 milliards de dinars dans le cadre du Plan de soutien à la croissance économique[1].

b) évolution de la création des entreprise dans la wilaya de tizi ouzou

Les bouleversements de l'économie algérienne depuis la fin des années 80, ont amené les pouvoirs publics à revoir la stratégie économique du pays en donnant sa chance à la PME au même titre que la grande entreprise. Ce changement de vision et d'orientation a ouvert la voie depuis à l'essor de la PME devenue désormais facteur de croissance et d'emploi aux cotés de la grande firme. Les politiques et les initiatives en faveur de la création et de la promotion des PME qui se multiplient depuis ont un impact positif sur la croissance du parc PME en Algérie. Dans le cas de la wilaya de Tizi-Ouzou également cette croissance a été enregistrée.

c) Présentation des résultats de recherches

- **les pratiques de la GRH**

(voir en annex le questionnaire distribué à la CNEP/banque)

- ✓ **la rémunération**

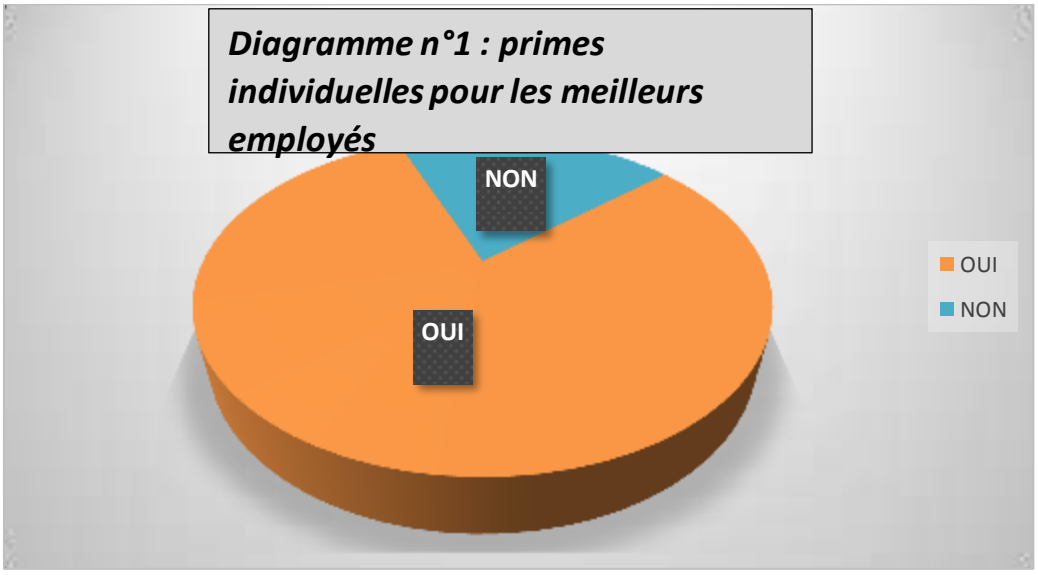
Les résultats montrent l'existence de primes de rendement individuelles pour les meilleurs employés Au sein de la CNEP/ banque (voir tableau n°2) les primes de rendement individuelles permettent de personnaliser la relation entre l'entreprise et chacun de ses membres ou collaborateurs. C'est une pratique qui permet de répondre au mieux aux attentes des salariés tout en facilitant la flexibilité du travail. Il peut ainsi s'agir d'augmenter la part fixe de la rémunération du salarié, de lui proposer une part variable avec des objectifs à atteindre.

C'est une source de motivation pour le salarié, il sera plus productif et plus performant

[1] Le développement local dans la wilaya de Tizi-ouzou : Potentialités, Contraintes et Perspectives. Mohand Ouamar Oussalem Faculté de sciences économiques Université de Tizi-Ouzou

Tableau 11 : la rémunération

	oui	non
CNEP/banque	X	X
	X	X
	X	
	X	



Source : notre enquête

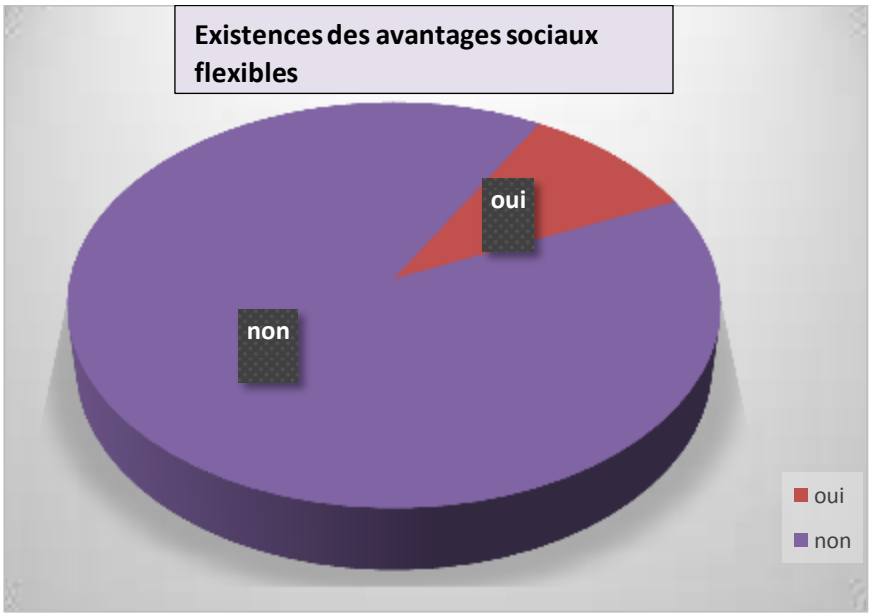
- **l'existence des avantages flexibles sociaux flexibles**

Nous avons récolté a travers notre questionnaire (voir tableau n°4) un échantillon de réponse concernant l'existence des avantages sociaux flexibles au sein de la CNEP/ banque , plus de quartes personnes affirment qu'ils ont pas recours aux avantages sociaux et une personne affirme l'existence de cette dernière , Les employés qui ont l'impression d'être bien pris en charge par leur employeur sont plus susceptibles de rester au sein de l'entreprise pendant une longue période. De plus, les avantages sociaux peuvent améliorer le moral et la motivation, ainsi que la productivité.

