

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master Académique en Management des Ressources Humaines

**Évaluation de la performance de la fonction RH du point de vue
des managers, Cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique
(ENAGEO)**

Élaboré par: MAZOUNI Nawal

Encadré par: Dr MEZHOUDA Abdelmalik

2016/2017

RÉSUMÉ

L'accroissement du niveau des exigences à l'égard de la fonction RH contribue à mettre les directions RH dans l'obligation d'être en veille permanente pour assurer un plus grand niveau de performance de ses pratiques RH.

Par ce présent travail portant sur l'évaluation de la performance de la fonction RH de l'Entreprise Nationale de Géophysique en adoptant une évaluation fondée sur la perception des managers, les principaux résultats indiquent que la fonction RH est envisagée comme moyennement importante, de ce fait, il est recommandé d'avoir une vision plus stratégique de la fonction RH sans plus revenir aux systèmes antérieurs de la gestion des ressources humaines.

Mots clés: Fonction RH, Pratiques RH, Performance, Évaluation.

ABSTRACT

Increasing the level of requirements for the HR function forces the HR departments to be on constant watch to ensure a higher level of performance of their HR practices.

Through this work on the evaluation of the performance of the HR function of the National Enterprise of Geophysics by adopting an evaluation based on the perception of managers, the main results indicate that the HR function is considered moderately important, It is recommended to have a more strategic view of the HR function without going back to previous systems of human resource management.

Key words: HR function, HR practices, performance, evaluation.

ملخص

زيادة مستوى متطلبات وظيفة الموارد البشرية فرضت على إدارات الموارد البشرية أن تقوم بمراقبة مستمرة لضمان مستوى

اعلى من الاداء لممارسات الموارد البشرية.

من هذا السياق، ومن خلال تقديم مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية في إطار المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء باستعمال التقييم على أساس رأي إدارات المؤسسة، تُظهر النتائج الرئيسية إلى إن وظيفة الموارد البشرية تقدم مستوى متوسط من الأداء فمن الضروري الالتزام برؤية أكثر استراتيجية لوظيفة الموارد البشرية دون العودة الى النظام السابق في إدارة الموارد البشرية.

كلمات المفتاح: وظيفة الموارد البشرية، ممارسات الموارد البشرية، الأداء، تقييم

REMERCIEMENTS

J'exprime mes reconnaissances à toutes les personnes qui m'ont appuyé au cours de l'élaboration de ce présent mémoire.

Je remercie en premier lieu Monsieur Abdelmalik MEZHOUDA pour son encadrement, sa disponibilité, son aide précieuse et conseils avisés

Je remercie également tout le personnel de l'Entreprise Nationale de Géophysique pour leur accueil et collaboration.

Plus précisément je remercie infiniment le personnel du département formation de L'ENAGEO, pour m'avoir pris en charge, fait confiance, conseillé et encouragé.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	4
1. Contexte et objectifs de la recherche	5
2. Pertinence de la recherche	5
3. Questions de recherche	5
4. Contexte organisationnel	6
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	8
1. REVUE DE LITTÉRATURE	9
2. CADRE CONCEPTUEL	11
La fonction RH au sein de l'entreprise	12
La définition de la fonction RH.....	12
Historique de la fonction RH.....	13
Les activités et les missions de la fonction RH.....	14
Évaluation de performance	17
Performance.....	17
Performance de la fonction RH	18
Évaluation de performance de la fonction RH : problèmes et Méthodes ...	21

Hypothèses	24
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	26
1. Approche méthodologique	27
2. Méthodes et instruments de mesure	28
3. Mesure des variables	29
4. Échantillonnage	30
5. Considérations éthiques	30
6. Procédure de collecte des données	31
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	33
1. Présentation des résultats.....	34
Les pratiques RH au sein de l'ENAGEO.....	34
Planification des ressources humaines.....	35
Analyse de travail et description des postes	35
Recrutement	36
Evaluation de performance du personnel.....	37
Formation.....	38
Gestion de carrière	40
Rémunération.....	41
Description de l'échantillon.....	42
Répartition des enquêtés par poste occupé	42
Répartition de l'échantillon de l'étude par niveau d'étude	44
Répartition de l'échantillon de l'étude par expérience professionnelle	45
Description du variable genre	46
Description de l'échantillon de l'étude en fonction de l'âge	47
Analyse des données.....	48
Description des dimensions en fonction des réponses de l'échantillon de l'étude	49
Description des items et dimensions de l'étude.....	49
Test des hypothèses	55
Fiabilité et validité de l'étude	64

2. Discussion des résultats	66
Interprétation des résultats	66
Performance de la planification des ressources humaines.....	66
Performance de l'analyse de travail et description des postes.....	67
Performance de recrutement	67
Performance de l'évaluation de performance du personnel.....	67
Performance de la formation.....	67
Performance de gestion de carrière.....	68
Performance de rémunération.....	68
Performance de la fonction RH au sein de l'ENAGEO.....	68
Validation des hypothèses	69
CONCLUSION.....	71
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	75
ANNEXE A- LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE L'ENAGEO.....	79
ANNEXE B- GUIDE D'ENTRETIEN	81
ANNEXE C- EXEMPLAIRE DE FICHE DE POSTE DE L'ENAGEO	83
ANNEXE D- LOGIGRAMME DE PROCEDURE RECRUTEMENT.....	85
ANNEXE E- FICHE DE NOTATION EXÉCUTION.....	88
ANNEXE F-FICHE DE NOTATION CADRE	91
ANNEXE G- FICHE DE NOTATION PRS	94
ANNEXE H- FICHE D'IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION INDIVIDUEL ET COLLECTIF.....	96

ANNEXE I- FICHE D'ÉVALUATION À CHAUD.....	99
ANNEXE J- FICHE D'ÉVALUATION TRAFERT	102
ANNEXE k- FICHE D'ÉVALUATION EFFICACITE	104
ANNEXE L- QUESTIONNAIRE	106
ANNEXE M- TABLEAU27 : STATISTIQUES DE FIABILITE ALPHA DE CRONBACH DES ITEMS ET DIMENSIONS	111
ANNEXE N- CHARTE DE MÉMOIRE.....	114

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: l'évolution de la fonction RH.....	14
Tableau 2: les critères de notation au sein de l'ENAGEO.....	38
Tableau 3: répartition de l'échantillon de l'étude selon la catégorie du poste.....	42
Tableau 4: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.....	44
Tableau 5: la répartition de l'échantillon de l'étude selon l'expérience professionnelle...45	45
Tableau 6: la répartition de l'échantillon selon le sexe.....	46
Tableau 7: la répartition de l'échantillon selon l'âge.....	48
Tableau 8: l'intervalle des moyennes minimales et maximales.....	49
Tableau 9: description des items de la planification RH.....	49
Tableau 10: description des items d'analyse et description de travail.....	50
Tableau 11: description des items de recrutement.....	51
Tableau 12: description des items d'évaluation de performance du personnel.....	52
Tableau 13: description des items de formation.....	53
Tableau 14: description des items de gestion de carrière.....	54
Tableau 15: description des items de rémunération.....	55
Tableau 16: test de normalité d'une distribution (Kologorov-Smirmov).....	56
Tableau 17: test student de la première hypothèse.....	57
Tableau 18: test student de la deuxième hypothèse.....	58
Tableau 19: test student de la troisième hypothèse.....	59
Tableau 20: test student de la quatrième hypothèse.....	60
Tableau 21: test student de la cinquième hypothèse.....	61
Tableau 22: test student de la sixième hypothèse.....	62
Tableau 23: test student de la septième hypothèse.....	63

Tableau 24: test student de l'hypothèse principale de l'étude.....	64
Tableau 25: niveau d'interdépendance entre le score moyen de chaque dimension et le score moyen total du questionnaire	65
Tableau 26: statistique de fiabilité Alpha de Cronback de tous les éléments	66
Tableau 27: statistique de fiabilité Alpha de Cronback des items et dimensions	111

LISTE DES FIGURES

Figure 1: la répartition de l'échantillon de l'étude selon la catégorie du poste occupé.....	43
Figure 2: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'études.....	44
Figure 3: la répartition de l'échantillon de l'étude selon l'expérience professionnelle.....	45
Figure 4: la répartition de l'échantillon selon le sexe.....	47
Figure 5: la répartition de l'échantillon selon l'âge.....	48

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AWEM: Agence De Wilaya de d'emploi

DAG: Directeur Administration Générale

DES: Division Exploitation Sismique

DG: Direction Générale

DGRH: Département Gestion des Ressources Humaines

DHT: Direction Hydro-Topographie

DPS: Département Planification et Système

DRHA: Directeur/ Direction des Ressources Humaines et de l'Administration

ENAGEO: Entreprise Nationale de Géophysique

GRH: Gestion des Ressources Humaines

IFRI: Indemnité Forfaitaire de résidence et d'isolement

PDG: Président Directeur Général

PRC: Prime de Rendement Collectif

PRI: Prime de Rendement Individuel

PRS: Prime de Responsabilité et Sujétion

QHSE: Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

RH: Ressources Humaines

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

VSP: Vertical Seismic Profilling (Profil Sismique Vertical)

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines a connu des profondes transformations, liées d'une part aux élargissements de ses missions et l'accroissement de niveau des exigences à l'égard de cette dernière. En effet, des attentes nouvelles sont émergées aujourd'hui à l'égard de la fonction RH pour qu'elle devienne clairement une fonction stratégique.

Dans un tel contexte, la direction RH est dans l'obligation d'être en veille permanente et révision continues de ses activités telles que: la planification RH, description et analyse de travail, recrutement, évaluation de la performance, formation, gestion de carrière et rémunération. en conduisant la fonction RH à un niveau de performance plus élevé.

Dans cette logique que s'inscrit ce présent travail, Ainsi, le but est de déceler les dysfonctionnements de la fonction RH au sein de l'Entreprise Nationale de Géophysique en se basant sur le point de vue des managers et en utilisant des outils d'évaluation, pour ensuite proposer des solutions pour corriger les écarts existant au sein de l'ENAGEO afin de permettre à la direction ressources humaines en particulier et à l'entreprise en général d'améliorer leur performance et leur position concurrentielle.

À la lumière de toutes les études récentes, ce présent travail se fixe comme objectif de contribuer à l'enrichissement des connaissances sur l'évaluation de performance de la fonction RH et son importance.

Pour mener au mieux l'étude, un cadre de recherche a été élaboré en se basant sur des connaissances théoriques préexistantes, et des ouvrages.

La présente recherche est de nature quantitative, pour cela des hypothèses ont été émises au préalable, afin de tester ces dernières l'utilisation du questionnaire a été privilégié pour atteindre l'objectif de la recherche.

En vue de rendre compte de manière analytique des mois passés à la préparation de ce présent travail, ce dernier a été subdivisé en quatre chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la présentation des objectifs, du contexte et de la problématique de la recherche.

Dans le deuxième chapitre, un cadre théorique et conceptuel ainsi qu'une revue de littérature sont présentés.

Le troisième chapitre, quant à lui, porte sur la méthodologie adoptée, la méthode de collecte des données et l'échantillonnage

Enfin, le quatrième chapitre est consacré à la présentation des résultats issus des traitements statistiques des résultats du questionnaire ainsi que la discussion et l'interprétation de ces derniers.

CHAPITRE I: PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre a pour objet de présenter la problématique de la recherche qui a été initiée pour évaluer la performance de la fonction RH au niveau de l'Entreprise Nationale de Géophysique ENAGEO.

1. Contexte et objectifs de la recherche :

Dans un contexte où la fonction RH est devenue de plus en plus prioritaire l'amélioration de la performance des pratiques RH qui composent le système de gestion des ressources humaines est imposée aux entreprises comme exigence.

La présente recherche vise à identifier les domaines enjeux prioritaires de la gestion des ressources humaines au sein de l'ENAGEO et détecter les problématiques spécifiques en utilisant des indicateurs de mesure de la performance de la fonction RH pour ensuite proposer des solutions pour cette dernière.

2. Pertinence de la recherche :

Il est sans doute vrai, que toutes les entreprises tentent tant bien que mal de se disposer d'une fonction RH performante, en revanche pour créer de la valeur durable et pour être durablement performantes les entreprises doivent réviser leurs pratiques RH et chercher des voies et des moyens appropriés afin d'identifier la combinaison idéale de ses activités RH.

le présent travail va permettre de mener une évaluation des pratiques RH au sein de l'ENAGEO, afin de vérifier le degré de performance de ces dernières, pour ensuite proposer des solutions qui peuvent être utiles pour assurer une grande performance de la fonction RH au sein de l'entreprise.

3. Questions de recherche :

Le présent travail recherche à répondre à la question centrale suivante :

Comment les managers de l'ENAGEO perçoivent la performance des pratiques RH au sein de l'entreprise ?

De cette question centrale découlent les sous-questions suivantes :

- Quelle est l'importance de l'évaluation de la fonction RH?
- Comment procéder à l'évaluation de la fonction RH?
- Quel est le contexte des pratiques RH au sein de l'ENAGEO ?
- Quel est le degré de satisfaction des managers de l'ENAGEO à l'égard des différentes pratiques de la fonction RH au sein de l'entreprise ?

Dans ce cadre, le présent travail vise à mesurer et évaluer les actions engagées dans le champ de la fonction RH d'un point de vue des managers en s'appuyant sur des indicateurs correspondant aux objectifs escomptés, analyser les résultats et proposer des solutions.

4. Contexte organisationnel :

L'entreprise nationale de Géophysique a pour activités principales la réalisation d'études de prospection d'hydrocarbures et autres substances minérales en utilisant la sismique réflexion consistant en l'enregistrement, le traitement et l'interprétation de la réaction du sous-sol à des vibrations créées artificiellement par des explosifs ou des vibrateurs sismiques. Comme activités annexes, l'entreprise développe le forage hydraulique, la Géophysique générale, les travaux de topographie et la géotechnique.

L'ENAGEO est considérée comme le leader national sur le marché de Géophysique, elle est présente aussi au niveau international.

Ayant un siège administratif situé à Hassi Messaoud et cinq directions opérationnelles dont deux sont érigées en division et deux centres de calcul à Ouled Fayèt et Boumerdès.

L'entreprise dispose d'un effectif de 6483, cependant pour gérer son personnel la direction des ressources humaines et de l'administration de l'entreprise est composée du département formation, département GRH, département œuvres sociales, d'un Centre médico-social et d'une administration générale.

La gestion des ressources humaines au sein de l'ENAGEO présente quelques faiblesses tandis que l'administration du personnel au sein de l'entreprise est décentralisée et cela revient aux contraintes de la nature de la taille de l'entreprise et du choix organisationnel, en effet, des disparités sont parfois enregistrées entre les différentes directions en matière

de GRH, de plus des pratiques RH nécessitent des améliorations à savoir : la gestion de carrière, l'évaluation du personnel ainsi que les fiches de postes qui sont disponibles en partie mais nécessitant une actualisation et un enrichissement.

Dans un tel contexte que le présent travail a été mené en évaluant toute la fonction RH pour enfin proposer des solutions qui peuvent aider à améliorer la performance de la gestion des ressources humaines au sein de l'Entreprise Nationale de Géophysique.

**CHAPITRE II: REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ce deuxième chapitre a pour objectif de présenter en premier lieu la revue de littérature notamment les études qui se sont intéressées au sujet de l'évaluation de performance de la fonction ressources humaines, et en second lieu les concepts et les théories seront définis.

1. Revue de la littérature :

Les entreprises doivent améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines en mettant en œuvre des stratégies de développement, En effet, la qualité de la gestion RH devient un facteur clé de succès qui donne à l'entreprise un avantage compétitif.

L'outil le plus privilégié pour repérer les forces et les faiblesses des pratiques RH, est celui de l'évaluation qui permet de dresser un état des lieux sur la fonction RH pour assurer une meilleure cohérence entre les actions fournies par la direction RH.

L'évaluation de performance de la fonction RH demeure la meilleure action pour réduire les risques auxquels les entreprises sont confrontées.

Au sujet de l'évaluation, plusieurs études ont cherché sous des angles très divers à évaluer la fonction RH.

Dans l'étude de Dave Ulrich (*Cité par Jean-Marie Peretti , 2007*), un questionnaire a été administré à 400 personnes dont la moitié était des cadres de la fonction RH et l'autre moitié des cadres d'autres fonctions assurant des responsabilités hiérarchiques. L'enquête menée a été pour but de mesurer la performance de la fonction RH pour quatre missions, être un partenaire stratégique, un expert administratif, un champion des salariés et un acteur de changement.

Les résultats de l'étude confirment que les cadres de la fonction RH ont une vision plus positive de la performance de leur fonction comparée à celle de l'autre échantillon, l'analyse pour chacune des 4 missions de la fonction RH fait ressortir quelques différences significatives de perception.

La gestion des ressources humaines ne peut pas rester à l'écart du mouvement de recherche de performance, elle a l'obligation d'être performante (Chamla, Deleplace & Le Flecher, 2007, p.7).

Yves Emery (2003, p.55) a observé que L'exhortation à la mesure de la fonction RH, est déjà ancienne, mais elle n'a pas pour l'instant guère développé ses effets, en effet, les arguments sont fort nombreux de ne pas soumettre la fonction RH à l'évaluation relevons notamment les a priori suivantes :

- Ce qui est humain ne se mesure pas,
- Il n'existe pas d'outils de mesure simples,
- Les données adéquates manquent, continuation de l'argument précédent, le manque de données de la gestion des ressources humaines est à la fois le reflet de la faible préoccupation d'évaluation et du développement embryonnaire des systèmes d'information du personnel,
- La mesure est une forme de contrôle qui conduit inexorablement à l'inefficacité bureaucratique,
- L'évaluation engendre des coûts.

Contrairement aux arguments cités précédemment, Fitz-Enz (*cité par Yves Emery, 2003*), l'un des pionniers dans l'évaluation de la GRH, confirme que la direction ressources humaines doit contribuer à augmenter la productivité, la qualité, l'effectivité et la qualité de vie au travail, il s'agit d'évaluer les processus, les outputs et les impacts de la GRH, à cet effet Fitz-enz (1990) a développé un réseau international fonctionnant depuis de nombreuses années, sous l'égide de l'institut saratoga, principalement dédié à l'élaboration d'une base de données comparative, servant à évaluer la valeur ajoutée de la gestion ressources humaines, un réseau auquel les entreprises peuvent adhérer en introduisant leurs propres données, ce qui leur permet de se comparer à d'autres organisations présentant les mêmes caractéristiques (BENCHMARKING).

Dans le contexte Algérien, plusieurs études ont été menées pour présenter les principales perspectives d'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie au sein des entreprises publiques, en effet, les résultats font apparaître que la fonction RH en Algérie selon son historique est marquée par les choix politiques, économiques et sociaux décidés par l'État, dans la majorité des cas la fonction est érigée en direction autonome, on lui associe encore trop souvent d'autres fonctions (approvisionnements, moyens, affaires générales, finances...etc.) le caractère stratégique qu'on lui accorde par rapport à la fonction technique de production est à un moindre degré, Kerzabi et Hachim (2016; p.7).

Pour ce qui est des pratiques RH au sein de l'entreprise Algérienne, une enquête nationale a été menée en 1996 par l'Association Algérienne des ressources humaines (citée par *Meziane Mohamed, 2005*) sur un échantillon de départ de 100 entreprises nationales et 108 entreprises locales, les principaux résultats font ressortir que la fonction RH assure l'administration du personnel, le recrutement, la formation, l'analyse des postes de travail, la mise en place et le suivi de l'évolution du système de rémunération, la communication interne, la gestion des activités Sociales, ainsi, toutes les entreprises nationales analysées au niveau de cette enquête font l'objet de l'existence d'une stratégie écrite en matière de gestion des ressources humaines, en revanche, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est jugée insuffisamment développer, et pour les entretiens d'évaluation annuelle des salariés les résultats font apparaître que la majorité des entreprises ont recours aux notations bien qu'aux évaluations de performance du personnel.

Une autre étude a été menée par (Fray et al., 2004, p.1) dans le cadre de l'Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle Sétif, cette étude avait comme objectif l'identification de la perception de la GRH par les cadres algériens confrontés au changement, les principaux résultats indiquaient que les réponses des cadres concernés, soulignent le besoin d'une fonction accompagnatrice du changement adapté et que la fonction Ressources Humaines se caractérise par une relative hétérogénéité.

Les résultats cités ci-dessus vont dans le même sens d'où un changement est souhaité en matière des pratiques RH, en effet, une conception traditionnelle de la fonction RH est constatée dans les études menées sur la performance de la fonction RH.

En prenant en compte ce qui a été évoqué précédemment le présent travail vise à identifier les domaines enjeux prioritaires de la fonction RH par une évaluation de performance de la qualité des dispositifs qui composent la gestion des ressources humaines au sein de l'Entreprise Nationale de Géophysique en se basant sur le point de vue des managers de l'entreprise à l'égard du fonctionnement de la GRH appliquée au sein de l'ENAGEO tout en se référant aux études préétablies sur la fonction RH en Algérie.

2. Cadre conceptuel :

Dans cette partie, les différents concepts et théories relatives au sujet de l'évaluation de performance de la fonction RH vont être définis d'une manière synthétique

La fonction RH au sein de l'entreprise :

La définition de la fonction RH :

Gérald Naro (1990, p.57), souligne que, « *dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de services en interne, c'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilités qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, de même, parce qu'elle dispose d'un budget et qu'elle gère la masse salariale, elle est soumise à des contraintes financières, pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus, enfin parce qu'elle joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel, elle favorise l'apprentissage et l'innovation* » .

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente, En Algérie, L'essai de définition de la fonction RH reste fortement tributaire du contexte entrepreneurial, en effet, la fonction RH dans le contexte algérien est définie comme une fonction qui consiste en des missions (définitions de politiques, élaboration et formalisation de systèmes, de méthodes, d'outils et de procédures de gestion, etc.) et des activités à savoir : l'administration du personnel, le recrutement, la formation, l'analyse des postes de travail, la mise en place et le suivi de l'évolution du système de rémunération, la communication interne, l'hygiène et la sécurité, la gestion des activités sociales, le volet social, la valorisation des compétences, l'audit GRH etc. Il s'agit finalement de toutes les activités impliquant les RH, visant à disposer des compétences requises et à gérer leur emploi de manière efficace au sein de l'Entreprise, Meziane (2005, p.2).

La fonction RH est un ensemble de pratiques que tous les individus de l'entreprise sont concernés par son champ d'action, en effet, c'est une fonction partagée en lien avec toutes les différentes autres fonctions de l'entreprise, elle leur permet l'anticipation des besoins en matière de personnel. la fonction RH doit créer de la valeur ajoutée par une gestion harmonieuse de ses actions menées dans le champ des ressources humaines à savoir : le recrutement, la formation, l'analyse de travail, la gestion de carrière, l'évaluation du personnel et la rémunération, elle doit appréhender les nouveaux défis et améliorer sa performance dans un univers en évolution continue.

Historique de la fonction RH :

La fonction personnel a émergé lentement dans la première moitié du XXe Siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié est devenu fonction RH et est reconnue comme fonction stratégique à la fin de ce siècle, Peretti (2007; P.04).

Dans les années 1980, la fonction Personnel se transforme en fonction RH, le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques, le développement de la fonction RH s'est accompagné d'un profond renouvellement de son champ d'action, les grands domaines de la fonction ont été largement modifiés au fil des années, Peretti (2007, P.33)

En effet, la fonction RH a connu plusieurs mutations (Dietrich et al, 2005, p.15) comme présentées ci-après :

- De 1880 à 1914 :

Cette période se caractérise par l'émergence de paternalisme industriel aux alentours de 1880 et la naissance des premières lois sociales visant la protection des salariés, en effet, dans cette période la fonction RH n'était pas encore identifiée.

- De 1914 à 1960 :

C'est la période de l'émergence de la fonction personnel, l'année 1914 a connu la création d'une fonction spécialisée, ensuite, développement d'un courant de rationalisation (taylorienne) et le développement de nouvelles.

- 1960 à 1970 :

Cette période est caractérisée par l'essor de la fonction personnel durant les trente glorieuses.

Une réflexion sur le partage de la fonction a eu son début, du fait de recentrage sur les relations humaines et le climat social et

- Depuis 1980 :

En 1980, une importance a été donnée à la fonction, cette période est caractérisée par le passage de la fonction personnel à une la fonction RH. La fonction RH a commencé à être perçue comme stratégique.

Tableau 1: l'évolution de la fonction RH

Type de gestion	Stimulation sans organisation	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé de la fonction	Inexistence (chef de l'entreprise)	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1880-1914	1914-1960	Années 1960-1970	1980 et plus
Conception de l'organisation	Naissance de l'usine	Taylorienne bureaucratique	Formelle/informelle	flexible
Modalités de gestion dominantes	Financières Utilisation du salaire à pièce ou à prime	Comptables et juridiques: Logique réglementaire de statut de concours	Sociale: Négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale: Développement des compétences, évaluation de performance
Conception de l'homme	Utilitariste Main-d'œuvre substituable	Utilitariste Main-d'œuvre substituable	Humaniste Mouvement des relations humaines	Stratégique Actif spécifique

Source: Dietrich et pigeyre (2005), *gestion des ressources humaines*, p.15

Les activités et missions de la fonction RH :

Selon Estelle Mercier et Géraldine (2004, p.61), la gestion des ressources humaines est une dimension principale de la gestion de l'entreprise, ses principaux objectifs sont :

- Attirer des candidats de qualité.
- Maintenir les salariés donnant satisfaction dans l'entreprise
- Accroître la motivation des salariés
- Utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leurs développements dans l'emploi
- Améliorer la productivité et la qualité de vie au travail
- Assurer le respect de la législation social

Ces objectifs s'articulent autour des activités de la fonction RH à savoir : la planification RH, Analyse des postes de travail, recrutement, développement des RH, qualité de vie au travail, maintien des relations sociales et contrôle de gestion sociale, (Estelle Mercier et al., 2004, p.62).

La planification RH:

Cette activité en amont, consiste à analyser de manière précise et prévisionnelle les besoins en emplois et compétences, selon les orientations stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnels qu'elle s'est fixés. (Estelle Mercier et al., 2004, p.62).

Analyse des postes de travail :

Avant de lancer une campagne de recrutement, l'entreprise doit avoir une connaissance précise et analyser les emplois et les postes de travail dont elle dispose ou elle a besoin à un horizon donné, cette démarche constitue un socle indispensable pour les autres activités RH. Estelle Mercier et al., 2004, p.62).

Recrutement :

Il s'agit de mettre en œuvre les procédures et démarches pour recruter les salariés correspondant le mieux aux besoins, les sélectionner et les affecter aux postes de travail adéquats. Estelle Mercier et al., 2004, p.62).

Développement des RH:

L'objectif du maintien des salariés dans l'emploi passe par la valorisation des RH par la formation, gestion des compétences et des carrières, politique de rémunération d'incitation et de motivation non financière. Estelle Mercier et al., 2004, p.62).

Qualité de vie au travail :

Au-delà du respect des normes légales en matière d'hygiène, de condition de travail et de sécurité le service RH veille à améliorer ces dimensions de la qualité de vie au travail et à entretenir un climat social satisfaisant en interne. Estelle Mercier (2004, p.63)

Maintenir des relations sociales :

Les différentes décisions et orientations s'inscrivent pour la plupart dans une logique de négociation collective, dès lors que les représentants des salariés sont présents et actifs au sein de l'entreprise. Estelle Mercier (2004, p 63)

Contrôle de gestion sociale :

En aval de toutes ces activités et en lien avec la planification RH, une démarche de contrôle de gestion sociale vise à analyser les écarts entre les objectifs et les réalisations, et évaluer les effets des actions de l'entreprise. Estelle Mercier (2004, p 63)

À partir de l'importance de toutes les activités RH et de leur valeur ajoutée au sein de l'entreprise, il est évident que la fonction RH doit optimiser son organisation interne, améliorer en permanence ses processus, et disposer des critères d'efficacité et d'efficacités pour chacune de ces activités afin d'en mesurer la contribution aux activités opérationnelles.

Au plus des activités de la fonction RH Dave Ulrich (1996, p. 281) présente les quatre missions principales de cette dernière :

Mettre en œuvre la stratégie :

La fonction RH doit tendre ses efforts vers la réalisation de la politique générale de son entreprise. Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. Sur le terrain, elle tente d'aligner les pratiques GRH aux grandes orientations de l'entreprise

Favoriser le changement :

La fonction RH apporte une contribution active à la transformation des organisations. Elle peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité des changements et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer pour l'encourager et le diffuser.

Développer la motivation des salariés :

La fonction RH s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétence. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leurs besoins afin de maximiser leur contribution. Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail.

Administrer efficacement :

Son objectif est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise. À ce titre, elle s'efforce de fournir, auprès de ses clients internes, un service de qualité, pour un coût réduit.

Évaluation de la performance :

Performance :

La notion de performance est fortement porteuse de sens, (charpentier et al., 2004, p.03) « *la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle, à 'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend de référents choisis* » .

Jean-Bernard Ducrou (2008, p.39) montre que, la performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégique et des objectifs organisationnels qui en découlent, la stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints.

Au sujet des composantes de la performance comme élément cœur de toute démarche d'évaluation (Asqui et al., 2012, p.320) décomposent cette dernière en 4 éléments fondamentaux :

- Efficacité : qui traduit l'aptitude d'atteindre les objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.
- Efficience : qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à un indicateur de mesure des capitaux employés
- Cohérence : Qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance en rapportant les objectifs aux moyens (Cohendet et al., 1995, p.18)
- Pertinence : qui met en relation les objectifs, ou les moyens avec les contraintes de l'environnement, cette dernière permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique.

Performance de la fonction RH:

À l'instar de la performance des autres fonctions de l'entreprise, la performance de la fonction RH se manifeste généralement en termes d'efficacité dans l'atteinte des objectifs et de l'efficience dans l'utilisation des ressources. La performance de la fonction RH peut être étudiée de deux angles à savoir l'angle des éléments de performance et l'angle des niveaux de performance.

Sous l'angle des éléments de la performance, (Asqui et al., 2012, p.320) adoptent le modèle présenté ci-dessus peut être approprié où l'évaluation de la performance portera sur les éléments d'efficacité, efficience, cohérence et pertinence. Cependant beaucoup d'études utilisent l'adaptation française de la typologie d'Ulrich (1996, p.281) qui propose pour sa part un modèle définissant la notion de performance de la fonction RH sous l'angle de ses 04 missions susmentionnées.

Quant à l'angle des niveaux de la performance, Louarn et Wils (2001, p.41), suggère de mesurer la performance de la fonction RH à chaque niveau : stratégique, opérationnel et administratif :

- Performance stratégique de la fonction RH: relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir: l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.
- Performance opérationnelle de la fonction RH: relative aux activités de gestion opérationnelles décrites à savoir : la planification RH, l'analyse et la description du travail, recrutement, formation, la gestion des carrières, la rémunération...etc.
- Performance administrative de la fonction RH: relative aux activités de gestion à savoir la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.

Dans le contexte de ce mémoire la performance de la fonction RH va être déterminée sous l'angle opérationnel en évaluant les principales activités de la fonction RH à savoir le recrutement, la planification RH, l'analyse et description de travail, la formation, la rémunération, la gestion de carrière et l'évaluation de performance du personnel.

Performance de la planification RH:

Planification RH consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail selon les orientations stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnels qu'elle s'est fixé. la planification RH consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. (Estelle Mercier et al., 2004, p 63).

Une planification RH performante consiste à prévoir les besoins en matière des ressources humaines et permet à l'organisation de disposer des ressources compétentes au bon endroit

Performance de l'analyse et description de travail :

Avant de lancer une campagne de recrutement, l'entreprise doit avoir une connaissance précise et analyser les emplois et les postes de travail dont elle dispose ou elle a besoin à un horizon donné Berrichi (2015, p. 35), cette démarche constitue un socle indispensable pour les autres activités RH. L'analyse et la description des postes représentent l'une des premières étapes en gestion des ressources humaines, elle consiste à déterminer les qualifications et les habiletés requises pour exercer une fonction ou occuper un poste permettant ainsi de délimiter le profil de ce poste.

La performance en terme d'analyse et description de travail se résume dans le degré de clarification des tâches des employés et de tenir à jour les descriptions des postes.

Performance de recrutement :

Il s'agit de mettre en œuvre les procédures et démarches pour recruter les salariés correspondant le mieux aux besoins, les sélectionner et les affecter aux postes de travail adéquats, ce qui pose question dans le recrutement, c'est principalement la fiabilité des méthodes utilisées, permettant de détecter le collaborateur le plus adapté aux besoins de l'entreprise.

En effet, le recrutement se déroule en quatre étapes principales :

- Une première étape consiste à réfléchir aux besoins de futurs de l'entreprise dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, autour de l'évolution des compétences, des métiers et des postes

- Une deuxième phase de recrutement vise principalement à qualifier le profil du candidat, cette définition du profil au regard d'un poste à pourvoir constitue le noyau dur permettant la rédaction de l'offre d'emploi.
- Une troisième étape concerne plus spécifiquement l'aspect opérationnel de recrutement, il s'agit principalement de rédiger l'annonce de l'emploi à pourvoir, de choisir les méthodes de recrutement.
- Commence alors la dernière étape de recrutement, sans aucun doute, la plus délicate, la difficulté principale pour le recruteur sera de se forger sa propre conviction en évitant au maximum les déformations liées à sa propre subjectivité.

Un recrutement performant est le recrutement d'un salarié assurant à son poste de travail un service efficace, au terme d'un processus équitable et transparent et dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation. Geniève (2004, p.165)

Performance de l'évaluation de performance du personnel :

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH, Une évaluation performante est une évaluation qui au terme d'un dialogue, permet d'évaluer la contribution de l'agent aux objectifs de l'organisation, elle doit permettre de repérer les meilleurs et de leur proposer des parcours adaptés et offrir à chacun des pistes d'amélioration et de développement. Berrichi (2015, p.32).

Performance de la formation :

La formation professionnelle est considérée comme une mission phare des directions des ressources humaines, elle participe directement à la promotion professionnelle des salariés, à ce titre, elle constitue un dispositif clef de la gestion des carrières, mais la formation professionnelle sert également les intérêts de l'organisation, elle permet d'intégrer des nouvelles technologies, de favoriser le changement, de s'adapter à un environnement turbulent. La formation est considérée comme une mission phare des directions des ressources humaines, à ce titre, elle constitue un dispositif clef de la gestion des ressources humaines, une formation performante est une formation dont les acquis permettent aux salariés de remplir ses tâches et de maintenir son employabilité, mais aussi de développer et de préparer son avenir. Geniève (2004, p.171)

Performance de la gestion de carrière :

La gestion des carrières accompagne le cycle de vie sur l'ensemble de la vie professionnelle, la gestion des carrières avait été, pendant de nombreuses années, au centre de la gestion des ressources humaines. Elle consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, Cette approche de la gestion des carrières est globale en ce sens qu'elle comprend l'aide à la planification de la carrière, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs. En outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humaines, de formation et d'aide aux employés, une gestion des carrières performante est une gestion qui permet de construire des parcours de carrière, d'offrir à chacun des parcours adaptés et de fidéliser les meilleurs, d'une manière à asseoir une performance durable. Geniève (2004, p.169)

Performance du système de rémunération :

la rémunération constitue un axe stratégique du pilotage de l'entreprise, c'est un système complexe qui intervient de nombreux paramètres, reliés entre eux par un système de contraintes liées.

Le système de rémunération est un élément clef de la motivation du personnel, la rémunération perçue par le salarié est le résultat d'un compromis subtil entre contribution et rétribution, elle atteste de la reconnaissance que l'employeur accorde au travail réalisé dans l'entreprise, à ce titre, la rémunération bénéficie d'une charge symbolique très importante, que les directions des ressources humaines ne sauraient prendre à la légère.

Un système de rémunération performante est un système capable d'attirer, de retenir, de motiver et de faire produire les personnes rémunérées, tout en favorisant la parité. Geniève (2004, p.167)

Évaluation de la performance de la fonction RH: problèmes et méthodes

L'évaluation de la fonction RH constitue le cœur des pratiques RH et l'importance de cette dernière se voit renforcée ainsi qu'il est avoué à rendre compte qu'il n'y a performance de la fonction RH que si les pratiques de GRH mises en œuvre permettent aux ressources

humaines de l'organisation de contribuer au mieux aux succès de cette dernière, et offrent une harmonisation optimale des différentes activités de la fonction.