Tableau 12: l'existence des avantages sociaux

CNEP	Oui	non
	X	X
		X
		X

Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse



Source : notre enquête

- **base du système de rémunération**

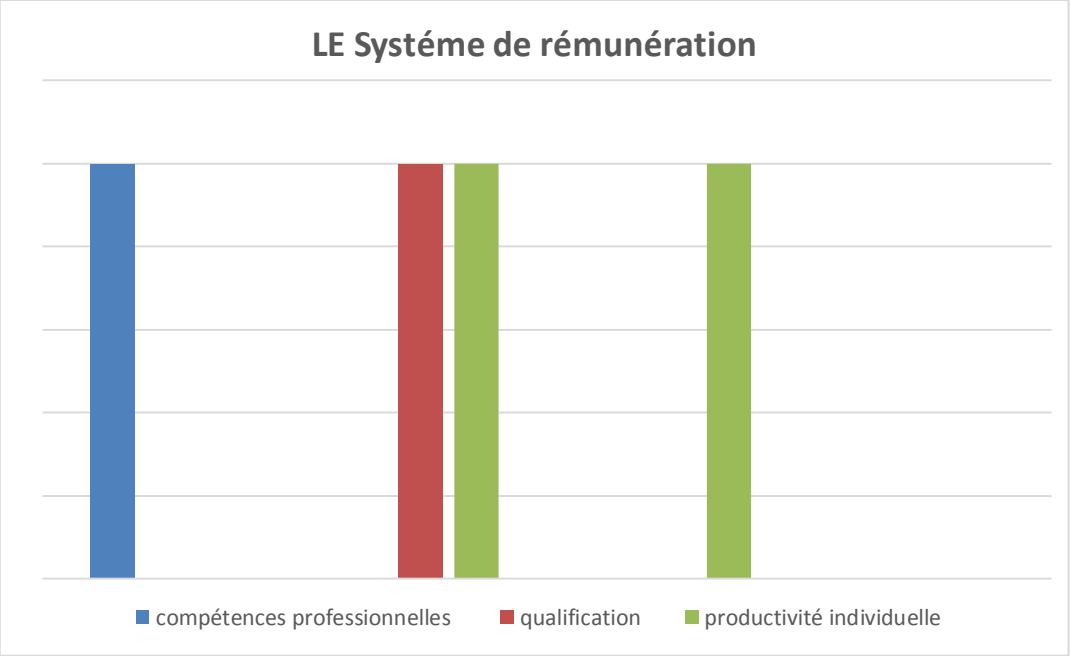
Nous observons à partir de cette analyse que la CNEP banque rémunère ses salariés selon une grille d'évaluation elle prend en compte ces trois items (la qualification, la productivité individuelle, et la compétence professionnelle) (voir le tableau n°4).

Le poste de chef de département affirme que la rémunération est basé sur la productivité individuelles le chef de secteur affirme que la rémunération est basée sur la compétence professionnelle.

La Chargé d'étude affirme que la base du système de rémunération est basée sur la qualification et la productive individuelle

Tableau 13: le système de rémunération

	Compétences professionnelles	qualification	Productivité individuelle
CNEO/ BANQUE			X
	X		
		X	X



Source : notre enquete

Nous pouvons conclure que la rémunération est une pratique importante pour la réussite et la performance de la CNEP banque

- ✓ **la Formation**

La formation est un investissement à long terme visant à faire évoluer les performances de la société et par conséquent sa croissance économique, un employé formé aux nouvelles

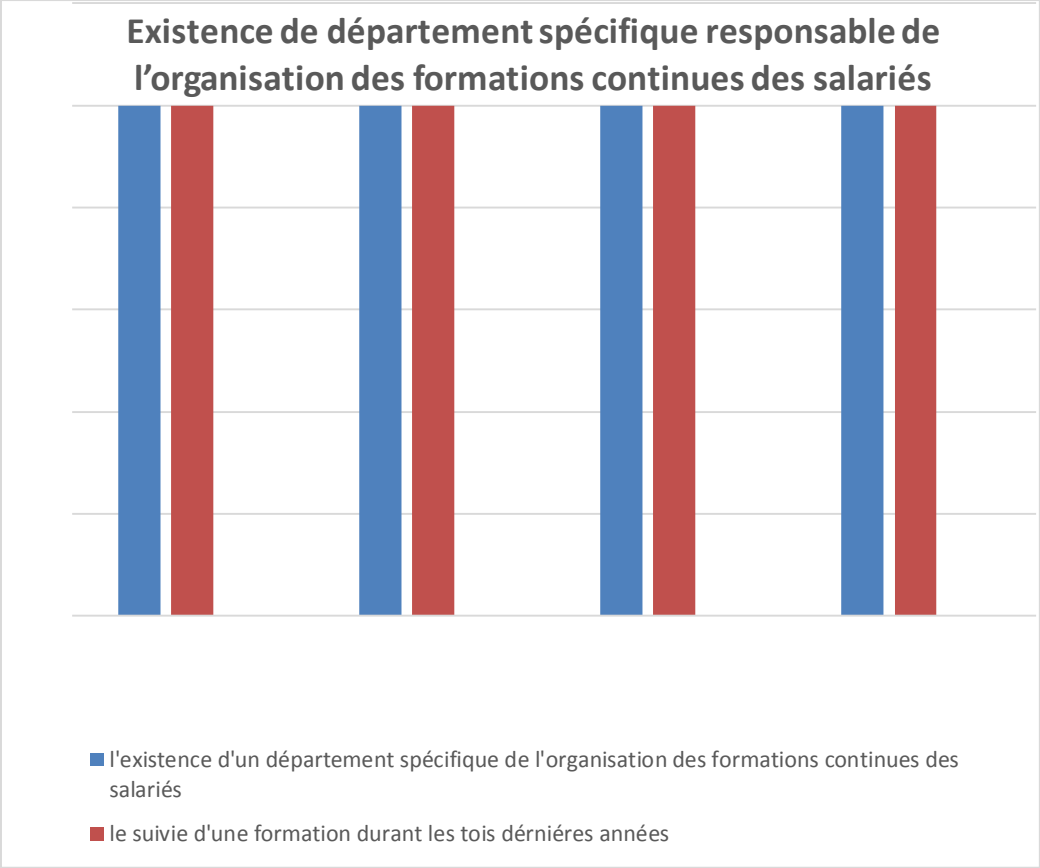
pratiques de sa profession et à ses évolutions est un employé performant qui permet à l'entreprise de rester compétitif dans son secteur, d'après les réponses obtenues à travers notre questionnaire les formations sont obligatoire

- **Existences d'une personnes déterminée/ département spécifique responsable de l'organisation des formation continues des salariés**

À travers les réponses au questionnaire, nous observant l'existence de département spécifique responsable de l'organisation des formations continues des salariés (voir tableau n°14)

Tableau 14: existence de département spécifique de l'organisation des formations continues des salariés

	oui	non
CNEP/ BANQUE	X	
	X	
	X	
	X	
	X	



Source : notre enquête

- le suivie d'une formation durant les trois dernières années

Tableau 15 : le suivie d'une formation durant ses trois dernières années

	oui	non
CNEP/BANQUE	X	
	X	
	X	
		X

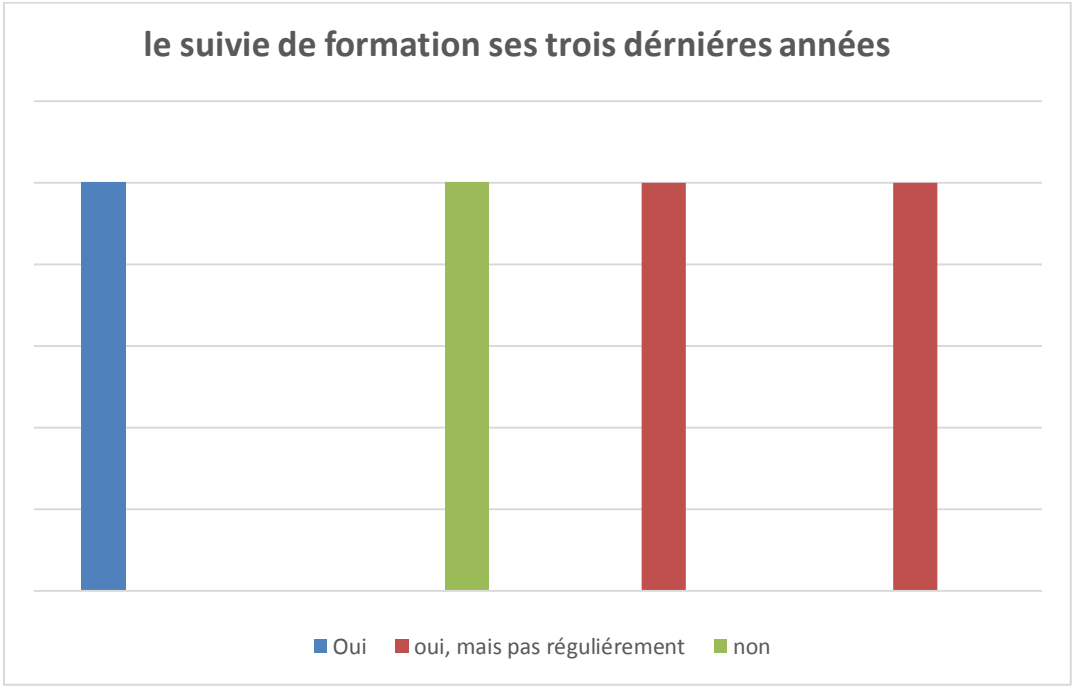
La majorité du personnel de la CNEP/banque affirme d'avoir suivie une formation ses trois dernière années (voir tableau n°14)