L'importance de l'évaluation se traduit par la mise en place d'indicateurs spécifiques pour chaque processus afin de rendre lisibles les différents axes de l'évolution de la fonction RH. Une démarche qui aide à faire évoluer les modes de fonctionnement, encourager l'action collective autour des processus RH. Geneviève (2004, P.162).

Problème d'évaluation :

L'évaluation de la performance de la fonction ressources humaines est une action importante et nécessaire pour toute entreprise aspirante à devenir compétitive, néanmoins Il existe des obstacles liés à la mesure de performance de la fonction RH, en raison que le domaine de la GRH est plus complexe et moins chiffré que celui de la finance par exemple, qui fait qu'il n'existe pas d'outils de mesure simples ce qui engendre des coûts nettement supérieurs à l'utilité d'en retirer de l'évaluation.

En raison des difficultés de l'évaluation de la fonction RH, il est constaté que la tradition de non-mesure dans la gestion des ressources humaines est dominante dans certaines entreprises.

Les problèmes liés à la mesure de la GRH sont certes à prendre en considération, mais une direction des ressources humaines qui se vaut être à la fois crédible et légitime aux yeux de ses différents partenaires doit impérativement réfléchir aux pistes essentielles assurant la mesure de ses activités de manière fiable et pertinente, Yves Emery (2003, p.55).

Méthodes d'évaluation :

La littérature compte un grand nombre de méthode et de technique d'évaluation de la performance certaines sont empruntées aux sciences de gestion et d'autres sont issues des sciences sociales.

Les outils empruntés en sciences de gestion :

Les outils les plus fréquemment utilisés, parmi cette famille d'outils, sont la technique de l'indicateur, le tableau de bord, l'étude des incidents critique et des dysfonctionnements. Geneviève (2004, p.38)

La technique de l'indicateur :

L'indicateur est un point de repère qui permet d'avoir une image significative d'un phénomène observé, en soi, un indicateur donne une meilleure lisibilité et cohérence au phénomène étudié, ils peuvent se présenter ainsi :

- Sous forme de pourcentage : rapportant la valeur d'une grandeur donnée à celle de la grandeur de référence;
- Sous forme de ratio : rapportant entre elles deux quantités indépendantes dans leur mode de calcul;
- Sous forme d'image : représentant un phénomène sous forme sensible et expressive (histogramme, diagramme, graphique...etc.). Geniève (2004, p.38)

Le tableau de bord:

Le tableau de bord est un outil de décision, un outil de contrôle, et un outil de comparaison dans le temps et dans l'espace et le support de réalisation de benchmarking.

Toutes les grandes fonctions de l'entreprise à savoir la fonction RH peuvent faire l'objet de la construction d'un tableau de bord, Bernard Martory (*cité par Geneviève Iacono, 2004*).

L'étude des incidents critique et des dysfonctionnements :

Un dysfonctionnement est un symptôme, il faut relier les symptômes entre eux pour juger de l'état de la fonction RH, c'est la convergence d'indicateurs qui permet de faire une évaluation dont les résultats doivent être pris en compte, s'ils sont ignorés, ils occasionnent des conséquences importantes sur l'avenir de l'entreprise. Henri Savall (*cité par Geneviève Iacono, 2004*).

Les méthodes qualitatives issues des sciences sociales :

L'apport des sciences sociales au développement de la gestion des ressources humaines est tout à fait important, les principales techniques empruntées aux sciences sociales reposent sur les techniques d'entretien et sur le questionnaire. Madeleine Grawitz (*cité par Geneviève Iacono, 2004*).

Les techniques d'entretien :

Le recours à la technique d'entretien soit directif ou non directif est très fréquent quand il est question de mettre en lumière des évaluations afin d'identifier les dysfonctionnements.

Par le biais de l'entretien non directif, on tente de donner le champ libre à l'interviewé, pour qu'il prenne la parole.

Par le biais de l'entretien directif, le cadrage de questionnement est beaucoup plus précis dans la mesure où les réponses sont censées correspondre aux objectifs recherchés par la mise en œuvre de l'interview. Geniève (2004, p.41).

Les techniques de questionnaire :

Les questionnaires sont également souvent utilisés dans l'évaluation, ils présentent l'avantage de la simplicité, ils doivent répondre à des critères de clarté, de précision et de pertinence. Geniève (2004, p.41).

De ce fait, dans la présente étude le but est de bien évaluer la fonction RH et soulever les dysfonctionnements d'un point de vue des managers de l'entreprise en se basant sur les méthodes présentées dans le modèle conceptuel, les méthodes retenues sont l'outil d'entretien avec le questionnaire, et cela ,pour bien cadrer la recherche en mettant en jeu des variables, l'entretien a été utilisé pour élaborer le questionnaire ,exclusion des autres méthodes du présent travail revient aux avantages de la flexibilité du questionnaire et de l'entretien puisqu'il s'agit tout simplement de formuler un certain nombre de questions et de collecter les réponses, ils permettent ainsi d'obtenir rapidement de l'information sur les concepts de l'étude et de réduire le temps ainsi les deux méthodes ont été privilégiées comme les outils les plus adaptés au sujet de la recherche pour faire face aux contraintes du temps et au même temps avoir des informations fiables.

2.3 Hypothèses :

Afin d'approfondir la question de recherche, des réponses correspondantes étroitement à cette dernière seront proposées sous forme d'hypothèses qui vont être testées dans la partie empirique de ce présent mémoire en faisant la projection sur le cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique, dans la mesure où l'objectif de la recherche vise à évaluer les pratiques RH d'un point de vue des managers pour ensuite juger le degré de performance de la fonction RH, les principales hypothèses de recherche sont formulées ainsi:

Hypothèse générale : les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance des pratiques de la fonction RH au sein de l'entreprise.

De cette hypothèse principale découlent 7 sous hypothèses suivantes :

H1: Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance de planification des ressources humaines au sein de l'entreprise.

H2: Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la description et de l'analyse de travail et de la description des au sein de l'entreprise.

H3: Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance de processus de recrutement au sein de l'entreprise.

H4: Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de l'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise.

H5: Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la formation au sein de l'entreprise.

H6: Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la gestion des carrières au sein de l'entreprise.

H7: Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la rémunération au sein de l'entreprise.

CHAPITRE III:
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Après avoir défini la problématique, synthétisé la revue de la littérature relative au thème de l'évaluation de la performance de la fonction RH et exposer les hypothèses sous-jacentes dans les chapitres précédents, et afin de tester ces dernières d'une manière pratique en prenant l'Entreprise Nationale de Géophysique comme cas d'étude, ce présent chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie de recherche adoptée pour apporter les éléments de réponse aux questionnements soulevés dans la problématique de recherche et ainsi confirmer ou infirmer les hypothèses adoptées.

1. Approche méthodologique :

Le choix de l'approche méthodologique a nécessité une attention très particulière afin d'obtenir des résultats de qualité vu que tout travail de recherche scientifique a pour finalité l'aboutissement à des résultats significatifs et utiles.

Cette partie précise bien évidemment le choix méthodologique de la recherche, pour y'arriver une approche quantitative a été favorisée, selon (ASSIE et al ., 2013, p.5) cette approche vise à recueillir des données observables et quantifiables. Ce type de recherche consiste à décrire, à expliquer, à contrôler et à prédire en se fondant sur l'observation de faits et événements positifs, Cette méthode s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte de données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association,

Ci-dessus les étapes de la démarche :

1. Avoir une idée générale sur le contexte réel des pratiques RH au sein de l'entreprise par le biais d'un entretien (avec le DRHA de l'entreprise).
2. Construction du questionnaire en se basant sur les données de l'entretien.
3. Collecte des données quantitatives (par le biais du questionnaire)
4. Analyse des données quantitatives et interprétation des résultats.

Dans le cadre de ce présent travail la validation empirique des hypothèses se base sur l'approche quantitative.

2. Méthodes et instruments de mesure :

L'entretien avec le DRHA constitue la première démarche de l'enquête empirique, ce dernier a été mené en face à face à l'aide d'un guide d'entretien ci-joint en annexe.

À partir de l'entretien entamé avec le DRHA de l'entreprise, et après avoir recueilli les informations nécessaires du fonctionnement de la GRH au sein de l'Entreprise Nationale de Géophysique, un questionnaire a été conçu pour mener à bien l'enquête en se basant sur les informations collectées auprès du directeur des ressources humaines et de l'administration de l'entreprise.

La recherche empirique vise bien évidemment à tester la performance de la fonction RH au sein de l'ENAGEO de point de vue des managers, pour cela, l'enquête par questionnaire a été choisie et administrée à un échantillon type représentant la population cible de la recherche qui englobe l'ensemble des responsables de l'Entreprise Nationale de Géophysique.

Cette méthode apparaît la plus appropriée pour pouvoir mener à bien la recherche, tout en précisant que l'enquête par questionnaire a l'avantage d'offrir des réponses qui peuvent être quantifiées et de pouvoir être employés avec un grand nombre de répondants, tout en respectant leur anonymat et en les laissant libres d'exprimer leurs opinions, ceci a permis de mettre à l'épreuve le questionnaire auprès des personnes concernées et appartenant à la population cible de ma recherche.

Une page d'introduction a été consacrée pour expliquer l'objectif de l'enquête, le questionnaire comportait en tout 39 questions qui prévoient des réponses selon une échelle de LIKERT en 5 points allant de « Pas d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

Une échelle de LIKERT est une échelle d'intervalle qui suggère aux répondants d'exprimer leur opinion à travers un degré d'accord (Gavard et al., 2008, p.115)

Les expressions employées dans le questionnaire reflètent totalement le cas de l'ENAGEO. Le questionnaire est structuré en 3 parties :

Partie 01 : Une page introductive de l'enquête.

Partie 02 : Informations d'ordre général (âge, sexe, niveau d'étude...etc.).

Partie 03 : Expression d'opinions relatives à la performance des pratiques RH au sein de l'ENAGEO à savoir : la planification RH, l'analyse et description du travail, recrutement, formation, évaluation du personnel, rémunération et gestion de carrière.

3. Mesure des variables :

La présente étude met en relation deux types de variables à savoir la variable dépendante et les variables indépendantes. Ces dernières selon YAO Joseph (2005, p.89) servent à expliquer les relations qui existent entre elle et la variable dépendante qui est la variable que le chercheur veut expliquer par la relation qu'il établit.

Au niveau de la présente étude, 07 variables ont été prises comme variables indépendantes, il s'agit de :

1. La planification RH,
2. L'analyse et description de travail,
3. Le recrutement,
4. L'évaluation du personnel,
5. La formation,
6. La gestion des carrières
7. La rémunération.

Ces variables ont été mesurées à partir de plusieurs questions au maximum 5 expressions par pratique échelonnées sur l'échelle de LIKERT qui est jugé le moyen le plus fiable d'évaluer notre objet de recherche.

La variable dépendante ou dite expliquée de la recherche est celle de la performance de la fonction RH de point de vue des responsables de l'Entreprise Nationale de Géophysique, cette variable a été mesurée selon les différentes natures de performance des pratiques RH.

L'ensemble des variables de l'étude ont été soumises à des analyses descriptives par la moyenne et l'écart type.

4. Échantillonnage :

Selon D'HAINAUT (1975, P.66) l'échantillonnage est l'opération qui consiste à prélever un certain nombre d'éléments dans l'ensemble des éléments à observer ou à traiter (population).

Dans le cas de la présente étude, la détermination de l'échantillon de l'étude a été motivée par les objectifs de la recherche, en effet aucune technique n'a été utilisée en matière d'échantillonnage, vu que le nombre de la population cible de la recherche est très maîtrisable et qui présente 200 personnes de l'effectif total de l'entreprise.

La sélection des questionnés s'est basé sur le seul critère d'appartenance à la catégorie des responsables de l'entreprise, et qui touche l'ensemble des directeurs, des chefs départements, des chefs services, des chefs de mission, des chefs de chantier et les superviseurs.

Au début, le but était de toucher les 200 managers de l'entreprise nationale de géophysique, mais vu la contrainte de disponibilité à savoir les départs en congé ou autres,

Au total, l'échantillon de l'étude présente 30.5% (61 personnes) de la population mère de l'étude et cela est jugé satisfaisant pour le traitement des données et pour présenter des solutions utiles pour l'entreprise dans le chapitre ci-après.

5. Considération éthique :

Pour bien garantir le respect des règles d'ordre éthique, une autorisation a été demandée pour pouvoir distribuer le questionnaire auprès des managers de l'entreprise, de plus un badge a été remis à la chercheuse dès son arrivée à l'entreprise qui fait signe de son appartenance à l'entreprise ce qui lui a facilité l'accès aux différentes divisions et directions à tous moment.

Pour le questionnaire, une explication a été donnée aux questionnés sur l'objet de l'étude, et le but de l'enquête en mettant l'accent sur l'anonymat et la confidentialité des réponses, aucune orientation n'a été faite pour influencer les réponses des questionnés en leur donnant suffisamment de temps pour remplir le questionnaire.

Au niveau éthique, aucun problème n'est survenu lors de la collecte des données et celle-ci s'est déroulée conformément à ce qui a été prévu.

6. Procédure de collecte :

Pour l'exécution de la phase pratique une séance de travail a eu lieu à la direction des ressources humaines et de l'administration pour collecter les informations de base concernant le fonctionnement de la gestion des ressources humaines au niveau de l'Entreprise Nationale de Géophysique auprès du directeur des ressources humaines et de l'administration qui nous a permis d'élaborer le dit questionnaire, de plus de l'entretien pour les deux pratiques recrutement et rémunération il s'avérait utile de faire un training, pour bien comprendre la procédure de recrutement on s'est adressée au service chargé de recrutement dont les informations collectées auprès de DRHA ont été totalement confirmées et nous avons eu une explication très profonde des étapes de recrutement au sein de l'ENAGEO, pour la rémunération nous avons fait un training dans deux structures différentes pour comprendre au mieux le système de rémunération adopté au sein de l'entreprise et au même temps comparer la manière de faire pour chacune des structures pour pouvoir soulever les difficultés en matière de rémunération.

En deuxième phase, et après avoir élaboré et validé le questionnaire, l'accès à l'effectif de l'encadrement de l'entreprise a été fait selon la liste reçue de la direction des ressources humaines de l'entreprise.

La collecte des données par le biais du questionnaire n'a pas été difficile, au premier lieu une catégorisation des managers de l'entreprise a été effectuée selon leur lieu de travail par direction ou division et par catégorie socioprofessionnelle.

En s'appuyant sur les différents moyens de contact à savoir : le contact direct, par voie électronique et par voie filaire téléphonique à l'aide de l'annuaire téléphonique de l'entreprise.

Le contact direct a été favorisé pour la catégorie des hauts responsables de l'entreprise à savoir : les directeurs, les chefs départements et les chefs services.

Pour le personnel dont leurs tâches exigent leur éloignement (soit sur chantier ou autres) à savoir: les chefs de mission et superviseurs, le contact a été exécuté par voie téléphonique en se fixant un rendez-vous pour leur remettre le questionnaire.

Pour le personnel de Boumerdes et chefs chantiers vu leur éloignement d' Hassi Messaoud, le questionnaire leur a été transmis par voie électronique.

Le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) a été choisi comme outil de traitement des données collectées pour son efficacité à faire les traitements statistiques, Le calcul de la moyenne et de l'écart type a été utilisé pour l'analyse des réponses des managers pour chaque item et dimension du questionnaire.

Pour s'assurer de la viabilité et la fiabilité du questionnaire les coefficients de corrélation du rang de Pearson ont été calculés

Après avoir testé les résultats, il a été amené à confirmer qu'ils répondent à une distribution normale, pour cela et afin de vérifier les 8 hypothèses de l'étude le test de student à été utilisé dont les résultats seront présentés dans le chapitre ci-après.

CHAPITRE IV:
RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre a pour objet de présenter en premier lieu les résultats de l'entretien mené avec le directeur des ressources humaines et de l'administration de l'entreprise, les résultats de l'enquête par le biais du questionnaire et l'analyse de ces derniers, et en second lieu la discussion des résultats et la validation des hypothèses.

1. Présentation des résultats :

Les pratiques RH au sein de l'ENAGEO :

L'Entreprise Nationale de Géophysique s'inscrit dans le secteur parapétrolier qui comprend l'ensemble des sociétés qui réalisent les travaux d'études et de constructions nécessaires à l'exploitation des gisements. C'est le secteur de l'exploration-production comprenant la sismique, le forage et les équipements de forage, les services en cours de forage et plus généralement un ensemble de compétences appelées techniques 3G (géologie, géophysique, gisements). L'ENAGEO exerce une activité (prospection géophysique) qui représente la première étape du processus industriel pétrolier.

L'ensemble des processus de L'ENAGEO seront présentés ci-dessus, cependant, La cartographie générale de l'ensemble des processus (ANNEXE A) comprend :

- Les processus de management : ils permettent de diriger et de contrôler toutes les activités de l'entreprise par : l'octroi de ressources, l'assignation d'objectifs, le suivi et l'évaluation des résultats à savoir : le processus audit, processus planification et systèmes et processus QHSE.
- Les processus de réalisation : décrivent comment assurer la réalisation des services fournis aux clients à savoir : processus de traitement sismique, processus acquisition sismique et processus réalisation des études géotechnique, processus réalisation des études topographique et processus réalisation des études VSP.
- Les processus de soutien : apportent le soutien aux processus de réalisation pour mener à bien leurs missions à savoir : processus informatique, processus

maintenance, processus transport, processus achat et gestion des stocks, processus hôtellerie, processus ressources humaines, processus finances et comptabilité, processus affaires juridiques, processus sureté interne et processus conception et développement.

L'étude s'est basée sur le processus des ressources humaines qui est considéré comme processus de soutien au niveau de l'ENAGEO, responsable du recrutement, de la formation et de la gestion du personnel, de la bonne application de la législation de travail et de la relation avec les organismes extérieurs officiels et du centre médico-social (Manuel QSHE de l'entreprise).

Pour bien évaluer et diagnostiquer le processus des ressources humaines et comprendre au mieux le fonctionnement de ce dernier et bien évaluer sa performance, l'étude s'est basée sur un entretien (GUIDE D'ENTRETIEN ANNEXE B) avec le DRHA de l'entreprise ainsi une enquête a été menée auprès des managers de l'entreprise dont les résultats seront présentés ci-après :

Planification des ressources humaines :

Il existe un département intitulé GRH chargé de la gestion prévisionnelle qui consiste en la planification et le suivi des effectifs et les emplois pour satisfaire les besoins de différentes structures en matière des ressources humaines dans les délais opportuns, mais en ce moment la gestion prévisionnelle s'est arrêtée momentanément.