- **la mise en place d'un intervalles réguliers,le point sur les besoins en compétences et en aptitude**

Durant notre enquête on a constaté que la CNEP banque ne fait pas régulièrement le point sur les besoins en compétences et en aptitude à intervalles réguliers (voir tableau n°16)

Tableau 16: la mise en place intervalles régulier

	OUI	OUI, mais pas régulièrement	Non
CNEP/BANQUE			X
		X	
	X		
		X	



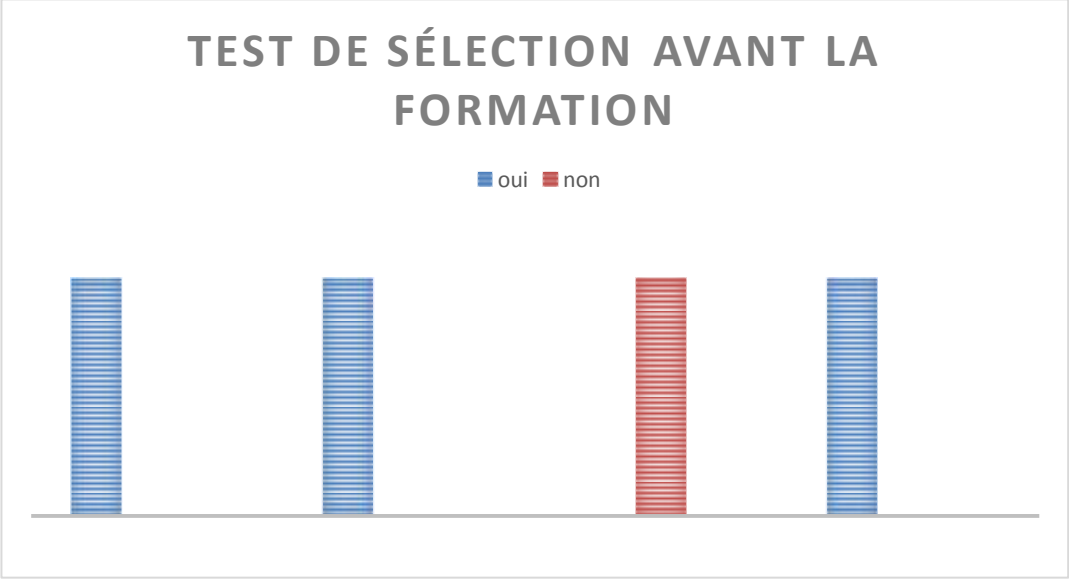
Source : notre enquête

- **le test de sélection par rapport à l'état des connaissances et des compétences avant de suivre une formation**

À partir de notre enquête nous constatons que là plus part des employés au niveau de la CNEP/banque passent un test de sélection par rapport à l'état de leurs connaissances et compétences avant de suivre une formation (voir tableau n°17)

Tableau 17: le test de sélection

	oui	Non
CNEP/BANQUE		X
	X	
	X	
	X	



Source: notre enquête

Ont conclue donc que la formation est une pratique importante qui est prise en considération au niveau de la CNEP/banque

Suivre une formation permet d'approfondir ses compétences et en développer de nouvelles. Il est important d'actualiser ses compétences et d'acquérir des compétences nouvelles. Le monde du travail évolue, notamment avec la transition numérique, la mondialisation.

- ✓ **le recrutement**

LE recrutement est une étape fondamentales et incontournable pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en ouvres pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné, le recrutement est une pratique très representative pour l'entreprise elle a un impact significatif sur sa performance à savoir la performance économique

- **le recours au recrutement interne**

Les resultats obtenu nous indique que la CNEP / banque ne fait pas recours au recrutement interne (voir tableau n°18)

Tableau 18: le recours au recrutement interne

	oui	non
CNEP/BANQUE		X
		X
		X
		X

- **LE RECRUTEMENT le plus productif**

À travers notre analyse on constate que selon la CNEP banque le recrutement le plus productif est le recrutement interne selon certains employés le recrutement interne est le plus productif car ils connaissent les besoins de la banque mais aussi ils connaissent la personne ainsi que ses compétences acquises (Voir tableau n°19)

Tableau 19 : le recrutement le plus productif

	Recrutement EXTERNE	Recrutement INTERNE
CNEP/BANQUE		X
		X
		X
		X

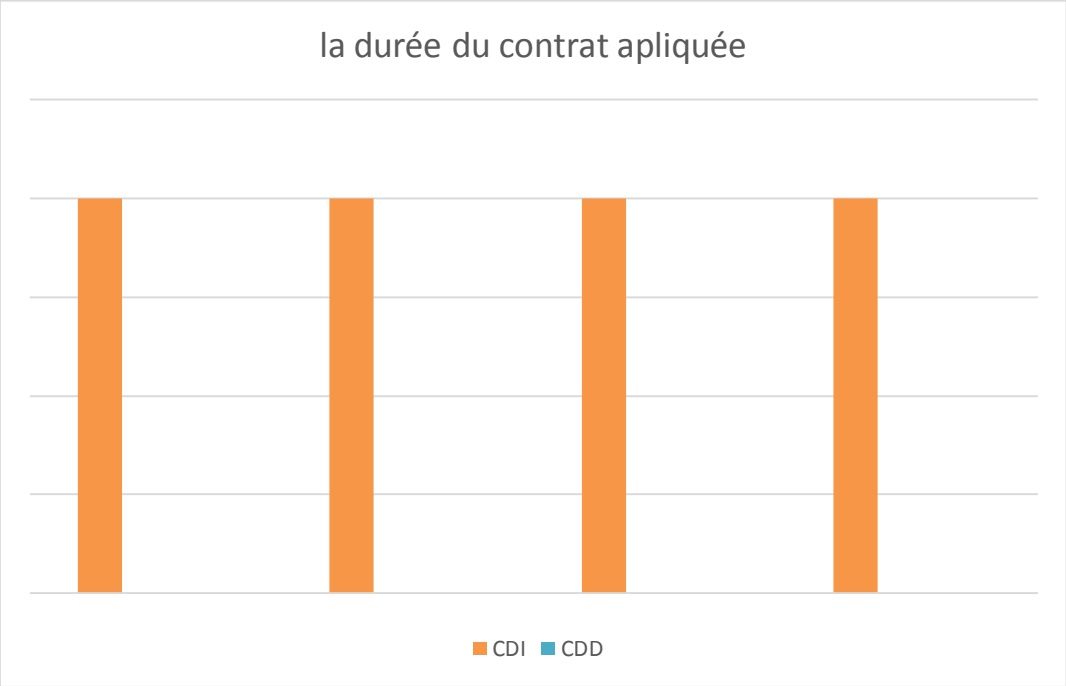
Source : notre enquête

- **la durée du contrat appliqué**

D'aprés notre analyse nous constatons que la CNEP banque applique le contrat à durée indéterminée la réglementation l'impose (Voir tableau n°20)

Tableau 20: durée du contrat appliqué

	CDI	CDD
CNEP/ BANQUE	X	
	X	
	X	
	X	



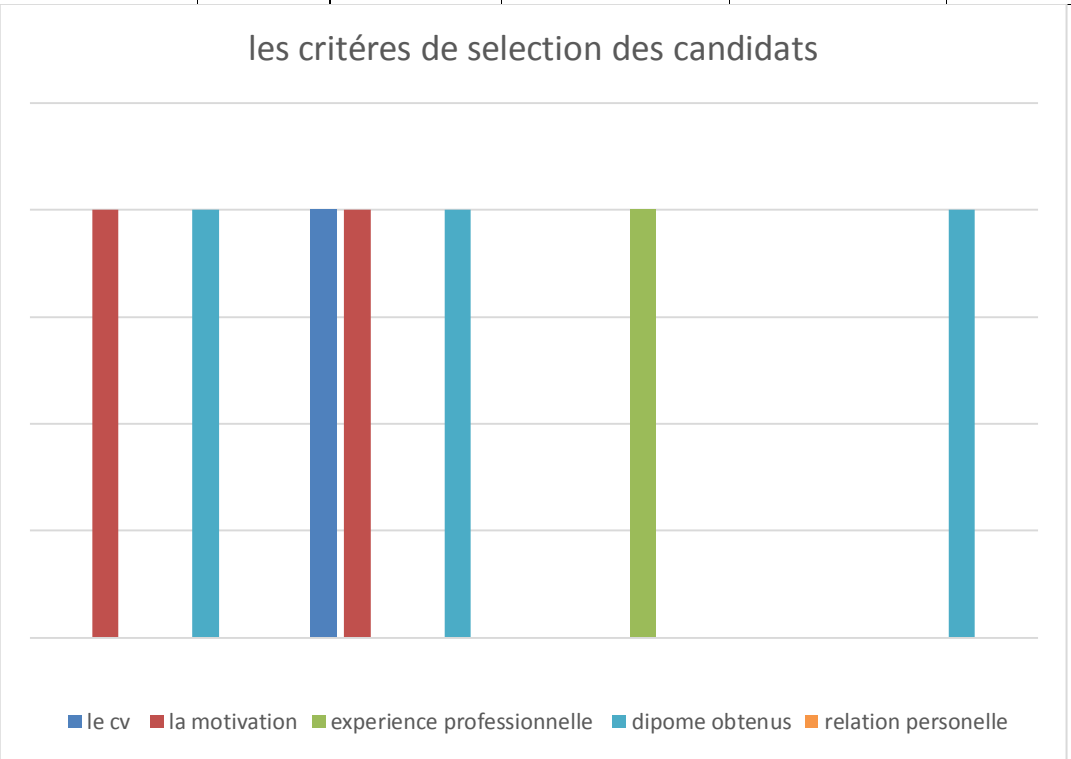
Source : notre enquête

- **les critères de sélection des candidats**

Nous constatons à travers notre analyse que la CNEP banque utilise plusieurs critères de sélection des candidats. Le cv, la motivation, l'éxperience professionnelle, diplôme obtenus, le critère qui revient le plus est le diplôme obtenu et la motivation Voici les résultats (voir tableau n° 21)

Tableau 21: les critères de sélection des candidats

	Le cv	La motivation	L'éxperience professionnelle	Relations personelles	Diplôme obtenus
CNEP/BANQUE	X	X			X
		X			X
			X		
					X



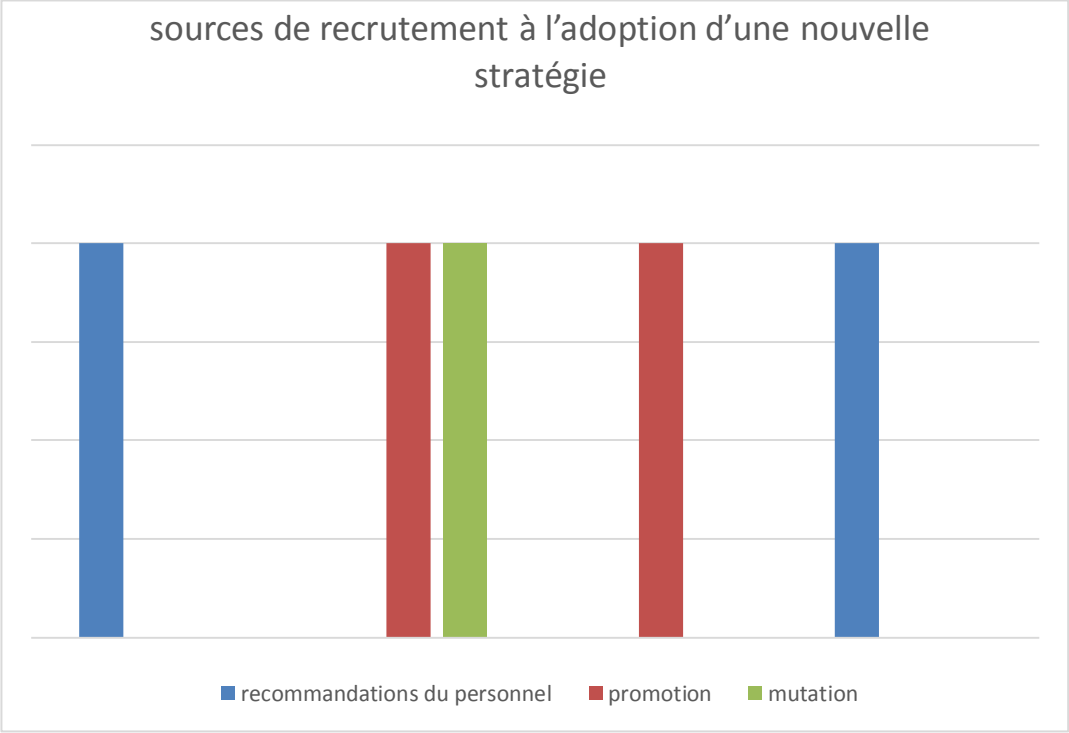
Source: notre enquête

- **les sources de recrutement lors de l'adoption d'une nouvelle stratégie**

Notre analyse démontre que la cnep banque à des sources de recrutement différentes mais la plus approuvé est la recommandations du personnel et la promotion voici les résultats (voir tableau n° 22)

Tableau 22: les sources de recrutement lors de l'adoption d'une nouvelle stratégie

	mutation	promotion	Recommandations du personnel	Anciens employés
CNEP/BANQUE			X	
		X		
	X	X		
			X	



Source: notre enquête

- **l'existence de difficulté de recrutement dans certain métiers ou pour certaines qualifications**

Selon nos résultats le CNEP /banque n'a aucune difficulté de recrutement quel que soit le metiers ou bien la qualification.