Le plan RH actuel au sein de L'ENAGEO valide du 2015 à 2019 englobe tous les aspects liés aux personnel tels que : la formation et le recrutement.

Analyse de travail et description des postes :

Chaque poste au sein de l'entreprise fait l'objet d'une fiche de poste, l'actualisation et la mise à jour de cette dernière consistent une préoccupation majeure pour l'entreprise en vue de rendre clair le contenu, les responsabilités et les tâches relatives à chaque poste de travail.

La tâche de conception des fiches de poste a été confiée un à bureau d'étude

la structure de la fiche de poste au sein de l'Entreprise Nationale de Géophysique est la suivante (Exemplaire en ANNEXE C):

- Intitulé du poste.
 - 1- Filière
 - 2- Position du poste dans l'organisation
 - a- Liaison hiérarchique.
 - b- Liaison fonctionnelle.
 - c- Subordonnés.
 - 3- Missions principales du poste.
 - 4- Tâches et attributions du poste.
 - 5- Responsabilités et autorités.
 - 6- Conditions d'accès au poste.
 - 7- Critère de performance.

Recrutement :

Avant la désignation du nouveau DRHA (avant 2017) la gestion de recrutement était décentralisée au niveau de différentes structures de l'entreprise, notamment le recrutement des cadres de maîtrise, et cela revient à la décentralisation de l'administration du personnel au niveau de chaque direction ou division.

La décentralisation de la gestion de recrutement a généré plusieurs conséquences telles que : le manque d'information auprès de la DRHA, manque de coordination et l'existence des écarts dans les exigences d'accès au poste d'une structure à l'autre...etc.

En effet, la centralisation de recrutement est adoptée dès 2017 pour toutes les catégories de personnel exécution, maîtrise et cadres.

Vu que le recrutement constitue le processus visant à satisfaire les besoins exprimés en matière de personnel, conformément au plan approuvé, il doit être réalisé dans les délais opportuns en qualité et en quantité exigées, des questions ont été posées sur les périodes consacrées à pourvoir une vacance de poste pour les différentes catégories socioprofessionnelles.

- Le recrutement de la catégorie exécution est relativement rapide, et cela se fait localement où se déroulent les travaux.
- Pour la catégorie maîtrise peut prendre à peu près 2 mois
- Le recrutement dans le cœur métier de l'entreprise telle que les géophysiciens et les ingénieurs d'Etat prend beaucoup de temps.

Malgré l'existence du plan RH, il existe toujours une insuffisance dans le recrutement pour combler les besoins des postes vacants.

La situation contractuelle lors du recrutement au sein de l'ENAGEO est dans le majeur des cas un contrat à durée déterminée.

Le logigramme joint en (ANNEXE D) explique la nouvelle procédure de recrutement qui a pour objet de définir les modalités régissant le recrutement et le rôle de chaque structure dans la réalisation des processus.

Évaluation de performance du personnel :

L'évaluation de performance du personnel constitue une démarche indispensable pour chaque entreprise.

Dans l'entreprise nationale de géophysique, il existe un système d'évaluation du personnel relatif à la prime de rendement individuel, collective et de responsabilité pour la catégorie des cadres supérieurs, il s'agit de la notation liée à la rémunération mais pas de l'évaluation de performance proprement dite.

Des dispositifs d'évaluation sont prévu dans le cadre de la PRI, PRC et PRS, des fiches de notation renseignées par les hiérarchies (N+1 et N+2) pour chaque employé sont utilisées pour l'octroi des primes de rendement et de responsabilité. Pour l'ensemble des catégories cadres, maîtrise et exécution la notation mensuelle prend en compte comme paramètre les sanctions encourues au cours de la période de notation ainsi des critères de notation selon des pondérations qui varient d'une catégorie à une autre.

Ci-après un tableau des critères de notation (les fiches de notation jointes en ANNEXE E, ANNEXE F et ANNEXE G)

Tableau 2: les critères de notation au sein de l'ENAGEO.

N°	CRITÈRES DE NOTATION	PONDÉRATION (EXÉCUTION)	PONDÉRATION (CADRES OU et CADRES SUPÉRIEURS)
01	Quantité et qualité de travail	30	25
02	Effort et initiative	20	20
03	Esprit d'équipe	20	25
04	Soins apportés au matériel et aux produits	20	25
05	Assiduité	10	05
TOTAL		100	100

Source: Préparé par la chercheuse à partir des documents de l'entreprise

Formation :

L'Entreprise Nationale de Géophysique possède un centre de formation réservé pour le personnel de la société,

La seule lacune qu'a été soulevée auprès de La DRHA que l'identification des besoins en formation ne prend pas en compte les résultats d'évaluation mensuelle de l'employé, mais elle se fait à l'aide d'une fiche d'identification des besoins en formation jointe en ANNEXE H.

Le processus de formation au sein de l'ENAGEO s'applique conformément à un programme préétabli, des plans de formation existent, des formations touchent la majorité du personnel et toutes les activités de l'entreprise

Les formations se font en interne de l'entreprise dans le centre de formation et en externe et à l'étranger.

L'évaluation à chaud du transfert des connaissances et des savoirs est appliquée pour chaque formation réalisée.

(les fiches d'évaluation de formation jointes en (ANNEXE I, ANNEXE J , ANNEXE K)

La formation au sein de l'ENAGEO passe par les étapes suivantes:

- Identification des besoins :
 1. Examiner les exigences des postes et les dossiers administratifs des agents au moins une fois par année et au besoin.
 2. Déterminer les écarts y compris en environnement et santé –sécurité.
 3. Établir un état des besoins en formation.
 4. Transmettre l'état au responsable hiérarchique des agents.
 5. Avoir l'accord du directeur de structure.

- Consolidation/Validation :
 1. Recevoir les plans de formation de l'ensemble des structures.
 2. Établir un plan annuel consolidé.
 3. Présenter le plan annuel à M. Le PDG, à la DPS et au partenaire social.
 4. Apporter au besoin les corrections sur le plan annuel suite aux recommandations du conseil de direction.
 5. Établir le plan annuel de formation validé et le transmettre au PDG, la DPS et au partenaire social.

- Réalisation de la formation :
 1. Transmettre une demande de formation accompagnée d'un cahier des charges à la direction des approvisionnements.
 2. Recevoir la liste des partenaires de formation retenus.
 3. Établir les contrats de formation.
 4. Informer les structures pour envoi des listes des bénéficiaires des

formations ainsi que les dates souhaitées de début de formation.

5. Effectuer une évaluation de la formation par l'agent formé.
6. Recueillir les attestations de fin de formation et les transmettre aux structures.

- Évaluation de l'efficacité de la formation :

Le personnel ayant bénéficié des actions de formation est évalué trois mois après la formation courte durée (moins d'une semaine) et six mois après la formation longue durée (supérieure à une semaine) en respectant les actions suivantes:

1. Désigner un évaluateur de l'efficacité de la formation.
(L'évaluateur peut être le responsable hiérarchique de l'agent formé ou un spécialiste du domaine.)
2. Décider de la méthode et critères d'évaluation.
3. Réaliser l'évaluation et donner une appréciation.
4. Renseigner la fiche d'évaluation du transfert par le formé.
5. Renseigner la fiche d'évaluation de l'efficacité et la transmettre au responsable hiérarchique et au DAG de la structure
6. Transmettre des copies d'évaluations au Département formation

La gestion des carrières :

Au sein de l'ENAGEO, la gestion des carrières n'est pas formalisée, le DRHA a confirmé l'inexistence des plans de carrière, d'où l'inexistence d'un service chargé de cette fonction.

Alors que parallèlement il existe un système d'avancement dans les échelons et les promotions.

Une volonté déclarée par le directeur des ressources humaines et de l'administration, vu la prise récente de son poste, pour améliorer le système de la gestion des carrières et notamment de la promotion en vue de concrétiser l'équité dans les promotions et les gratifications selon les critères ci-après :

- L'agent doit avoir 3 ans d'ancienneté dans son poste
- Les promotions ne doivent pas dépasser 40 % de l'effectif total de l'entreprise.
- L'entreprise doit promouvoir les effectifs méritants.
- L'agent doit être sélectionné selon des critères.
- L'agent doit contribuer à la réalisation des objectifs escomptés.
- L'agent doit améliorer son comportement professionnel.

Rémunération :

La gestion de la paie est décentralisée entre les différentes structures de l'entreprise vue la décentralisation de la gestion du personnel, au plus de l'entretien avec le DRHA et pour pouvoir bien comprendre la gestion de la paie de l'entreprise la chercheuse a effectué un training dans deux structures différentes pour pouvoir soulever les difficultés et au même temps comparé le travail appliqué dans chaque structure.

Le système de la paie au sein de l'ENAGEO vise à avoir l'équilibre entre le personnel non résident à Hassi Messaoud et ceux qui ne sont pas soumis à relève.

Le système de rémunération appliqué au sein de l'entreprise est suffisamment transparent

Le problème soulevé lors de l'entretien que parfois il ya une iniquité interne qui est ressentie par le personnel sur le plan de la rémunération et cela revient au classement du personnel dans les catégories qui se fait selon le poste et non pas selon le diplôme et du fait de la comparaison avec les autres entreprises du groupe SONATRACH qui offrent une rémunération meilleure.

Les catégories au sein de l'ENAGEO sont réparties comme suit :

- 4 à 10 : exécution.
- 11 à 14 : maîtrise.
- 15 à 23 : cadres et cadres supérieurs.

Les éléments de base de la rémunération sont :

- salaire de base
- le paiement des heures supplémentaires
- les avantages en nature.

- les primes et indemnités.
- l'absentéisme.

Le chef de section paie doit recevoir tous les éléments mensuellement auprès des chargés de la gestion du personnel pour pouvoir commencer le calcul de la paie à savoir : le pointage, les missions (frais de mission), les congés (frais de voyage, frais de transport), notation (PRI , PRC, PRS) et il faut savoir aussi la nature du travail de l'employé pour calculer IFRI qui présente deux systèmes pour les résidents et pour les non-résidents.

Description de l'échantillon :

L'échantillon de l'étude est constitué de 61 managers de l'Entreprise Nationale de Géophysique à savoir : les directeurs, chefs de missions, chefs de chantier, chefs département, et les chefs de service dont la structure de cet échantillon est matérialisée selon la catégorie de poste occupé, expérience, âge, sexe et niveau d'études comme détaillés dans les tableaux et les graphiques ci-après :

1.2.1 Répartition des enquêtés par poste occupé :

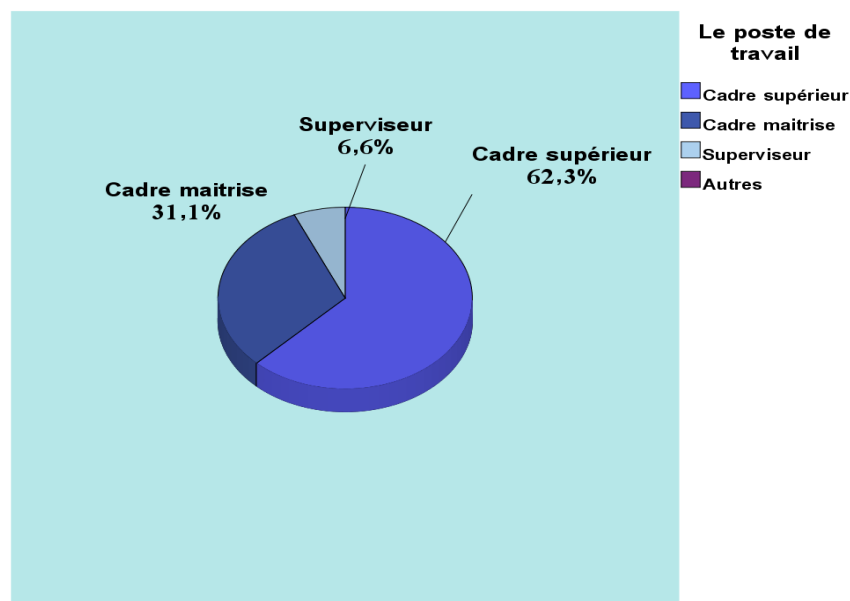
Le tableau et la figure ci-dessous décrivent la répartition de l'échantillon de l'étude fondée sur les postes occupés :

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon la catégorie du poste occupé

Poste occupé	EFFECTIFS	POURCENTAGE
Cadre supérieur	38	62, 3%
Cadre maîtrise	19	31, 1%
Superviseur	4	6, 6%
Autre	-	-
Total	61	100%

Source : Tiré des résultats de la recherche

Figure 1 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon la catégorie du poste occupé



Source : Tiré des résultats de la recherche

Le tableau et le graphe ci-dessus révèlent que l'échantillon de l'étude est constitué d'un nombre plus élevé de cadre supérieur (38 personnes), soit 7/10 des personnes interrogées, contre un pourcentage de 6.6 % des superviseurs qui présentent les moins nombreux de l'échantillon, les cadres de maîtrise quant à eux sont au nombre de 19, soit 3/10 de l'échantillon. Ces résultats sont justifiés par la disponibilité ponctuelle des managers lors de la distribution des questionnaires.

Les trois catégories de l'échantillon sont constituées de la manière suivante :

- Les cadres supérieurs englobent l'ensemble des chefs départements, directeurs, et assistants directeurs.
- Les cadres de maîtrises englobent les chefs de service, les chefs de mission et les chefs de terrain
- Les superviseurs présentent le nombre le plus faible de l'échantillon et cela est justifié par un nombre réel ne dépassant pas 10 personnes de l'effectif total de l'entreprise.

Répartition de l'échantillon de l'étude par niveau d'étude :

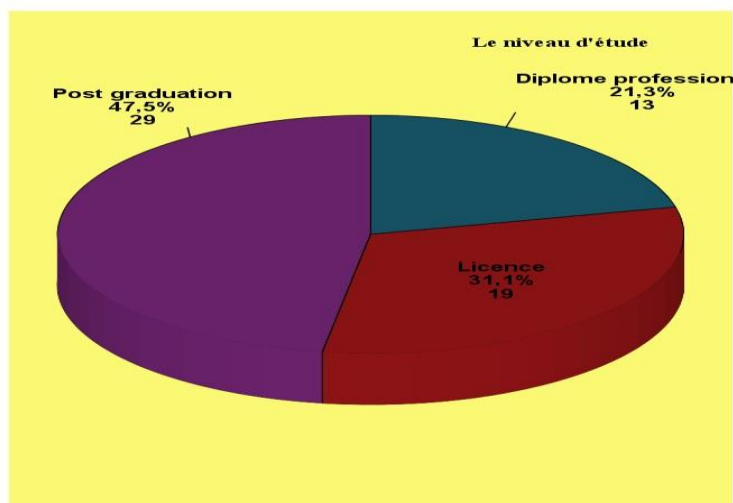
Les caractéristiques personnelles de l'échantillon de l'étude selon la variable niveau d'étude se présentent ainsi :

Tableau 4 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Le niveau d'étude	EFFECTIFS	POURCENTAGE
Education générale	-	-
Diplôme professionnel	13	21,3%
Licence	19	31,1%
Post graduation	29	47,5%
Total	61	100%

Source: Tiré des résultats de la recherche

Figure 2: La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude



Source : Tiré des résultats de la recherche

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, $\frac{1}{2}$ des managers de l'entreprise ont un niveau d'étude supérieure dont la plupart entre eux sont des ingénieurs d'État et autres sont en préparation de master dans différents domaines. Le niveau licence présente 31.1 % de l'échantillon et en dernier $\frac{1}{5}$ des interrogés ont un diplôme professionnel.

Répartition de l'échantillon par expérience professionnelle :

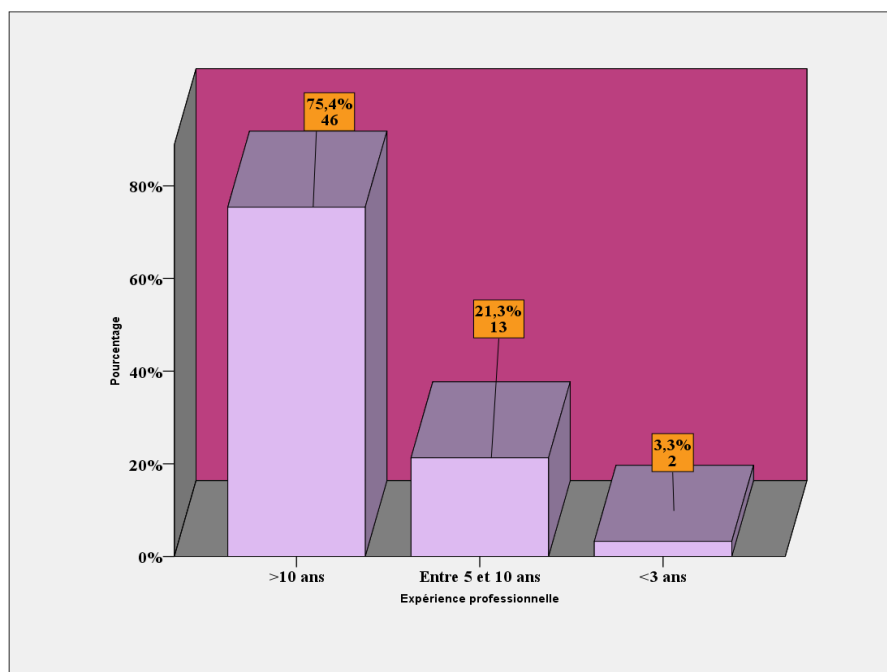
Les membres de la l'entreprise L'ENAGEO, selon l'expérience professionnelle décrit comme suit :

Tableau 5 : la répartition de l'échantillon de l'étude selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	EFFECTIFS	POURCENTAGE
<3 ans	2	3,3%
Entre 3et 5ans	-	-
Entre 5 et 10 ans	13	21,3%
>10 ans	46	75,4%
Total	61	100%

Source : Tiré des résultats de la recherche

Figure 3 : la répartition de l'échantillon de l'étude selon l'expérience professionnelle



Source: Tiré des résultats de la recherche

Le tableau et le graphe présentent la répartition de l'échantillon selon l'expérience, les pourcentages font paraître que la plupart des managers ont plus de 10 ans d'expérience soit, 75.4 % de l'échantillon total, 21.3 % des enquêtés leur expérience varie entre 5 et 10 ans et enfin 3.3% de l'échantillon présente une expérience de moins de 3 ans, 0 réponse a été enregistré pour l'expérience comprise entre 3 ans et 5 ans.

Les enquêtés ayant une expérience plus de 10 ans présente le nombre le plus élevé et cela est justifié par la nature des postes de commandement qui exige un nombre bien défini d'année d'expérience et un certain niveau de compétence.

Description de la variable genre :

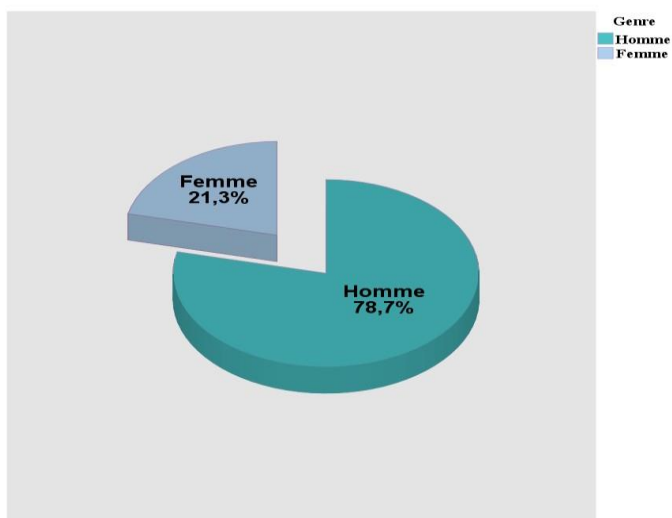
Nous allons en apprendre davantage sur la structure de l'échantillon d'étude en termes de genre, et les résultats peuvent être illustrés par le tableau suivant :

Tableau 6 : la répartition de l'échantillon selon le sexe

Genre	EFFECTIFS	POURCENTAGE
Homme	48	78, 7%
Femme	13	21, 3%
Total	61	100, 0%

Source : Tiré des résultats de la recherche

Figure 4 : la répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Tiré des résultats de la recherche

L'échantillon de l'étude présente un nombre important d'hommes soient 48 hommes parmi les 61 managers de l'entreprise soit 4/5 de l'échantillon, contre 13 femmes pour une proportion de 1/5.

Au sein de l'entreprise nationale de géophysique les hommes présentent un pourcentage plus élevé dans les postes de commandement vu le secteur d'activité de l'entreprise, et en contrepartie il est à signaler que l'entreprise prend en considération la diversité de sexe vu la présence des femmes comme chefs départements, chefs de service et chefs de mission.

Description de l'échantillon de l'étude en fonction de l'âge :

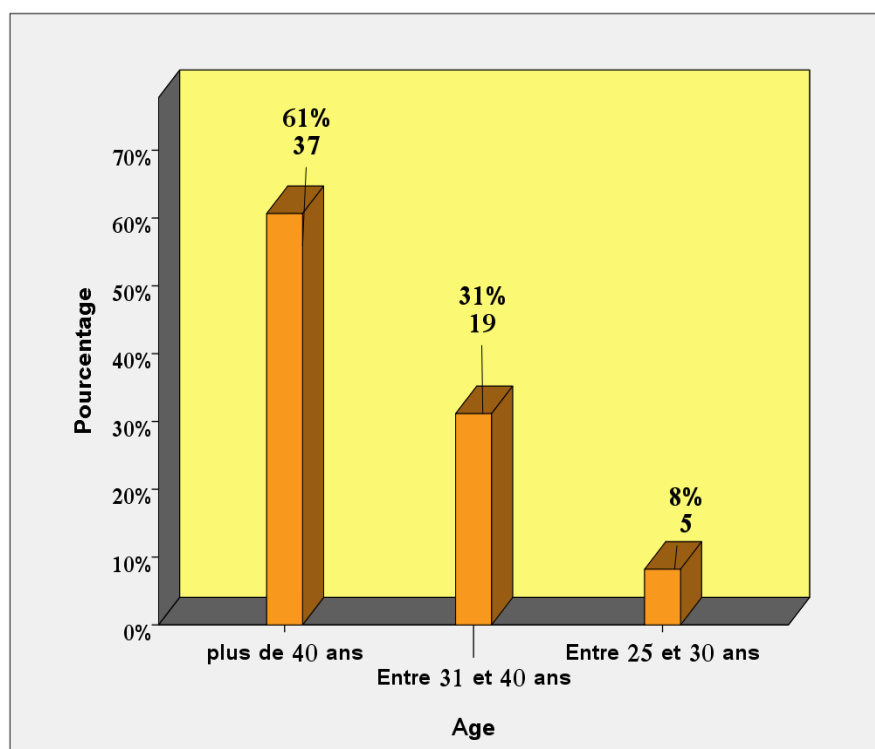
Les spécificités personnelles de l'échantillon selon l'âge rédigées dans le tableau s

Tableau 7 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Âge	EFFECTIFS	POURCENTAGE
< 25 ans	-	-
Entre 25 et 30 ans	5	8, 2%
Entre 31 et 40 ans	19	31, 1%
plus de 40 ans	37	60, 7%
Total	61	100%

Source : Tiré des résultats de la recherche

Figure 5 : la répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Tiré des résultats de la recherche

Ci-dessus la répartition de l'échantillon en tranche d'âge, il ressort que la majorité des enquêtés ont un âge plus de 40 ans (3/5 des interrogés), les moins nombreux sont ceux de la tranche d'âge comprise entre 25 et 30 ans (8.2 %), après suit ceux de 30 à 40 ans pour une proportion de 3/10 des enquêtés.

1.3 Analyse des données :

L'analyse des 61 questionnaires retenus de l'enquête sur terrain a été effectuée à l'aide de logiciel SPSS, le questionnaire présente 7 rubriques qui sont les variables de la recherche à savoir : la planification RH, analyse et description de travail, recrutement, évaluation, formation, gestion de carrière et rémunération. (ANNEXE L)

1.3.1 Description des dimensions en fonction des réponses de l'échantillon de l'étude :

Le tableau suivant détermine les moyennes minimales et maximales des intervalles et le poids relatif qui leur correspond :

Tableau 8 : L'intervalle des moyennes minimales et maximales

L'intervalle	[1-1.8 [[1.8-2.6 [-3.42.6	[3.4-4, 2 [[4.2-5]
Le poids relatifs	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Source: Tiré des résultats de la recherche

1.3.2 Description des items et des dimensions de l'étude :

a) Planification des ressources humaines

Les tableaux suivants démontrent la description statistique des réponses données par les managers de l'ENAGEO pour chaque item et dimension du questionnaire et le poids relatifs leurs correspondant :

Tableau 9 : Description des items de la dimension de la planification RH

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Planification RH	2, 78	0, 920	Plutôt d'accord
La direction RH conçoit des plans à long terme bien précis	2, 43	1, 297	Plutôt pas d'accord
Les objectifs déterminés dans le plan RH sont bien clairs	2, 59	1, 296	Plutôt pas d'accord
Le plan RH couvre tous les aspects de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération...)	2, 90	1, 193	Plutôt d'accord
Les budgets alloués à la gestion des ressources humaines sont suffisants pour la réalisation des objectifs futurs	3, 18	1, 176	Plutôt d'accord
La direction des ressources humaines détermine les besoins en RH en quantité et qualité	2, 82	1, 103	Plutôt d'accord

Source: Tiré des résultats de la recherche

Tableau de données ci-dessus montre que le niveau de la réponse donné par les managers de l'ENAGEO sur la planification RH était partagé, autant que la moyenne arithmétique de la dimension la planification RH atteint 2.78 et l'écart-type de 0.920 indiquant qu'il existe plutôt un accord relatif entre ces derniers. D'autre part il est remarqué à propos de tous les items une moyenne arithmétique estimée entre 2.43 et 3.18 cela conforte ce qui précède mais si l'on regarde l'écart-type estimé entre 1.103 et 1.297, il est amené à dire qu'il existe une dispersion des opinions de l'échantillon d'étude. Les résultats signifient qu'il ya plutôt un accord à l'égard de la performance de la pratique planification RH.

b) Description et analyse de travail :

Tableau 10 : Description des items de la dimension description et analyse de travail.

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Description et analyse de travail	2, 64	0, 815	Plutôt d'accord
Les fiches de postes sont suffisamment claires	2, 31	1, 162	Plutôt pas d'accord
Les fiches de postes sont mise à jours	2, 41	1, 359	Plutôt pas d'accord
Les fiches de poste décrivent bien les tâches et les exigences de travail	2, 77	0, 990	Plutôt d'accord
Les fiches de poste délimitent bien les compétences requises pour chaque poste	3, 05	0, 902	Plutôt d'accord

Source : Tiré des résultats de la recherche

Le tableau ci-dessus, montre que le niveau de la réponse donné par les répondants sur l'analyse et description de travail était partagé, autant que la moyenne arithmétique atteint 2.64 et l'écart type 0.815 indiquant qu'il existe plutôt un accord relatif entre ces derniers, d'autre part à propos tous les items une moyenne arithmétique est estimée entre 2.31 et 3.05 cela confirme ce qui précède, si l'on regarde l'écart type estimé entre 0.912 et 1.359, il est amené à dire qu'il existe une dispersion des opinions de l'échantillon sur la performance de l'analyse et description de travail ce qui confirme une performance moyenne de cette dernière.

c) Recrutement :

Tableau 11: Description des items de la dimension du recrutement

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Recrutement	3, 03	1, 009	Plutôt d'accord
Le recrutement se fait dans l'entreprise selon des besoins réels	3, 10	1, 248	Plutôt d'accord
Le processus de recrutement implique toutes les parties concernées dans l'entreprise	3, 21	1, 142	Plutôt d'accord
Le processus de recrutement de l'entreprise permet de recruter les meilleures compétences	2, 72	1, 185	Plutôt d'accord
Le processus de recrutement passe par des étapes claires	3, 07	1, 181	Plutôt d'accord
La sélection des candidats se fait selon des critères clairs	3, 05	1, 217	Plutôt d'accord

Source : Tiré des résultats de la recherche

Tableau de données ci-dessus montre que le niveau de la réponse donnée par les managers de l'ENAGEO sur le recrutement était modéré, autant que la moyenne arithmétique de la dimension Recrutement atteint 3.03 et l'écart-type de 1.009 indiquant qu'il existe plutôt un accord relatif entre les responsables de l'ENAGEO idem pour tous les items qui enregistrent une moyenne arithmétique estimée entre 2.72 et 3.10. Pour l'écart-type estimé entre 1.009 et 1.248 signifie une dispersion des opinions de l'échantillon d'étude D'une part et un recrutement plutôt performant au sein de l'entreprise d'autre part

d) L'évaluation de la performance

Tableau 12 : Description des items de la dimension de l'évaluation de la performance du personnel

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Évaluation de la performance du personnel	2, 17	0, 838	Plutôt pas d'accord
L'entreprise possède un système équitable d'évaluation de performance de personnel	2, 28	1, 127	Plutôt pas d'accord
L'évaluation de performance de personnel se fait selon des critères connus par le personnel	2, 23	1, 071	Plutôt pas d'accord
Les employés sont généralement satisfaits par rapport à leur évaluation	2, 10	1, 044	Plutôt pas d'accord
Le système d'évaluation de la performance adopté permet de mesurer les compétences de chaque employé	2, 11	0, 985	Plutôt pas d'accord
Le système d'évaluation de la performance permet de déterminer les besoins en formation	2, 28	1, 171	Plutôt pas d'accord

Source : Tiré des résultats de la recherche

Tableau de données ci-dessus montre le niveau de la réponse donnée par les managers de l'ENAGEO sur l'évaluation de performance du personnel, autant que la moyenne arithmétique de la dimension Évaluation de performance du personnel atteint 2.17 et l'écart-type de 0.838 indiquant qu'il existe plutôt un désaccord relatif entre les responsables idem pour tous les items qui enregistrent une moyenne arithmétique estimée entre 2.10 et 2.28 et Pour l'écart-type estimé entre 0.985 et 1.171 signifie une dispersion des opinions de l'échantillon d'étude et un désaccord à l'égard de la performance du système d'évaluation adopté par l'entreprise.

e) La formation :

Tableau 13 : Description des items de la dimension de la formation

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Formation	3,00	0,931	Plutôt d'accord
L'identification des besoins en formation se fait selon un processus clair	2,79	1,185	Plutôt d'accord
Les programmes de formation adoptés par l'entreprise correspondent aux besoins de formation	3,16	1,098	Plutôt d'accord
Les programmes de formation couvrent la majorité des activités de l'entreprise	3,05	1,296	Plutôt d'accord
Les personnes participantes dans les actions de formation sont choisies selon des besoins réels	2,85	1,152	Plutôt d'accord
Les participants dans les sessions formation sont satisfaits des contenus de la formation	3,52	0,924	D'accord

Source : Tiré des résultats de la recherche

Le tableau ci-dessus, montre que le niveau de la réponse donnée par les répondants sur la formation était partagée, autant que la moyenne arithmétique de la dimension Formation atteint 3.00 et l'écart type 0.931 indiquant qu'il existe plutôt un accord relatif entre les répondants, d'autre part à propos tous les items une moyenne arithmétique est estimée entre 2.79 et 3.52 cela confirme ce qui précède, si l'on regarde l'écart type estimé entre 0.924 et 1.296 donc il existe une dispersion des opinions de l'échantillon de l'étude et une confirmation de la performance de la pratique formation au sein de l'Entreprise Nationale de Géophysique.

f) La gestion des carrières :

Tableau 14 : Description des items de la dimension de la gestion des carrières

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Gestion des carrières	2, 29	0, 880	Plutôt pas d'accord
Une relève est planifiée pour les postes clés de l'entreprise	2, 36	1, 198	Plutôt pas d'accord
La promotion aux postes supérieurs dans l'entreprise se fait selon les compétences et le mérite	2, 64	1, 170	Plutôt d'accord
La gestion de carrière appliquée dans l'entreprise permet une vision claire des compétences nécessaires à chaque poste (par des référentiels métiers et compétences)	2, 13	0, 974	Plutôt pas d'accord
Une compréhension est partagée avec le personnel à propos des objectifs et du fonctionnement de la gestion de carrière appliquée dans l'entreprise	2, 02	0, 975	Plutôt pas d'accord

Source: Tiré des résultats de la recherche

Le tableau ci-dessus, montre le niveau de la réponse donnée par les répondants sur la dimension gestion de carrière, autant que la moyenne arithmétique atteint 2.29 et l'écart type 0.880 indiquant qu'il existe plutôt un désaccord entre les managers, d'autre part à propos tous les items une moyenne arithmétique est estimée entre 2.02 et 2.64, si l'on regarde l'écart type estimé entre 0.974 et 1.198 signifie une dispersion entre les opinions de l'échantillon d'une part et une faible performance de la gestion de carrière d'autre part.

g) La rémunération :

Tableau 15 : Description des items de la dimension de la rémunération

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Rémunération	2, 44	1, 026	Plutôt pas d'accord
Le système de rémunération est suffisamment transparent et intelligible	2, 62	1, 280	Plutôt d'accord
Le système de rémunération de l'entreprise est équitable	2, 34	1, 167	Plutôt pas d'accord
Le système de rémunération de l'entreprise est un élément de motivation pour son personnel	2, 59	1, 296	Plutôt pas d'accord
Le système de rémunération de l'entreprise est attractif pour les compétences	2, 21	1, 185	Plutôt pas d'accord

Source: Tiré des résultats de la recherche

Tableau de données ci-dessus montre le niveau de la réponse donnée par les managers de l'ENAGEO sur le système de rémunération de l'entreprise, autant que la moyenne arithmétique de la dimension rémunération atteint 2.64 et l'écart-type de 0.815 indiquant qu'il existe plutôt un désaccord relatif entre les managers de l'ENAGEO idem pour tous les items qui enregistrent une moyenne arithmétique estimée entre 2.21 et 2.62, Pour l'écart- type estimé entre 1.167 et 1.185 signifie une dispersion des opinions de l'échantillon d'étude et une faible performance du système de rémunération de l'entreprise.

1.4 Test des hypothèses :

L'étude comprend huit hypothèses avant de vérifier celles-ci, un test des variables a été mené afin de voir si les résultats répondent à la distribution normale ou pas, pour pouvoir choisir le test approprié paramétrique ou non paramétrique.

Tableau 16 : Tests de normalité d'une distribution (Kolmogorov-Smirnov)

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon		
Les dimensions	Z de Kolmogorov-Smirnov	Signification asymptotique (bilatérale)
Planification RH	0,970	0,304
Description et analyse de travail	0,844	0,474
Recrutement	0,972	0,301
Evaluation de la performance du personnel	0,805	0,536
Formation	0,772	0,590
Gestion de carrière	0,939	0,341
Rémunération	0,785	0,569

Source : Tiré des résultats de la recherche

Le tableau ci-dessus montre une distribution normale car toutes les valeurs significatives asymptotiques (bilatérales) atteignent dans chaque dimension une valeur supérieure au niveau de signification approuvée de 0,05, ce qui permet d'utiliser le test de Student pour la vérification des hypothèses.

1.4.1 Test de la première hypothèse de l'étude :

H1: Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance de planification des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Les résultats du test de Student de cette hypothèse se présentent ainsi :

Tableau 17 : Test de Student pour la première hypothèse

Planification RH	Valeur du test = 3			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
	-1, 838	60	0, 071	-0, 216

Source : Tiré des résultats de la recherche

Il apparaît dans le tableau ci-dessus que la valeur de Student atteint -1.838 est que le niveau de signification estimé à 0.071 est supérieur au seuil de signification de 0.05, donc on accepte l'hypothèse nulle, qui consiste que la moyenne arithmétique des réponses égale à 3. Comme nous l'avons indiqué précédemment dans le tableau description des items de la dimension de la planification RH que le poids relatif est plutôt d'accord ce qui confirme qu'il existe plutôt un accord entre les managers de l'entreprise, donc on peut dire que cette hypothèse est partiellement valide.

Test de la deuxième hypothèse de l'étude :

H2:Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la description et de l'analyse de travail et de la description des au sein de l'entreprise.