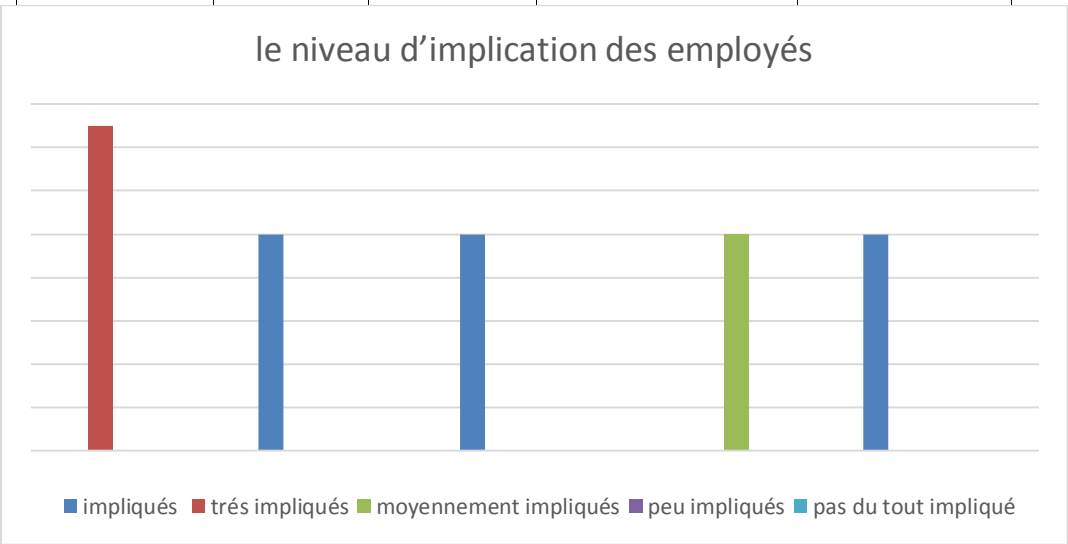
✓ **la communication**

- **le niveau d'implication des employés dans les équipes de travail**

On constate que les employés de la CNEP/ banque sont impliqué dans les équipes de travail, L'implication des employés illustre l'intérêt et l'enthousiasme qu'éprouvent ces derniers à l'égard de leur travail, Une bonne communication interne garantit la clarté pour tout le monde dans l'organisation (voir tableau n°23)

Tableau 23: le niveau d'implication des employés dans les équipes de travail

	Trés impliqués	impliqués	Moyennement impliqués	Peu impliqués	Pas du tout impliqués
CNEP BANQUE	X				
		X			
			X		
		X			
		X			



Source : notre enquête

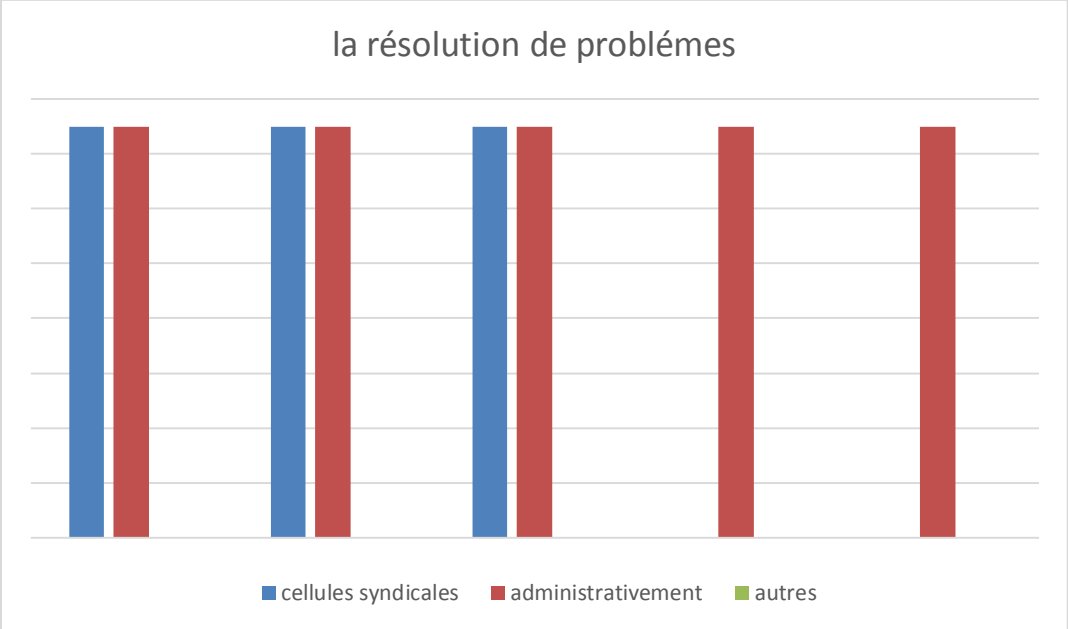
- **la résolution de problèmes**

On constate que la résolution de problèmes à la CNEP banque se fait plus administrativement et que par cellules syndicales.

Voici les résultats (voir tableau N°24)

Tableau 24 : la résolution de problémes

	Cellules syndicales	administrativement	Autres
CNEP BANQUE	X	X	
	X	X	
	X	X	
		X	
		X	



Source : notre enquête

B) La performance de l'entreprise

- ✓ **le performance économique**

- le degré d'efficacité des employés au travail

Nous constatons que les employés au seins de la CNEP banque sont efficace dans leurs travails. La mesure de l'efficacité des employés permet d'identifier les domaines dans lesquels le travail ralentit, cela vas apporter des ajustements au processus et/ou aux performances des employés (voir tableau n°25)

Tableau 25: le degré d'éfficacité des employés au travail

	très	moyen	Pas du tout
CNEP/BANQUE	X		
	X		
		X	
	X		
		X	

- **l'accomplissement des taches dans un délais prévus**

Les résultats nous montrent que les employés de la CNEP banque accomplissent leurs taches dans les delais prévus dans la plupart des cas cela veut dire qu'ils sont motivés et impliqué dans leurs travails

Voici les résultats (voir tableau N°26)

Tableau 26: l'accomplissement des taches dans un délais prévus

	OUI, toujours	Oui, dans la plus part des cas	Dans la moitié des cas	Non, jamais
CNEP/ BANQUE	X			
		X		
		X		
		X		

Source: notre enquête

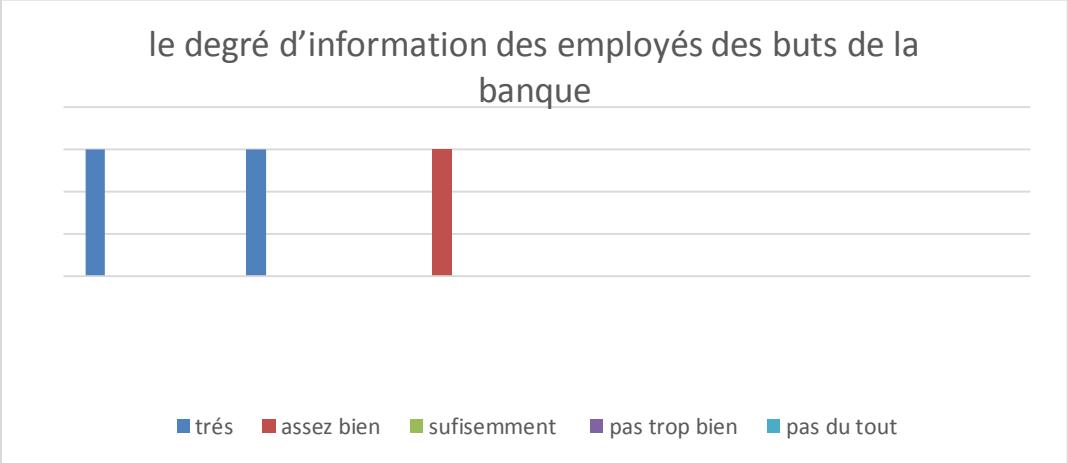
- **le degrés d'information des employés des buts de la CNEP/ banque**

Nous résultats démontre que les employés de la CNEP banque sont bien informés des but de la société. Il est important que chaque salarié soit informé personnellement des décisions stratégiques et du plan de développement de la banque , ainsi les employés vont comprendre ce que l'on attend d'eux quel rôle ils doivent y jouer

Voici les résultats (voir tableau n°27.)