Les résultats du test de Student de cette hypothèse se présentent ainsi :

Tableau 18 : Test de Student pour la deuxième hypothèse

Description et analyse de travail	Valeur du test = 3			
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
	-3,497	60	0,001	-0,365
	Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la description et de l'analyse de travail et de la description des au sein de l'entreprise			

Source : Tiré des résultats de la recherche

Il apparaît dans le tableau ci-dessus que la valeur de Student atteint -3,497 est que le niveau de signification estimé à 0.001 est inférieur au seuil de signification de 0.05, l'hypothèse nulle est refusée, et on accepte l'hypothèse alternative qui reconnaît que la moyenne arithmétique diffère de 3. Compte tenu de la valeur moyenne arithmétique de 2.64 dont fait l'objet le tableau description des items de la dimension des descriptions et analyse de travail, ce qui confirme qu'il ya plutôt un accord ce qui amène à dire que la deuxième hypothèse est partiellement valide.

Test de la troisième hypothèse de l'étude :

H3 : Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance de processus de recrutement au sein de l'entreprise.

Les résultats du test de Student de cette hypothèse se présentent ainsi :

Tableau 19 : Test de Student pour la troisième hypothèse

Recrutement	Valeur du test = 3			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
	0, 229	60	0, 820	0, 030
	Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance de processus de recrutement au sein de l'entreprise			

Source : Tiré des résultats de la recherche

Il apparaît dans le tableau ci-dessus que la valeur de Student atteint 0.229 est que le niveau de signification estimé à 0.820 est supérieur au seuil de signification de 0.05, donc on accepte l'hypothèse nulle, qui consiste en la moyenne arithmétique des réponses égale à 3. Comme indiqué précédemment dans le tableau description des items de la dimension recrutement que le poids relatif est plutôt d'accord ce qui confirme qu'il existe plutôt un accord entre les managers de l'entreprise, donc on peut dire que ces derniers ont une vision diversifiée entre positive et moyennement positive à l'égard de recrutement ce qui, nous mène à dire que cette hypothèse est partiellement valide.

Test de la quatrième hypothèse de l'étude :

H4 : Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de l'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise.

Les résultats du test de Student de cette hypothèse se présentent ainsi :

Tableau 20 : Test de Student pour la quatrième hypothèse

Evaluation de la performance du personnel	Valeur du test = 3			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
	-7,690	60	0,000	-0,825

Source : Tiré des résultats de la recherche

Il apparaît dans le tableau ci-dessus que la valeur de Student atteint -7.690 que le niveau de signification estimé à 0.000 est inférieur au seuil de signification de 0.05, l'hypothèse nulle est refusée, et on accepte l'hypothèse alternative qui reconnaît que la moyenne arithmétique diffère de 3. Compte tenu de la valeur moyenne arithmétique de 2.17 dont fait l'objet le tableau description des items de la dimension évaluation de performance du personnel, ce qui confirme qu'il ya plutôt un désaccord à l'égard de cette dernière, ce qui amène à dire que la vision des managers à l'égard du système d'évaluation adopté par l'entreprise n'est pas positive, donc la quatrième hypothèse est jugée invalide.

Test de la cinquième hypothèse de l'étude :

H5 : Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la formation au sein de l'entreprise.

Les résultats du test de Student de cette hypothèse se présentent ainsi :

Tableau 21 : Test de Student pour la cinquième hypothèse

Formation	Valeur du test = 3			
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
	0,000	60	1,000	0,000
Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la formation au sein de l'entreprise				

Source : Tiré des résultats de la recherche

Il apparaît dans le tableau ci-dessus que la valeur de Student atteint 0.000 est que le niveau de signification estimé à 1 est supérieur au seuil de signification de 0.05, donc on accepte l'hypothèse nulle, qui consiste que la moyenne arithmétique des réponses égale à 3. Comme indiqué précédemment dans le tableau description des items de la dimension formation que le poids relatif est plutôt d'accord ce qui confirme que la quatrième hypothèse est partiellement valide dont les managers ont une vision plutôt positive à l'égard de la formation.

Test de la sixième hypothèse de l'étude :

H6 : Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la gestion des carrières au sein de l'entreprise.

Les résultats du test de Student de cette hypothèse se présentent ainsi :

Tableau 22 : Test de Student pour la sixième hypothèse

Gestion de carrière	Valeur du test = 3			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
	-6,328	60	0,000	-0,713

Source : Tiré des résultats de la recherche

Il apparaît dans le tableau ci-dessus que la valeur de Student atteint -6.328 que le niveau de signification estimé à 0.000 est inférieur au seuil de signification de 0.05, l'hypothèse nulle est refusée, et l'hypothèse alternative qui reconnaît que la moyenne arithmétique diffère de 3 est acceptée. Compte tenu de la valeur moyenne arithmétique de 2.29 dont fait l'objet le tableau description des items de la dimension gestion de carrière, ce qui confirme que les managers sont plutôt en désaccord à l'égard de cette dernière, ce qui amène à dire que la vision de ces derniers à l'égard de la gestion des carrières adoptée par l'entreprise n'est pas positive, donc la sixième hypothèse est jugée invalidée.

Test de la septième hypothèse de l'étude :

H7: Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la rémunération au sein de l'entreprise.

Les résultats du test de Student de cette hypothèse se présentent ainsi :

Tableau 23 : Test de Student pour la septième hypothèse

Rémunération	Valeur du test = 3			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
	-4, 242	60	0, 000	-0, 557
Les responsables de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la rémunération au sein de l'entreprise				

Source : Tiré des résultats de la recherche

Il apparaît dans le tableau ci-dessus que la valeur de Student atteint -4.242 que le niveau de signification estimé à 0.000 est inférieur au seuil de signification de 0.05, l'hypothèse nulle est refusée, et l'hypothèse alternative qui reconnaît que la moyenne arithmétique diffère de 3 est acceptée. Compte tenu de la valeur moyenne arithmétique de 2.44 dont fait l'objet le tableau description des items de la dimension rémunération, ce qui confirme que les managers sont plutôt en désaccord à l'égard de cette dernière, ce qui amène à dire que la vision de ces derniers à l'égard du système de rémunération n'est pas positive, donc la sixième hypothèse est jugée invalide.

Test de l'hypothèse principale de l'étude :

Hypothèse principale : les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance des pratiques de la fonction RH au sein de l'entreprise.

Les résultats du test de Student de cette hypothèse se présentent ainsi :

Tableau 24 : Test de Student pour l'hypothèse principale

Valeur du test = 3					
Le questionnaire TOTAL	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	
	-4, 096	60	0, 000	-0, 36548	les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance des pratiques de la fonction RH au sein de l'entreprise

Source : Tiré des résultats de la recherche

Il apparaît dans le tableau ci-dessus que la valeur de Student atteint -4, 096 est que le niveau de signification estimé à 0, 000 est inférieur au seuil de signification de 0.05, donc on refuse l'hypothèse nulle, qui consiste que la moyenne arithmétique des réponses égale à 3, et on accepte l'hypothèse alternative qui reconnaît que la moyenne arithmétique diffère de 3. Compte tenu de la valeur moyenne arithmétique de 2.63 dont fait l'objet le questionnaire total, nous concluons qu'il ya plutôt un accord sur l'ensemble des pratiques RH et cela signifie que la vision des responsables est variée, l'hypothèse principale qui suppose que les responsables ont une vision positive à l'égard des pratiques RH et du coup à sa performance est partiellement valide.

Fiabilité et validité de l'étude :

Pour s'assurer de la validité de construit du questionnaire les coefficients de corrélation des rangs de Pearson ont été calculé entre le score moyen de chaque dimension et le score moyen total du questionnaire, Comme le montre le tableau suivant :

Tableau 25 : Niveau d'interdépendance entre le score moyen de chaque dimension et le score moyen total du questionnaire

Les dimensions	Coefficient de Corrélation de Pearson	le score moyen de tout le questionnaire TOTAL (TOT)
Planification RH	Corrélation de Pearson	0, 733
	Sig. (bilatérale)	0, 000
Description et analyse de travail	Corrélation de Pearson	0, 437
	Sig. (bilatérale)	0, 000
Recrutement	Corrélation de Pearson	0, 786
	Sig. (bilatérale)	0, 000
Évaluation de la performance du personnel	Corrélation de Pearson	0, 798
	Sig. (bilatérale)	0, 000
Formation	Corrélation de Pearson	0, 847
	Sig. (bilatérale)	0, 000
Gestion de carrière	Corrélation de Pearson	0, 790
	Sig. (bilatérale)	0, 000
Rémunération	Corrélation de Pearson	0, 832
	Sig. (bilatérale)	0, 000

Source : Tiré des résultats de la recherche

Le tableau ci-dessus montre que tous les niveaux significatifs sont inférieurs à 0.05, ce qui indiquerait une corrélation positive entre eux, le calcul des Coefficient de corrélation de Pearson a permis d'estimer l'interdépendance entre les dimensions au niveau de corrélation interne, leurs valeurs se situant entre (0.43 et 0.84) ce qui traduit une corrélation inter dimensions positives et fortes. Pour la validité structurale du questionnaire, le niveau d'interdépendance trouvé entre les dimensions du questionnaire est très bon. Ce qui témoigne d'une bonne validité structurale de l'outil.

Quant à la mesure de l'homogénéité où la consistance interne des items constituant les sept dimensions le calcul du coefficient Alpha de Cronbach indique les résultats suivants :

Tableau 26 : Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach de tous les éléments

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
41	0,961

Source: Tiré des résultats de la recherche

D'après Le tableau 26 ci-dessus et le tableau 27 (joint en ANNEXE-N), on constate que pour l'ensemble des items au nombre de 41, la valeur d'alpha Cronbach est élevée atteint les 0.961 traduit une très grande fiabilité du questionnaire. Aussi nous constatons dans l'ensemble, l'alpha de Cronbach varie de 0.959 à 0.962 ce qui signifie une très forte homogénéité entre les items constituant les sept dimensions selon les normes spécifiées dans ce genre d'étude, c'est une consistance interne acceptable.

2. Discussion des résultats :

Interprétation des résultats :

Avant d'interpréter les résultats obtenus par l'analyse descriptive de l'ensemble des dimensions de l'étude, et par l'entretien mené avec le directeur des ressources humaines et de l'administration, il est nécessaire de rappeler que l'objectif de l'étude est d'évaluer l'ensemble des pratiques RH d'un point de vue des managers pour ensuite juger le degré de performance de la fonction RH au sein de l'ENAGEO .

D'après les résultats obtenus, on peut constater que le directeur des ressources humaines et de l'administration et l'ensemble des autres managers partagent la même vision à l'égard de la performance des pratiques RH au sein de l'ENAGEO.

Performance de la planification RH :

Les résultats font apparaître que l'ensemble des réponses des managers sur la performance de la planification RH sont orientées vers une opinion plutôt d'accord, ces résultats sont justifiés en réalité par l'insuffisance marquée dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui fait de la performance de la planification RH en position de faiblesse.

Performance de l'analyse de travail et description des postes :

D'après les analyses descriptives de l'analyse et description de travail, on peut constater que les managers ont une vision plutôt positive sur la performance de cette pratique, ces résultats sont jugés par l'existence des fiches de postes en partie et non en totalité ce qui fait à l'égard de l'entreprise une grande préoccupation de totalisation de ces dernières d'une part et de l'actualisation de leur contenu d'autre part.

Performance de recrutement :

Dans le même sens des pratiques citées précédemment, le recrutement quant à lui a obtenu un niveau de réponse plutôt positive sur sa performance, les résultats sont justifiés par le fait qu'il existe des retards dans les délais qui font une contrainte de recrutement au sein d'ENAGEO.

Performance de l'évaluation de performance du personnel :

Le niveau des réponses à l'égard de cette pratique fait que les managers ont une vision négative à propos cette dernière en effet, les résultats sont justifiés par l'absence du système d'évaluation de performance et de l'existence d'un simple système de notation qui se base sur des critères de comportement non mesurables et des critères mesurables à savoir : la qualité et quantité de travail , l'assiduité et le soin du matériel dont les niveaux d'appréciation de ces derniers ne sont pas précisés.

Performance de la formation :

Les résultats font ressortir que les managers ont donné une opinion plutôt positive sur la formation, en réalité la formation au sein de l'ENEAGEO est jugée bien structurée en comparaison à d'autres pratiques RH, ce qui justifie les résultats obtenus c'est le fait que la formation est influencée par le fait que l'évaluation de performance du personnel est absente au sein de l'entreprise qui est considérée comme support important d'identification des besoins en formation

Performance de la gestion des carrières :

D'après les résultats, la performance de la gestion de carrière est jugée négative cela revient à l'absence des plans de carrière et des prévisions de la relève pour les postes stratégiques de l'entreprise, ce qui a conduit à l'existence des postes vacants au sein de l'entreprise qui sont jugés stratégiques de plus il existe des employés qui n'ont pas avancé dans leur carrière malgré qu'ils ont un nombre important des années d'ancienneté dans l'entreprise

Performance de la rémunération :

L'ensemble des réponses font que la perception des managers est négative à l'égard de la performance de la rémunération, du fait que le salaire net au sein de l'ENAGEO est jugé non compétitif par rapport aux autres entreprises de même secteur, une démotivation au travers la rémunération est ressentie au sein de l'ENAGEO.

Performance de la fonction RH au sein de l'ENAGEO :

Dans l'ensemble, on peut juger que la fonction RH au sein de l'ENAGEO est plutôt performante bien qu'elle nécessite des améliorations et cela se traduit par la variété des opinions des managers sur l'ensemble des pratiques RH ce qui a amené à valider partiellement l'hypothèse générale de l'étude.

Les résultats sont justifiés par le fait que les pratiques sont fortement interdépendantes entre elles, l'une influence l'autre.

Les résultats de ce présent travail confirment que la fonction RH est encore considérée comme une simple fonction support, en effet, les réponses des managers font qu'il est nécessaire de passer d'une gestion purement administrative à une gestion plus stratégique en développant des bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines ce qui confirme les résultats des études menées dans le contexte algérien (L'ALGRH, 1961) et de (FAY et al, 2004) du fait que la fonction RH est en mal position et mal définie.

De ce fait, il est nécessaire pour l'entreprise nationale de géophysique de mener des actions correctrices dans le cadre de sa gestion des ressources humaines.

Pour la planification RH, il est recommandé de renforcer la structure en charge de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Les fiches de postes actuelles nécessitent une adaptation au niveau de la forme et une actualisation du contenu, il y a lieu d'y introduire quelques éléments importants pour assurer une gestion dynamique des fiches de postes, en effet, il est nécessaire d'élaborer une structure normalisée d'une fiche de poste type et une procédure bien définie d'analyse de postes.

La nécessité de la mise en place d'un système d'avancement pour la carrière du personnel en se basant sur le principe du mérite et en mettant en place des mécanismes d'évaluation.

La mise en place d'un système d'évaluation du personnel dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'avère nécessaire, un tel système basé sur un référentiel des compétences permettra de répondre à plusieurs besoins à savoir : la détermination des écarts de formation à combler, l'identification des employés à réemployer ou réaffecter pour différentes raisons, l'identification du personnel méritant à faire avancer dans le cadre de l'avancement horizontal, l'identification du personnel présentant des potentialités en vue de promotion et arrêter en commun des objectifs pour l'année à venir.

L'amélioration du niveau de la rémunération si doit être une préoccupation de l'entreprise, compte tenu des problèmes de rémunération et de fidélisation des compétences, la mise en place d'un système transparent et équitable de rémunération contribuera à la motivation du personnel.

Validation des hypothèses :

D'après les résultats obtenus, l'hypothèse générale de la recherche qui suppose que les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance des pratiques de la fonction RH au sein de l'entreprise se trouve partiellement validée du fait que l'ensemble des réponses sur le total du questionnaire sont jugées plutôt positive à l'égard de la fonction RH au sein de l'ENAGEO et que chacune des pratiques RH étudiée montre la nécessité d'amélioration de performance

L'hypothèse H1 : qui suppose que Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance de planification des ressources humaines au sein de l'entreprise, se trouve partiellement confirmée.

L'hypothèse H2 : suppose que les managers ont une vision positive à l'égard de l'analyse et description de travail ce qui signifie une meilleure performance de la fonction RH au sein de l'ENAGEO, se trouve partiellement validée.

L'hypothèse H3 : qui suppose que Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la performance de processus de recrutement au sein de l'entreprise, se trouve partiellement validée.

L'hypothèse H4 : Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de l'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise» est jugée infirmée.

L'hypothèse H5 : Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la formation au sein de l'entreprise, est jugée partiellement validée.

L'hypothèse H6 : Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la gestion des carrières au sein de l'entreprise, se trouve infirmée.

L'hypothèse H7 : qui suppose que Les managers de L'ENAGEO ont une vision positive à l'égard de la rémunération au sein de l'entreprise, se trouve invalidée.

Dans l'ensemble la réponse à la question de la recherche qui vise à identifier le degré de performance de la fonction RH au sein de L'ENAGEO se trouve partiellement affirmée.

CONCLUSION

La fonction RH constitue un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels, en effet, la performance de la politique RH mise en oeuvre dans l'entreprise constitue aujourd'hui une préoccupation majeure qui vise bien évidemment à positionner la fonction RH en partenaire stratégique et créateur de valeur pour l'entreprise.

Dans le cadre de ce présent travail, la question fondamentale était de savoir, quel est le degré de l'acceptabilité de la performance de la fonction RH au sein de l'Entreprise Nationale de Géophysique d'après son évaluation auprès des managers.

Pour y parvenir, une revue de littérature a été élaborée qui a permis de cadrer le travail au travers les études préétablies auparavant relatives au sujet de l'évaluation de performance de la fonction RH et son importance et cerner les principaux concepts liés à la fonction RH et sa performance d'une part et liée à l'évaluation son importance, ses problèmes et méthodes.

L'objectif principal qui a été fixé par ce présent travail est l'évaluation de performance des pratiques RH afin de déterminer celles qui sont performantes et juger la performance globale de la fonction RH.

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire administré directement aux managers de l'entreprise nationale de géophysique, Après l'analyse des statistiques descriptive, le traitement des données et la vérification des hypothèses par le test de student, la recherche nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

La performance de la fonction RH constitue une importance majeure pour les entreprises, cependant, il est nécessaire d'avoir un esprit de réflexion pratique correspondant à une gestion moderne et adéquate des ressources humaines, en ayant des connaissances solides en matière de gestion des ressources humaines afin de passer d'une fonction RH en mal définie, non structurée et effectuée d'une façon traditionnelle à une fonction RH purement stratégique.

Dans le cas de l'entreprise nationale de géophysique, la gestion des ressources humaines présente de nombreuses difficultés en matière d'organisation elle enregistre quelques insuffisances pour ce qui est des pratiques RH, pour cela il s'avère nécessaire de développer une gestion des ressources humaines cohérente, accorder une plus grande importance aux méthodes appliquées et imposer un changement vers une fonction

plus Stratégique et plus performante en se jouant sur les dysfonctionnements issus de la culture traditionnelle de gestion des ressources humaines.