Tableau 27: le degré d'information des employés des buts de la CNEP banque

	très	Assez bien	Sufisemment	Pas trop bien	Pas du tout
CNEP/BANQUE	X				
	X				
		X			



Source: notre enquête

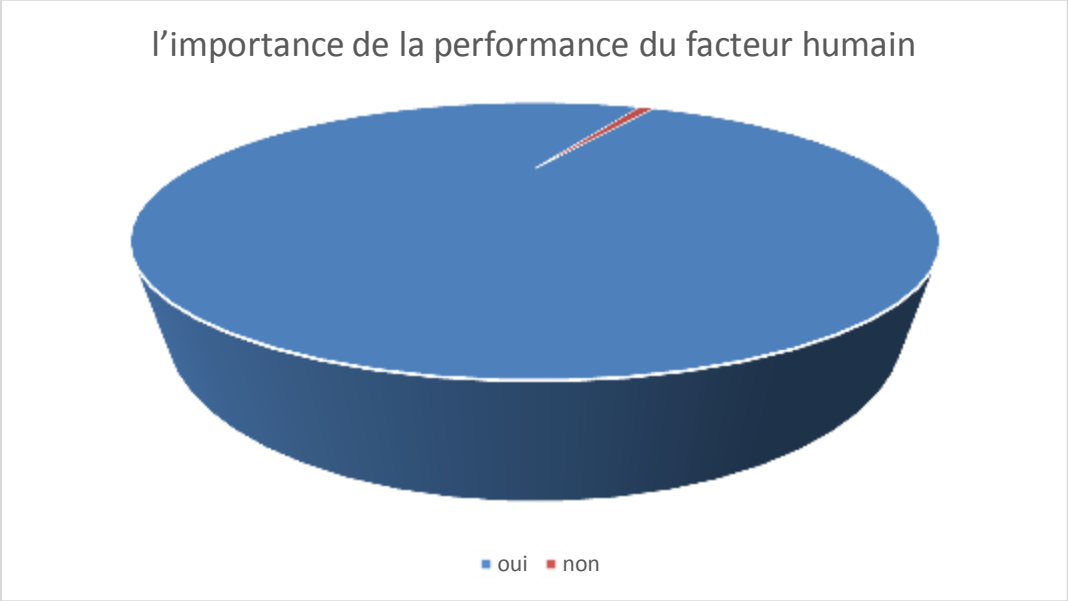
- **l'importance de la compétence du capital humain pour la compétitivité de l'organisation**

On constate que la CNEP banque accorde une importance à la compétence du capital humain elle le considère comme étant un facteur essentiel pour leurs compétitivité voici les résultats (voir tableau n°28)

Tableau 28: l'importance de la compétence du capital humain pour la compétitivité de l'organisation

	oui	non
CNEP/BANQUE	X	
	X	
		X
	X	
	X	

Source: notre enquête



- **la ressource considéré comme utile au sein de la CNEP banque**

Selon la CNEP banque l'une des ressources la plus utile est la formation

Synthése des résultats de recherche

Cette enquête avait pour but de vérifier l'impacte des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance

Notre échantillon de mesure c'est basé sur la CNEP/banque à partir des résultats observés dans les réponses des dirigeants de cette banque, nous constatons que les pratiques de la Gestion des ressources humaines du moins celles qu'on a put étudier sont prise en considération et contribuent à la performance de l'entreprise , cette banque cherche à augmenté sa productivité et avoir un personnels performant, prenons comme exemple «la formation» les employés suivent une formation chaque trois ans, former un salarié est une façon de lui apprendre à développer ses compétences, travailler efficacement et bien comprendre les tâches à effectuer, Il est d'autant plus primordial de le faire au début d'un nouveau projet afin de s'assurer de la réussite de ce dernier, Donner accès aux collaborateurs à des formations de qualité, c'est viser l'excellence, Ces derniers seront en mesure d'atteindre la perfection dans leur travail en se mettant à jour par rapport aux nouvelles technologies ainsi contribuer à la performance , a travers nos résultats certains dirigeants affirment que la formation est une ressources utile,ce qui confirme notre hypothèse qui stipulait « les pratiques de la GRH utilisées par la CNEP/banque ont elle un impact sur la performance»
Plusieurs pratiques étudiées apparaissent clairement associés à une amélioration de la performance de la CNEP/ banque

Nous retenons aussi de cette enquete que les pratiques de ressources humaines sont tracés selon la stratégie mise en oeuvre car c'est pour l'atteinte des objectifs fixés par cette stratégie que la banque met en place les pratiques de la gestion des ressources humaines à savoir le recrutement en cherchant les meilleurs profils adéquats, la rémunération et la formation.

Notre hypothèse voulant que la cnep banque considère le facteur humain comme facteur de performance s'avére supporter par les résultats obtenus notamment par la réponse des dirigeants affirmant que la compétence du facteur humain constitue un essentiel pour la

compétitivité de l'organisation, toute fois notre enquete nous amène à conclure qu'une entreprise ayant atteint la performance requise, améliore ses pratiques de gestion des ressources humaines à savoir la rémunération et la formation

Conclusion du chapitre

Les résultats obtenus lors de la collecte de données font ressortir des éléments qui ne sont pas à négliger dans la compréhension du lien entre les pratiques de la GRH et la performance Les analyses on permit une lectures approfondie de la CNEP/banque et de ses pratiques, cette banque dispose d'un bon potentiel humain, elle dispose d'un corp administratif a haut potentiel, les pratique de motivation en matière de rémunération et de communication sont présentes pour fidéliser leurs employés, la rémunération est basé sur la productivité individuelle accompagné par des primes individuelles On ce qui concerne la communication au seins de cette banque, elle dispose d'une cellule syndicale pour géré les différents problèmes et Ses employés sont bien informé des buts de la société, on retrouve aussi un département spécifique responsables des formations continues des salariés La formation continue est plus que jamais un instrument capital du développement des compétences des individus.

Une carence au niveau des avantages flexibles sociaux ils sont pratiquement inexistants Un salaire de base, et parfois même les primes, ne suffisent pas toujours à retenir un salarié et à attirer de nouvelles recrues notamment une banque comme la CNEP avec un secteur d'activité particulièrement concurrentiel, il peut être difficile de trouver du personnel qualifié. Bien souvent, les avantages sociaux font pencher la balance lors d'un recrutement, Mais ce n'est pas tout ils vont fidéliser, accroître la motivation ; améliorer la performance et la productivité de ses collaborateurs et surtout développer une ambiance de travail conviviale, ce qui prouve que les dirigeants ont négliger l'importance de ses avantages et son impact sur l'atteinte des objectifs fixées en motivant les employés de façon à augmenter la performance

Pour conclure on peut dire que la performance au sein de la CNEP/ banque se constitue par l'amélioration des pratiques de la gestion des ressources humaines, les dirigeants se mobilisent à fin d'atteindre les objectifs de la banque et augmenter leurs performances économiques, pour autant la carence d'avantages flexibles sociaux doivent être prises en considérations par les dirigeants.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Au terme de notre mémoire et à travers nos recherches on déduit que le facteur humain a toujours joué un rôle important dans toute entreprise, Aujourd'hui la GRH ne se contente plus de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain de l'entreprise, La gestion des ressources humaines prend, au fur et à mesure que les entreprises grandissaient, un poids nouveau. De plus, différentes tendances environnementales telles que la globalisation des marchés, l'évolution technologique…, oblige la gestion des ressources humaines à évoluer considérablement. La gestion des ressources humaines désigne ce qu'on appelait autrefois la gestion du personnel, le personnel était plutôt synonyme de coût, alors que l'on parle à présent de ressources, un élément dont il va falloir s'occuper de façon à le rendre le plus profitable. Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car la gestion des ressources humaines englobe des domaines variés tels que : l'emploi, la formation, les relations sociales…, et encore parce que le facteur humain apparaît comme un facteur essentiel de compétitivité.