D'après les managers de l'entreprise, il a été constaté que la planification RH au sein de l'ENAGEO a une performance moyenne avec insuffisance dans la structure de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour l'analyse et description de travail, les managers ont donné une vision moyennement suffisante, en effet les résultats font que cette pratique doit être améliorée par la mise en place d'une politique claire d'analyse de travail.

Pour le recrutement les managers ont aussi donné une vision moyennement positive à l'égard de la performance de cette pratique, elle nécessite des améliorations pour pouvoir recruter en quantité et qualité.

Pour l'évaluation de performance du personnel, les managers ont donné une vision négative à l'égard de sa performance, du fait de l'inexistence d'un système d'évaluation de performance proprement dite.

La formation au sein de l'ENAGEO et d'après son évaluation auprès des managers est jugée comme moyennement performante du fait qu'elle est influencée dans son amont par l'inexistence de l'évaluation du personnel qui permet l'identification des besoins en matière de formation.

La gestion de carrière a eu un résultat négatif en terme de sa performance, et cela par l'absence des plans de gestion de carrière et de la relève qui présente une faiblesse pour le fonctionnement de la fonction RH au sein de l'ENAGEO.

Pour le système de rémunération, les résultats ont été négatifs pour ce qui est la vision des managers à l'égard de sa performance, en effet la rémunération ne présente pas un élément de satisfaction au sein de l'entreprise nationale de géophysique.

En général, la direction des ressources humaines et de l'administration de l'entreprise est appelée à réfléchir sur une gestion des ressources humaines renouvelée en valorisant son fonctionnement.

En matière de contributions managériales, La présente étude essaye de porter une connaissance sur l'importance de la performance de la fonction RH et sur quelles pratiques RH, il faudra vraiment agir afin d'améliorer la situation actuelle de la fonction RH.

Malgré tout, l'étude présente certaines limites, premièrement liés au temps entre le stage, la rédaction du mémoire et l'analyse et le traitement des données qui a été difficile à gérer vu le système des entreprises au sud qui imposent le travail toutes les journées de la semaine même les vendredis.

La deuxième limite est d'ordre géographique, vu la nature de la structure de l'ENAGEO qui est subdivisée en divisions et directions, le déplacement d'une structure à une autre a été un peu difficile vu le climat de Hassi Messaoud, de plus vu l'éloignement des chantiers de l'entreprise le questionnaire a été administré pour les chefs du chantier le plus près de la wilaya de Ouargla seulement en ignorant les autres.

Pour ce qui est de la collecte des données, la limite de disponibilité des managers vu leur départ en congé et la plupart sont soumis à la relève notre échantillon s'est limité de 61 managers sur les 200 managers de l'entreprise.

En fin la dernière limite est liée à l'échelle de mesure des variables qui nous a amené à accepter partiellement les hypothèses de la recherche.

En dehors des limites, le présent travail ouvre la voie à explorer d'autres thèmes et problématiques en gestion des ressources humaines, Entre autres, on cite :

- L'applicabilité des plans RH au sein des entreprises
- Objectivité Vs subjectivités des méthodes d'évaluation de la performance de ressources humaines
- Impact des TIC sur la performance de la fonction RH
- Contribution de la performance de la fonction RH dans la performance globale de l'entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Asqui Alain, Everaere Christophe et Marion Alain (2012). *Diagnostic de la performance d'entreprise : concepts et méthodes*, Paris, Dunod.
- ASSIE Guy Roger, KOUASSI Ronal Raoul (Page consultée le 28 mai 2017). « Cours d'initiation à la méthodologie de recherche », dans *Docplayer*, [en ligne], <http://docplayer.fr/282979-Cours-d-initiation-a-la-methodologie-derecherche.html>.
- BERRICHI, Abdelouaheb (page consultée le 26 mai 2017) « *gestion des ressources humaines* », dans *Direction et management slideshare*, [en ligne], <https://fr.slideshare.net/abdelberrichi/abdelouahed-berrichi-gestion-des-ressources-humaines-20152016>.
- BERNARD, Jean Docrou (2008). *Management des entreprise*, Paris, Hachette technique.
- Bourdeau Cyrille, Metra Audrey et Peretti Jean Marie (1997). *H de DRH*, Paris, Vuilbert.
- CHAMLA LAFAY Annie, DELEPLACE Marie Thérèse, LE FLECHER Claire, MEIMON Julien, TROSA Sylvie (2008). « *Performance de la fonction RH: Définitions et cadre d'analyse* », veille de l'IGPDE, Mars,[En ligne], http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/performance_des_fonctions_RH_def-2.pdf, (page 95 consultée le 19 mars 2017).
- COHENDET Patrick, JAHOT Jacques Henri, LORINO Philippe,(1996). *Cohérence, pertinence et évaluation*, Paris, Economica.
- DIETRICH Anne , PIGEYRE Frédérique (2005). *La gestion des ressources humaines*, Paris, la découverte.
- D'HAINAUT, Louis (1975). *Concepts et méthodes de la statistique*.Paris, Labor.
- GELARD, Naro (1990), «*La gestion des ressources humaines*»,Revue international PME, N°01, (Mars) ,[En ligne], <http://id.erudit.org/iderudit/1007946ar> (page 57 consultée le 15 Mars 2017).

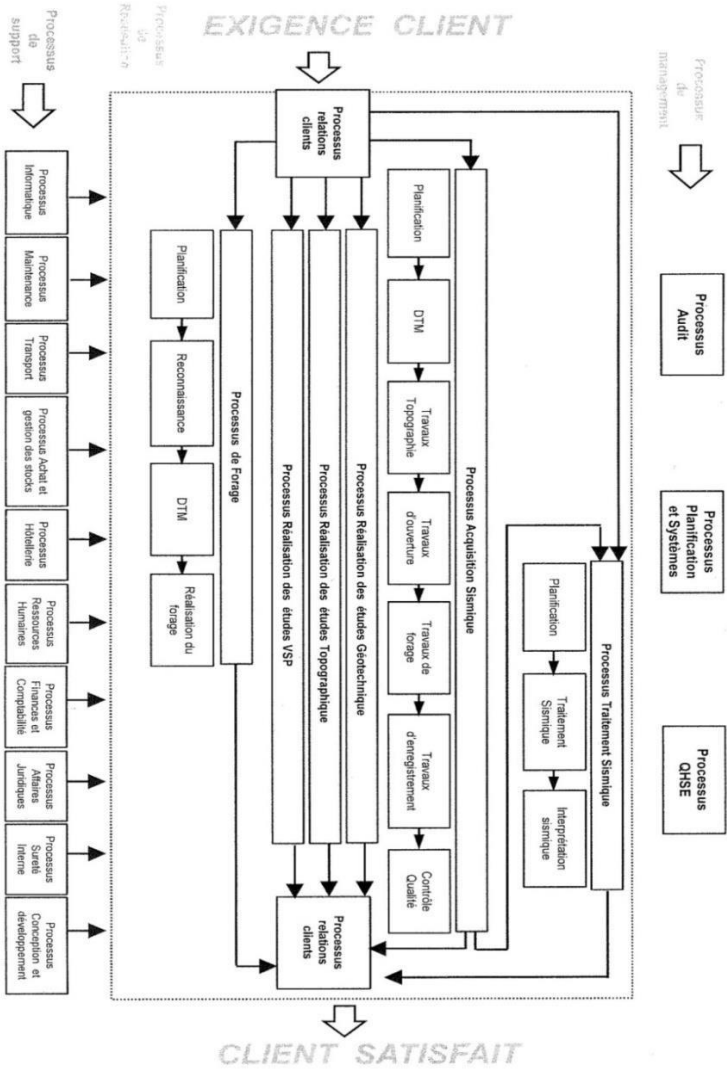
- GILBERT Patrick, MARINA Charpentier (2004), « *Comment évaluer la performance RH* », Revue de gestion des RH, N°53,(MAI), [En ligne], <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2004-05.pdf> (p.03 consultée le 15 Mars 2017)
- GUERY Loris, MERCIER Estelle, Motay Didier et Schmidt Géraldine (2004). « *La fonction ressources humaines, levier de création de valeur ? : Du volontarisme des discours au scepticisme des auteurs* », dans Guery Loris « *Flexibilités et performances dans les centres d'appels :le cas de France Télécom* », [En ligne], Montréal, Université CIE du Montréal , <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004schmidi-guery-mercier-mottay085.pdf> (p.592consultée le 24/03/2017).
- HACHMI Meryame Nabila, KERZABI Abd latif (2016). « *évolution du statut de GRH dans l'entreprise Algérienne* », International journal of economics & strategic management of business process, N°06 ,(Novembre), [en ligne], <http://ipco-co.com/ESMB Journal/BEMM2015-Fr/7.pdf> (page 07 consultée le 25 mai 2017).
- ICONO, Geneviève (2004). *Management des ressources humaines:Défi du temps, défi de territoire, défi de complexité, défi de la responsabilité*, Alger ,Casbah éditions.
- JOHNSON salate, ONWUEGBUZIE Anthony (2004). « *Mixed methods research: À paradigme whose time has come* », Educational researcher, N°. 07 ,(Octobre), [En ligne], <http://mintlinz.pbworks.com/w/file/attach/83256376/Johnson%20Mixed%20methods%202004.pdf> (p.17 consultée le 01/04/2017).
- LOUARN Jean Yves, WILS THEIRY (2001). *Évaluation de la gestion ressources humaines*, Paris, Liaison.
- MERCIER Estelle, SHMIDT Géraldine (2004). *Gestion des ressources humaines*, Paris , E-Node et Pearson Education.

- MEZIANE, Mohamed (page consultée le 25 mai 2017). «*évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie*», dans *Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines*, [en ligne], [http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-
agora/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie](http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-
agora/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie).
- PERETTI, Jean Marie (2007). *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- WEISS, Demitri (1999), *les ressources humaines*, Paris, Organisation.
- YAO, Joseph, (2005). *Méthodes d'études et de recherche en sciences économiques et sociales : avec l'application au contexte de l'Afrique noire*. Côte d'Ivoire, L'harmattan.

**ANNEXE A - CARTOGRAPHIE DES
PROCESSUS DE L'ENAGEO**



Cartographie des Processus ENAGEO



ANNEXE B - GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien :

1. Planification RH :

- Existe-t-il un plan RH au niveau de l'ENAGEO ? , englobe-t-il tous les aspects de GRH ?
- Est ce que la GPEC est mise en place au sein de l'ENAGEO ?
- Les budgets RH sont ils anticipés auparavant ?

2. Analyse et description de travail :

- Est-ce que chaque poste fait l'objet d'une fiche de poste ?
- Est-ce que les responsabilités sont bien définies ?
- Est-ce qu'une veille d'actualisation des fiches de poste est prise en compte par les responsables de l'entreprise ?

3. Recrutement :

- Quelle est la procédure de recrutement au sein de l'ENAGEO ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées en matière de recrutement ?
- Le processus de recrutement adopté permet-t-il de recruter les meilleures compétences dans les délais en qualité et quantité ?

4. Évaluation de performance de personnel :

- Existe-t-il un système d'évaluation de performance de personnel ?
- Quelle est la fréquence de cette évaluation ?
- Est-ce que vous jugez que le système d'évaluation est suffisamment équitable ?
- Quels sont les critères d'évaluation ?
- Est-ce que le système d'évaluation permet d'identifier les besoins en formation ?

5. Formation :

- Quelle est la procédure de formation adoptée ?
- Les programmes de formation couvrent- ils la majorité des activités de l'entreprise ?
- Est-ce que la formation présente-t-elle un élément de rétention de personnel au niveau de l'ENAGEO ?

6. Gestion de carrière :

- Existe-il des plans de carrière au niveau de votre entreprise ?,
- Est une anticipation de la relève est faite chaque année ?
- Est-ce qu'il existe des référentiels métiers et compétences ?

7. Rémunération :

- Quelles sont les composantes du système de rémunération adopté dans votre entreprise ?
- Est-ce qu'il y a une équité interne en matière de rémunération ?
- Est-ce que le système de rémunération adopté au sein de l'ENAGEO représente un élément de rétention et motivation de son personnel ?

**ANNEXE C - EXEMPLAIRE DE FICHE
DE POSTE DE L'ENAGEO**

		Code
		Date d'établissement	
		Version	

1) Filière : _____

2) Position du poste dans l'organisation : _____

a. Liaison Hiérarchique : _____

b. Liaisons fonctionnelles : _____

c. Subordonnés : _____

d. Mission principale du poste : _____

e. Tâches et Attributions du poste : _____

f. Responsabilités et autorités : _____

g. Conditions d'accès au poste

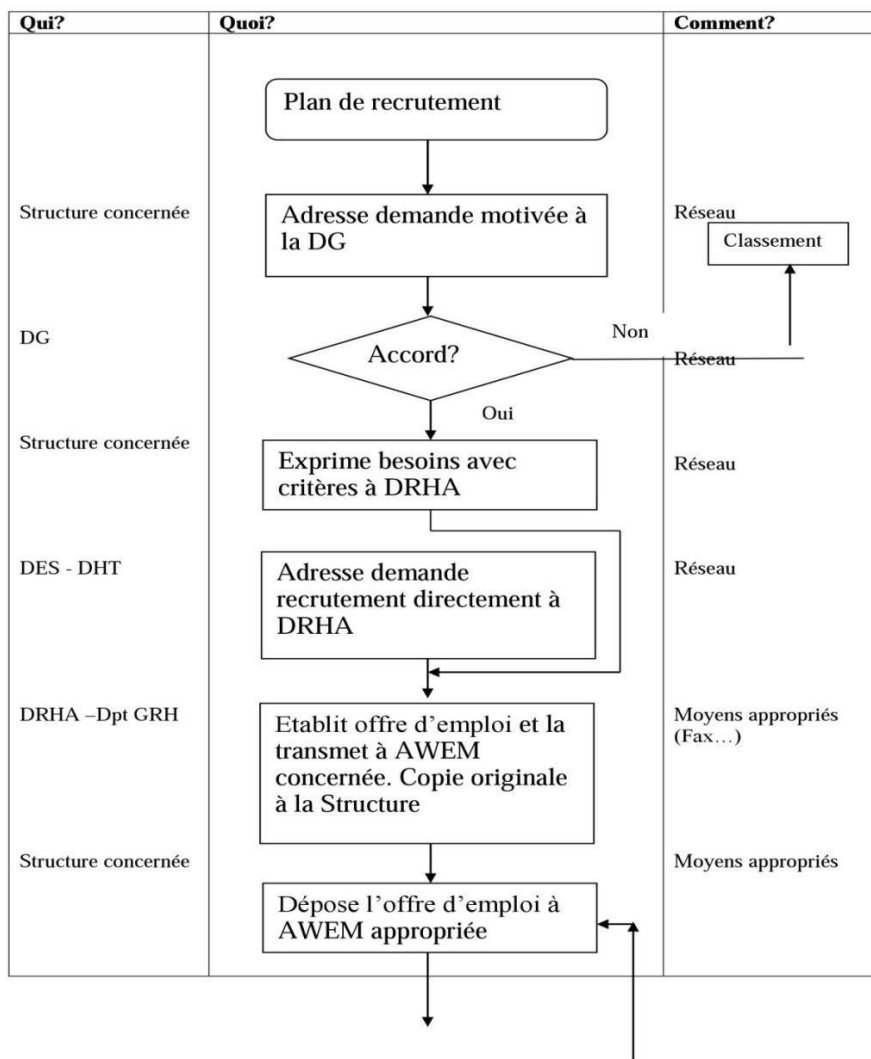
Formation de base	
Formation complémentaire spécialisée	
Aptitudes particulières	
Expérience professionnelle	

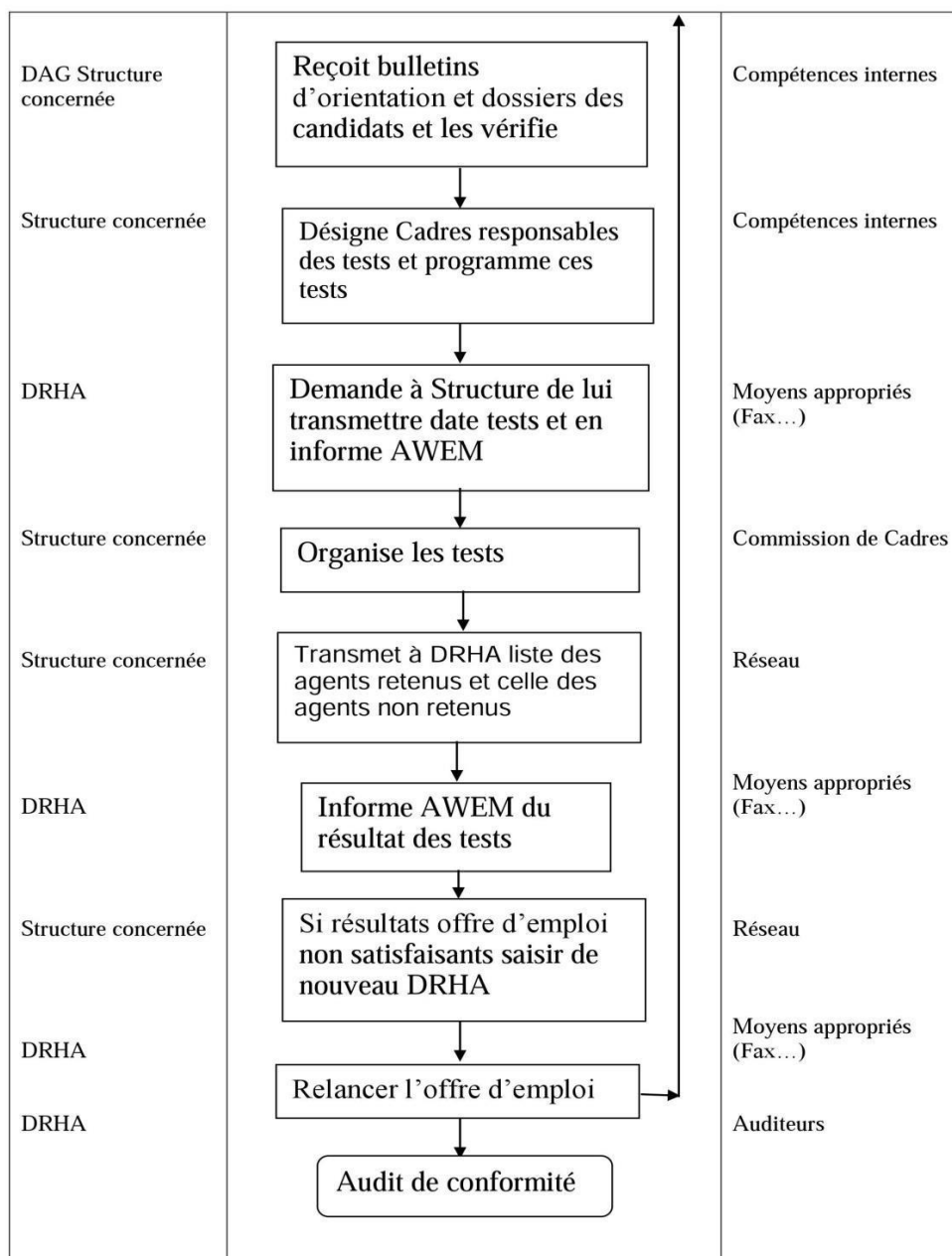
h. Critères de performance

7) Critères de performance

Critères :