L'importance de la gestion des ressources humaines (GRH) est relativement récente car face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 90, la qualité de la GRH est devenue un facteur de succès essentiel. Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise une performance et un avantage concurrentiel.

Au cours de notre stage pratique a la CNEP/banque nous avons constaté que cette dernière accorde une grande importance à la gestion du personnel, la motivations de ses employés à travers des primes individuelles, l'implication de ses employés dans les nouvelles stratégies en améliorant les pratique de la GRH elle augmente sa performance, Ce stage nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques, il nous fut bénéfique et très constructif

Ainsi nous avons pu constater l'impact des pratiques de la GRH sur la performance, la formation continue des salariés permet d'avoir un bon personnels qui peut s'adapter aux nouvelles technologies ainsi être plus performant, la motivation des employés à travers des promotions et en enfin communication externe améliore l'image et la notoriété de l'entreprise et une communication interne favorise l'adhésion et la motivation des collaborateurs.

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux et figures

Liste des figures :

Figure 1 : Les missions de la GRH (d'aprés Ulrich) 33

Figure 2: Les étapes du processus de recrutement 43

Figure 3: La pyramide des besoins de A. Maslow 55

Figure 4:Le modèle (ERG) de C. Alderfer 56

Figure 5 : la structure de la remuneration 64

Figure 6: exemple de plan de fonction 71

Figure 7: les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan 87

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux:

Tableau 1: Enquête de L ANDCP (à fin explorer le contenu de la fonction personnel) ……25

Tableau 2 : Évolution des Typologies de Gestion des Ressources Humaines au fil du Temps (1975-2000-XXIe siècle)…….27

Tableau 3: signification de la grille C.O.R.E (²)……..38

Tableau 4: exemple d'outils de la GRH……...39

Tableau 5: comparaison des pratiques de la GRH selon les auteurs…….40

Tableau 6: le testing……47

Tableau 7: exemple de grille de pré-tri des candidatures……49

Tableau 8: Tableau 8: les approches théoriques de la motivation……..53

Tableau 9: les différentes terminologies utilisées pour définir la rémunération60

Tableau 10: Les outils de la gestion de carrière……..77

Tableau 11 : la rémuneration…….115

Tableau 12: l'existance des avantages sociaux..... 116

Tableau 13: le système de rémunération 117

Tableau 14 : existance de departement spécifique de lorganisation des formations continues des salaries 118

Tableau 15 : le suivie d'une formation durant ses trois dernières années 119

Tableau 16 : la mise en place intervalles régulier 120

Tableau 17 :le test de sélection 121

Tableau 18 : le recours au recrutement interne 122

Tableau 19 : le recrutement le plus productif..... 123

Tableau 20 : durée du contrat appliqué..... 124

Tableau 21: les critères de sélection des candidats 125

Tableau 22: les sources de recrutement lors de l'adoption d'une nouvelle stratégie 126

Tableau23: le niveau d'implication des employés dans les équipes de travail . 127

Tableau 24 : la résolution de problémes 128

Tableau 25: le degré d'éfficacité des employés au travail..... 129

Tableau 26 : l'accomplissement des taches dans un délais prévus 130

Liste des tableaux et figures

Tableau 27 : le degré d'information des employés des buts de la CNEP banque 131

Tableau 28 : l'importance de la compétence du capital humain pour la compétitivité de l'organisation 132

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- Frédéric colin, gestion des ressources humaines dans la fonction publique, 4ème édition, gualino.
- Frédéric colin, gestion des ressources humaines dans la fonction publique, 4ème édition, gualino.
- Jean-Michel plane, management des organisations ; 5ème édition, duno, 2019, Malakoff.
- j. fombonne, personnel et DRH (France 1830-1990) Vuibert, paris, 2001.
- JEAN-PIERRE CITEAU, gestion des ressources humaines, 2°ème édition, MASSON & ARMAND COLIN édition, paris, 1997.
- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre1.
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris).
- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre 1
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris
- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre 1.
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris, page 222.
- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre 1
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris, page 223.
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14éme édition, Vuibert édition, paris.
- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre 1
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.
- Source:Weiss (D) et Alli., Les ressources humaines,éd.D'organisation 2005.
- Studocu.com, intoduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre1
- Unité d'enseignement, «gestion des ressources humaines», Maxime Moreno, janvier 2008.

Bibliographie

- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.
- Studocu.com, introduction à la gestion des ressources humaines, université de lorraine, chapitre1
- Source : Weiss (D) et Alli., Les ressources humaines, éd. D'organisation 2005.
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.
- BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, 9ème édition, dunod, 2016, paris, page 2.
- Bernard gazier, les stratégies des ressources humaines, 2015, page 7 à 22.
- Cécile Dejoux, RH pour l'entreprise, 2020 5ème édition, France
- La gestion du personnel dans une entreprise publique, casde L'INSS par Jean marie lamsa tshikuna université protestante, Congo-graduat, 2007(39).
- Jean-Pierre céteau, gestion des ressources humaines, 2ème édition, ARMAND COLIN, 1997, paris.
- Unité d'enseignement « gestion des ressources humaines », maxime Moreno, janvier 2008.
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.
- Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle: y-a-t'il un lien? Denis CHENEVERT, D.Sc. Professeur agrégé Service de l'enseignement de la GRH HEC Montréal.
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.
- thibaud pellé-université de nancy2, gestion des ressources humaine, avril 2009.
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.
- Benoit grasser, Florent Noel, ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, paris 2019
- JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, 14ème édition, Vuibert édition, paris.
- G. PIETREMENT (sous la direction de), SIRH, enjeux, projet et bonne pratiques, Vuibert, 2ème édition, 2012
- sylvie guerreo, les outils des RH, 3éme edition, les savoir-faire essentiel en GRH, dunond
- Héléne de falco, chapitre4, la présélection sur dossiers de candidature, maitrser ses recrutement (2016), page 53 à75
- (BERNARD ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération 3éme édition, dunod, paris,2016)
- D'après DONNADIEU G., Du salaire à la rétribution, 1997.

Bibliographie

- jean marie pertti, ressources humaines ,14 eme edition vuibert , paris
- cadin,Guerin, pigeyre,pralong, GRH, 4éme edition, dunod, paris,2012, page 455
- (Michel ferrary, management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques, DUNOD, collection management sup, 2014, page 103,128)
- (PASCAL M et OLIVIER R, gestion des ressources humaines, DUNOD, PARIS, 2e EDITION,2014, p 57)
- Source : GUILLOT-SOULEZ : la gestion des ressources humaines, Editeur : GUALINO, France, 2015.p 97
- (Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5° Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis,page 9)
- (S.Michel et M.Ledru « Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF)

Thèse et Mémoires :

- Mémoire en ligne.com stratégie managériales et gestion des ressources humaines, par numbi shaddy, licence 2015.
- Memoireenligne.com stratégie managériales et gestion des ressources humaines, par numbi shaddy, licence 2015.
- Memoireenligne.com stratégie managériales et gestion des ressources humaines, par numbi shaddy, licence 2015
- Africmemoire.com chapitre II, la gestion des ressources humaines.
- (THESE DE DOCTORAT DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITE BOURGOGNE FRANCHE-COMTE, Ecole Doctorale DGEP (Droit, Gestion, Economie et Politique)
- kichou, djedjiga, mémoire en vue de l'obtention de diplôme de magister, limpacte de pratique de la gestion des ressources humaines sur la performence, cas des entreprises algeriennes, UMMTO promotoin 2014/2015
- kichou, djedjiga, mémoire en vue de l'obtention de diplôme de magister, limpacte de pratique de la gestion des ressources humaines sur la performence, cas des entreprises algeriennes, UMMTO promotoin 2014/2015 page 132

Cours :

- Cours et exercices, le fondement de la gestion des ressources humaines, mustapha ferhaoui, 2020-2021
- cours mme ouamer, ummto, module culture organisationnelle promotion 2022/2023

Bibliographie

- cours et exercices, le fondement de la gestion des ressources humaines, mustapha ferhaoui, 2020-2021)
- cours et exercices, le fondement de la gestion des ressources humaines, mustapha ferhaoui, 2020-2021, page52
- Madame Axelle LUTZ,ETUDE DE LA GESTION DES CARRIERES EN CONTEXTE TRANSFRONTALIER : LE CAS DU RHIN SUPERIEUR, 6novembre2020,page 45)
- (MADI N et AIT ZIANE, La Gestion des carrières : enjeux et finalités, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015, P19)
- (Mohammedlamine nachef, l'impact de la gestion des carriéres sur la performance des ressources humaine , ecole nationale d'alger-master en management des ressources humaines 2020, page 24)
- (cours et exercices, le fondement de la gestion des ressources humaines, mustapha ferhaoui, 2020-2021, page59)
- (el bachir rouimi ibn zohr, la controle de gestion au service de la performance de l'entreprise,licence gestion 2010, chapitre 01)
- (Estelle Laure NGUE Ecole normale supérieure d'enseignement technique de Douala (ENSET) - Master I professionnel 2011
- La gestion de la formation comme levier stratégique des performances du personnel: cas du port autonome de Douala au cameroun, chapitre 2)
- (Abdelkader Baaziz, Mustapha Khelil. Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage. Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'7, Nov 2006, Oran, Algérie.page)
- saana karim, pr abellatif komat, liens entre les pratiques RH et la performance socioeconomique des entreprise: approche théoriques, revue universitaire, vol 1, n°2(2018) ,université hasani II casablanca, maroc, page 4
- saana karim, pr abellatif komat, liens entre les pratiques RH et la performance socioeconomique des entreprise: approche théoriques, revue universitaire, vol 1, n°2(2018),université hasani II casablanca, maroc, page 6)
- Revue interdisciplinaire vol1, N° 2 (2018) Sanaa KARIM, Pr Abdellatif komate liens entre les pratiques RH et la perforlance socio-economique des entreprises : approche theorique page 09

Bibliographie

Sites :

- https://www.after-bac.com/historique-gestion-ressources-humaines/
- https://www.editions-ellipses.fr²
- (https://www.gpe-afrique.com
- (https://www.cloudfront.net l'historique de la fonction rh (4).
- https://www.napoleon.org/ le livret ouvrier 1803-1890.
- https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations.
- https://controle2gestion.net/ecole-classique-management
- (https://recruteur.lefigaro.fr/article/ressources-humaines-rh-toute-une-histoire/).
- (https://wikimemoires.net/2012/07/les-pratiques-de-grh/)
- (https://wikimemoires.net/2022/05/le-recrutement-def-8-etapes-objectifs)
- Benoit grasser, Florent Noel, ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, paris 2019. Autres ; (https://www.res-homini,com, cours G.R.H selon g. Zara)
- (Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie ,https://moodle.luniversitenumerique.fr/)
- Guerrero, 2010). (https://wikimemoires.net/2022/05/le-recrutement-def-8-etapes-objectifs/)
- (Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie ,https://moodle.luniversitenumerique.fr/)
- https://www.editions-tissot.fr/guide/recrutement
- .(Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie ,https://moodle.luniversitenumerique.fr/)
- https://www.observatoiredesdiscreminations.fr/testing
- (https://fr.scribd.com/document/396138835/L-Entretien-d-Embauche
- (https://www.agrh.fr/assets/actes/2012)
- (CAROLINE DIARD,rémunération elaborer une politique motivante, https://lespratiquesdumanager.com)
- (https://moodle.luniversitenumerique.fr/ cours,Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours)
- (https://www.manager-go.com/ressources-humaines, par laurent Granger)

Bibliographie

- Economie et Gestion / septembre 26, 2012 / L'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG Mesure de l'impact de la performance de la fonction RH.https://wikimemoires.)
- (dalale belhoute, pilotage rh: définitions et indicateurs et performance,2020, https://www.digitalrecruiters.com/blog/pilotage)

Table des matières

Table des matières

I-Introduction Générale……13

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GRH

Section 01 : Historique et évolution de la GRH……...17

1.1. Historique……..17

1.2. L'Apparition de « la fonction personnel »……17

1.3. L'évolution de la fonction…….21

1.4. La professionnalisation de la fonction (1975-2000)…….27

1.5. Quel avenir pour la GRH……..29

Section 02 : Définitions et missions de la GRH……29

2.1. Définitions des concepts clés…….29

2.2. Les missions de la GRH…….32

Chapitre 02 : Les pratiques de la GRH et la performance en entreprise

II- Introduction…….37

Section 01 : définitions et pratiques de la GRH……...37

1.1. Definitions……37

1.2. Les pratiques de la GRH……...41

Section 02 : la gestion des ressources humaine comme facteur de performance……...77

2.1. Définitions de la performance……...77

2.2. les typologies de la performance……..79

2.3. Les outils de mesure de l'impact de la fonction RH……85

2.4. les pratiques RH et la performance de l'entreprise……..88

2.5. approche configurationnelle…….92

Chapitre 03 : methodologie de recherche et pratique de la GRH cas CNEP-Banque

Introduction..... ……94

Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil la CNEP banque 94

1.1 historique de la CNEP banque 95

1.2 L'organisation de la cnep..... 98

Table des matières

1.3 La direction du réseau de Tizi-Ouzou à l'heure actuelle 100

1.4 Les activités de la CNEP- Tizi- Ouzou 103

1.4.1 Les métiers de la CNEP- Tizi- Ouzou 103

1 .5 Les rôles de la CNEP- Banque Tizi- Ouzou 104

1.6 Le processus de recrutement au sein de la CNEP- Tizi- Ouzou 104

1.6.1. Identification des besoins en ressources humaines 104

1.6.2. Recherches des candidatures 105

1.6.3. Procédure de traitement 105

1.6.4. Prise de fonction 107

Section 02 : Le modele de recherche 108

2.1 Variables indépendantes 108

2.2 Variables Dépendantes 109

2.3 Modéles conceptuel de l'étude 109

2.4 Démarche méthodologique 109

2.5 méthode de collecte de données 110

2.5.1 pésentation du questionnaire 110

1- Contexte d'étude et choix d'échantillon 112

conclusion générale……...138

Questionnaire

Annexes