**ANNEXE D - LOGIRGAMME DE
PROCÉDURE DE RECRUTEMENT**





**ANNEXE E - FICHE DE NOTATION
EXÉCUTION**



E.N.A.GEO

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

Entreprise Nationale de Géophysique

Société par actions au capital social de 7.000.000.000 DA

FICHE DE NOTATION**Année :****PERSONNEL EXECUTION**

Direction ou Unité :

Nom :

Prénom :

Matricule :

Fonction :

Catégorie :

Date d'entrée :

SANCTIONS ENCOURUES AU COURS DE LA PERIODE DE NOTATION

MOIS	NATURE DE LA SANCTION				ASSIDUITE		NOTE
	AVERTIS.	BLAME	1 à 3 Jrs Mise à P.	4 à 8 Jrs Mise à P.	ABSENCES	COEFFICIENT	
JANVIER							
FEVRIER							
MARS							
AVRIL							
MAI							
JUIN							
JUILLET							
AOUT							
SEPTEMBRE							
OCTOBRE							
NOVEMBRE							
DECEMBRE							

N ^o	CRITERES DE NOTATION	PONDERATION x
01	Quantité et qualité de travail	30
02	Effort et initiative	20
03	Esprit d'Equipe	20
04	Soins apportés au matériel et aux produits	20
05	Assiduité	10
TOTAL		100 →

Siège social : BP.140, Z.I Hassi Messaoud 30500 W. Ouargla

☎ 213 (0) 29 73 77.00 / 73 41 57 / 73 69.75 📠 : 213 (0) 29 73 72 12

NOTATION DE L'AGENT

PERIODE	1 ^{er} NOTATEUR						2 ^{em} e NOTATEUR							
	Quantité et qualité de travail (30)	Effort et initiative (20)	Esprit d'Equipe (20)	Soins apportés au matériel et aux produits (20)	Assiduité (10)	Total	VISA	Quantité et qualité de travail (30)	Effort et initiative (20)	Esprit d'Equipe (20)	Soins apportés au matériel et aux produits (20)	Assiduité (10)	Total	VISA
JANVIER														
FEVRIER														
MARS														
AVRIL														
MAI														
JUIN														
JUILLET														
AOUT														
SEPTEMBRE														
OCTOBRE														
NOVEMBRE														
DECEMBRE														

NOM (1^{er} NOTATEUR) : NOM (2^{em}e NOTATEUR) :

FONCTION : FONCTION :

OBSERVATIONS :

.....

ANNEXE F - FICHE DE NOTATION
CADRE ET ENCADREMENT



E.NA.GEO

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

Entreprise Nationale de Géophysique

Société par actions au capital social de 7.000.000.000 DA
Certifiée ISO 9001: 2008 – ISO 14001:2004 – OHSAS 18001 : 2007

FICHE DE NOTATION

Année :

PERSONNEL "CADRE OU D'ENCADREMENT"

Direction ou Unité :

Nom :

Prénom :

Matricule :

Fonction :

Catégorie :

Date d'entrée :

Département :

SANCTIONS ENCOURUES AU COURS DE LA PERIODE DE NOTATION

MOIS	NATURE DE LA SANCTION				ASSIDUITE		NOTE
	AVERTIS.	BLAME	1 à 3 Jrs Mise à P.	4 à 8 Jrs Mise à P.	ABSENCES	COEFFICIENT	
JANVIER							
FEVRIER							
MARS							
AVRIL							
MAI							
JUIN							
JUILLET							
AOUT							
SEPTEMBRE							
OCTOBRE							
NOVEMBRE							
DECEMBRE							

N°	CRITERES DE NOTATION	PONDERATION \times
01	Quantité et qualité de travail	25
02	Effort et initiative	20
03	Esprit d'équipe	25
04	Soins apportés au matériel et aux produits	25
05	Assiduité	05
TOTAL		100

Siège social : BP.140, Z.I Hassi Messaoud 30500 W. Ouargla

☎ 213 (0) 29 73 77.00 / 73 41 57 / 73 69.75 📠 213 (0) 29 73 72 12

NOTATION DE L'AGENT

PERIODE	1 ^{er} NOTATEUR						2 ^{em} e NOTATEUR							
	Quantité et qualité de travail (30)	Effort et initiative (20)	Esprit d'Equipe (20)	Soins apportés au matériel et aux produits (20)	Assiduité (10)	Total	VISA	Quantité et qualité de travail (30)	Effort et initiative (20)	Esprit d'Equipe (20)	Soins apportés au matériel et aux produits (20)	Assiduité (10)	Total	VISA
JANVIER														
FEVRIER														
MARS														
AVRIL														
MAI														
JUIN														
JUILLET														
AOUT														
SEPTEMBRE														
OCTOBRE														
NOVEMBRE														
DECEMBRE														

NOM (1 er NOTATEUR) : NOM (2eme NOTATEUR) :

FONCTION : FONCTION :

OBSERVATIONS :

.....

.....

ANNEXE G - FICHE DE NOTATION
PRS

ANNEXE H - FICHE
D'IDENTIFICATION DES BESOINS
EN FORMATION INDIVIDUEL ET
COLLECTIF

**FICHE D'IDENTIFICATION DES BESOINS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS
(RH-02-01)**

Direction / Division :

1- Intitulé de la formation demandée :

2- Type de formation :

(Cocher la bonne case)

Courte Durée Longue durée

Intra Entreprise

Algérie

Étranger

3- Organisme (si identifié) :

4- Durée (A spécifier en jours) :

5- Mode de déroulement (pour les formations de longue durée) :

(Cocher la bonne case)

Alterné Détachement

6- Sanction de la formation (pour les formations de longue durée):

(Cocher la bonne case)

Attestation Diplôme

7- Que doit contenir le programme pédagogique ?

.....

8- Objectifs opérationnels de la formation (A l'issue de la formation, l'agent doit être capable de) :

- a.

 b.

 c.

9- Planification des évaluations

- Voudriez-vous effectuer une évaluation du transfert et de l'efficacité de l'action formation ?

(Cocher la bonne case)

Non Oui

Si oui l'évaluation de l'efficacité après la fin de l'action :

3 trois mois six mois Autre :..... mois

10- Autres

.....

**ANNEXE I - FICHE D'ÉVALUATION À
CHAUD**

FICHE ÉVALUATION A CHAUD (RH-02-02)

Nom :	Formation :	Organisme formateur :
Prénom :	Structure :	
Thème :		
Durée de la formation : du / / / au / / /		

Cochez la bonne case

PS =Peu satisfaisant MS=Moyennement satisfaisant S=satisfaisant TS=Très satisfaisant

I- Le formateur	PS	MS	S	TS
	--	-	+	++
Maîtrise du sujet				
Qualités pédagogiques				
Compréhension des problèmes				
Communication				

II. Quels étaient l'objectifs professionnels motivant votre participation à la formation ?

	Adaptation au poste		Remise à niveau
	Évolution des méthodes de travail		Préparation à de nouvelles fonctions

II- La formation	PS	MS	S	TS
	--	-	+	++
Contenu adapté à mon niveau				
Contenu conforme à ce qui est prévu				
Niveau du groupe homogène				
Stage correspondant à mon besoin				
Possibilité de mettre en application ces acquis				

IV- Environnement et moyens pédagogiques	PS	MS	S	TS
	--	-	+	++
Accueil				
Salle de formation				
Support de cours				

V- Satisfaction globale	PS	MS	S	TS
	--	-	+	++

a) Points forts de la formation

.....
.....
.....
.....

b) Points faibles de la formation

.....
.....
.....
.....

c) Observations diverses

.....
.....
.....
.....

Votre avis est important : n'hésitez pas à nous faire part de vos remarques concernant la formation que vous venez de suivre. Nous utilisons ces informations pour améliorer toujours plus la qualité de nos formations.

**ANNEXE J - FICHE D'ÉVALUATION
TRANFERT**

FICHE D'ÉVALUATION TRANSFERT (RH-02-03)

Nom :	Formation :	Organisme formateur :
Prénom :	Structure :	
Thème :		
Durée de la formation : du / / / au / / /		

Document à compléter par le formé afin d'évaluer les effets de la formation sur l'entreprise.

	1	2	3	4	Observations
1-Inexistant, pas du tout adapté 2-insuffisant, peu adapté	--	-	+	++	
3-satisfaisant, adapté 4-très satisfaisant, très adapté					
J'ai eu le support de formation approprié pour accomplir la tâche selon les attentes.					
La formation était appropriée pour accomplir le travail.					
Je dispose des outils et moyens nécessaire pour appliquer mes acquis à l'issu de la formation.					
La procédure disponible est bien adaptée à mettre en application mes nouvelles connaissances.					
J'ai le soutien (hiérarchies, superviseures, collègues...) pour accomplir mes tâches usant des acquis à l'issu de la formation.					
Le climat est favorable pour mettre en en application les acquis.					
A l'issu de la formation J'ai amélioré mes méthodes de travail.					
J'ai réussi à mettre en application mes connaissances acquises.					
j'ai pu convaincre mon entourage de l'efficacité des méthodes acquises pour accomplir le travail.					

**ANNEXE K - FICHE D'ÉVALUATION
EFFICACITE**

FICHE D'ÉVALUATION EFFICACITÉ (RH-02-04)

Nom :	Formation :	Organisme formateur :
Prénom :	Structure :	
Thème :		
Durée de la formation : du / / / au / / /		

1. Objectifs opérationnels de la formation

PS =Peu satisfaisant MS=Moyennement satisfaisant S=satisfaisant TS=Très satisfaisant

Objectifs opérationnels (Voir Fiche expression des besoins)	Atteinte des objectifs			
	PS (--)	MS (-)	S (+)	TS (++)
a.....				
b.....				
c.....				
d.....				

2. Comportement attendu en milieu professionnel

La formation dispensée a-t-elle réussi le changement du comportement attendu de l'agent en milieu professionnel ?

Insuffisant	Suffisant	Bon	Parfait

3. Actions correctives

Existe-t-il encore un écart entre l'objectif de la formation et le comportement de l'agent formé ?

Oui

Non

Si oui, veuillez joindre à cette évaluation la fiche d'identification du nouveau besoin.

ANNEXE L – QUESTIONNAIRE

Questionnaire

Madame/Monsieur

Cette enquête rentre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude en management des ressources humaines, Votre contribution constitue un apport important dans l'amélioration de la qualité de ce dernier.

Merci de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

En adaptant votre réponse au cas de l'entreprise nationale de géophysique (ENAGEO),
Exprimez votre degré d'accord pour chaque proposition en cochant la case convenable.

Etudiante :
MAZOUNI Nawal
Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM)

Superviseur
Dr. Abdelmalik MEZHOUDA
ENSM

Informations générales :**1. Mon poste est :**Cadre supérieur Cadre Superviseur Autre **2. Mon niveau d'étude est :**Education générale Diplôme professionnel Licence Post graduation **3. Mon expérience professionnelle est :**<3ans Entre 3et 5ans Entre 5 et 10 ans >10 ans **4. je suis de sexe :**Homme Femme **5. Mon âge est :**< 25 ans Entre 25 et 30 ans Entre 30 et 40 ans > 40 ans

	Expressions	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt D'accord	D'accord	Tout à fait D'accord
	Planification RH :					
1.	La direction RH conçoit des plans à long terme bien précis					
2.	Les objectifs déterminés dans le plan RH sont bien clairs					
3.	Le plan RH couvre tous les aspects de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération...)					
4.	Les budgets alloués à la gestion des ressources humaines sont suffisants pour la réalisation des objectifs futurs					
5.	La direction des ressources humaines détermine les besoin en RH en quantité et qualité					
	Analyse et description des postes					
6.	Les fiches de postes sont suffisamment claires					
7.	Les fiches de postes sont mise à jours					
8.	Les fiches de poste décrivent bien les taches et les exigences de travail					
9.	Les fiches de poste délimitent bien les compétences requises pour chaque poste					
	Recrutement					
10.	Le recrutement se fait dans l'entreprise selon des besoins réels					
11.	Le processus de recrutement implique toutes les parties concernées dans l'entreprise					
12.	Le processus de recrutement de l'entreprise permet de recruter les meilleures compétences					
13.	Le processus de recrutement passe par des étapes claires					
14.	La sélection des candidats se fait selon des critères clairs					
	Evaluation du personnel					
15.	L'entreprise possède un système équitable d'évaluation de performance de personnel					
16.	L'évaluation de la performance de personnel se fait selon des critères connus par le personnel					
17.	Les employés sont généralement satisfaits par rapport à leur évaluation					
18.	Le système d'évaluation de la performance adopté permet de mesurer les compétences de chaque employé					
19.	Le système d'évaluation de la performance permet de déterminer les besoins en formation					
20.	Après l'évaluation un retour d'information est apporté à chaque salarié à propos son évaluation					
	Formation					
21.	L'identification des besoins en formation se fait selon un processus clair					
22.	Les programmes de formation adoptés par l'entreprise					

	Expressions	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt D'accord	D'accord	Tout à fait D'accord
	correspondent aux besoins de formation					
23.	Les programmes de la formation couvrent la majorité des activités de l'entreprise					
24.	Les personnes participantes dans les actions de formation sont choisies selon des besoins réels					
25.	Les participants dans les sessions formations sont satisfaits des contenus de la formation					
26.	La DRH encourage les employés à développer leur compétences					
	Gestion de carrière					
27.	Une relève est planifiée pour les postes clés de l'entreprise					
28.	La promotion aux postes supérieurs dans l'entreprise se fait selon les compétences et le mérite					
29.	La gestion de carrière appliquée dans l'entreprise permet une vision claire des compétences nécessaires à chaque poste (par des référentiels métiers et compétences)					
30.	Une compréhension est partagée avec le personnel à propos les objectifs et le fonctionnement de la gestion de carrière appliquée dans l'entreprise					
	Rémunération					
31.	Le système de rémunération est suffisamment transparent et intelligible					
32.	Le système de rémunération de l'entreprise est équitable					
33.	Le système de rémunération de l'entreprise est un élément de motivation pour son personnel					
34.	Le système de rémunération de l'entreprise est attractif pour les compétences					

ANNEXE M - TABLEAU27 :
STATISTIQUES DE FIABILITE ALPHA
DE CRONBACH DES ITEMS ET
DIMENSIONS

Items et dimensions	Alpha de Cronbach
Planification RH	0,959
La direction RH conçoit des plans à long terme bien précis	0,960
Les objectifs déterminés dans le plan RH sont bien clairs	0,960
Le plan RH couvre tous les aspects de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération...)	0,959
Les budgets alloués à la gestion des ressources humaines sont suffisants pour la réalisation des objectifs futurs	0,961
La direction des ressources humaines détermine les besoins en RH en quantité et qualité	0,960
Description et analyse de travail	0,960
Les fiches de postes sont suffisamment claires	0,962
Les fiches de postes sont mise à jours	0,961
Les fiches de poste décrivent bien les tâches et les exigences de travail	0,961
Les fiches de poste délimitent bien les compétences requises pour chaque poste	0,961
Recrutement	0,959
Le recrutement se fait dans l'entreprise selon des besoins réels	0,960
Le processus de recrutement implique toutes les parties concernées dans l'entreprise	0,959
Le processus de recrutement de l'entreprise permet de recruter les meilleures compétences	0,960
Le processus de recrutement passe par des étapes claires	0,960
La sélection des candidats se fait selon des critères clairs	0,959
Evaluation de la performance du personnel	0,959
L'entreprise possède un système équitable d'évaluation de performance de personnel	0,959
L'évaluation de performance de personnel se fait selon des critères connus par le personnel	0,959
Les employés sont généralement satisfaits par rapport à leur évaluation	0,960

Le système d'évaluation de la performance adopté permet de mesurer les compétences de chaque employé	0,960
Le système d'évaluation de la performance permet de déterminer les besoins en formation	0,960
Après l'évaluation un retour d'information est apporté à chaque salarié à propos de son évaluation	0,960
Formation	0,959
L'identification des besoins en formation se fait selon un processus clair	0,959
Les programmes de formation adoptés par l'entreprise correspondent aux besoins de formation	0,959
Les programmes de formation couvrent la majorité des activités de l'entreprise	0,960
Les personnes participantes dans les actions de formation sont choisies selon des besoins réels	0,959
Les participants dans les sessions formation sont satisfaits des contenus de la formation	0,960
La DRH encourage les employés à développer leurs compétence	0,959
Gestion de carrière	0,959
Une relève est planifiée pour les postes clés de l'entreprise	0,959
La promotion aux postes supérieurs dans l'entreprise se fait selon les compétences et le mérite	0,960
La gestion de carrière appliquée dans l'entreprise permet une vision claire des compétences nécessaires à chaque poste (par des référentiels métiers et compétences)	0,960
Une compréhension est partagée avec le personnel à propos des objectifs et du fonctionnement de la gestion de carrière appliquée dans l'entreprise	0,960
Rémunération	0,959
Le système de rémunération est suffisamment transparent et intelligible	0,959
Le système de rémunération de l'entreprise est équitable	0,959
Le système de rémunération de l'entreprise est un élément de motivation pour son personnel	0,960
Le système de rémunération de l'entreprise est attractif pour les compétences	0,960

ANNEXE N - CHARTE DU MÉMOIRE