MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE
DE MANAGEMENT ENSM.P. U KOLEA

Thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat 3e cycle en sciences de gestion
option : Management des organisations

Etude de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance d'entreprise

Cas de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance individuelle des collaborateurs au sein d'entreprises à vocation internationale installées en Algérie

Présentée par :

Mme. BOUDJANA Sara

Sous la direction de :

Pr. MESSAID Hasna Amina

Composition du jury :

Pr. SAHEL Sidi Mohamed	Professeur à L'ENSM	Président du jury
Pr. MESSAID Hasna Amina	Professeure Vice-présidente du CNESE	Directrice de thèse
Pr. KECHAD Rabah	Professeur à L'ESC	Examinateur
Dr. ABID Nabila	Maitre de conférences A -ENSM-	Examinatrice
Dr. GUEDJALI Assia	Maitre de recherche A au CREAD	Examinatrice
Dr. BELALI Mounir	Maitre de conférences A-ENSM-	Examinateur

Année universitaire 2023/2024

RÉSUMÉ

La présente thèse de doctorat a pour finalité de contribuer à la compréhension de la relation qui s'établit entre la gestion des ressources humaines et la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale installées en Algérie. Ce travail repose sur deux principales hypothèses. La première admet que les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par la DRH influent positivement sur la performance individuelle des collaborateurs dans des proportions différentes. La deuxième accepte que le recrutement, la rémunération, la formation, la communication interne et le leadership, la gestion des carrières et l'évaluation des performances individuelles représentent les principales pratiques qui assurent un effet positif sur la performance individuelle au travail.

La vérification de ces deux hypothèses s'est réalisée à travers une démarche mixte, assemblant l'exploration et le test. L'exploration a été réalisée en utilisant l'analyse du contenu à l'aide de la technique du schéma actanciel. Le test s'est basé sur l'analyse quantitative statistique du questionnaire, réalisée sous le logiciel SPSS.

Les résultats obtenus affirment que malgré le degré élevé d'implémentation et de mise en œuvre des pratiques RH au sein des organisations à vocation internationale quelques indicateurs liés à la performance contextuelle et la performance sur la tâche semblent être préoccupants. Ainsi, les résultats des corrélations, entre les différents indicateurs des pratiques RH, et ceux de la performance individuelle obtenus, révèlent en général une corrélation positive entre les deux concepts.

Mots clés : Pratiques RH, performance individuelle, GRH, entreprises multinationales, Indicateurs de performance, gestion stratégique des RH, capital humain.

ABSTRACT

The purpose of this doctoral thesis is to contribute to the understanding of the relationship between human resources management and the individual performance of employees in international organizations based in Algeria. This work is based on two main hypotheses. The first one admits that the human resources management practices implemented by the HRD positively influence the individual performance of the employees in different proportions. The second accepts that recruitment, compensation, training, internal communication and leadership, career management and individual performance appraisal are the main practices that ensure a positive effect on individual job performance.

These two hypotheses were tested using a mixed-methods approach, combining exploration and testing. The exploration was carried out using content analysis with the help of the " The actantial model technique". The test was based on the quantitative statistical analysis of the questionnaire, carried out with the "SPSS software".

The results obtained affirm that despite the high degree of implementation and enforcement of HR practices in internationally oriented organizations some indicators of contextual performance and task performance seem to be worrying. Thus, the results of the correlations, between the different indicators of HR practices, and those of individual performance obtained, reveal in general a positive correlation between the two concepts.

Key words: HR practices, individual performance, HRM, multinational companies, Performance indicators, strategic HR management, human capital

ملخص

يهدف موضوع هذه الأطروحة إلى الإسهام في فهم الصلة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الفردي للموظفين داخل المؤسسات متعددة الجنسيات بالجزائر.

يرتكز هذا العمل على فرضيتين رئيسيتين: تقر الأولى بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا إيجابيا على الأداء الفردي للموظفين بنسب مختلفة وتوافق الثانية على أن كل من : التوظيف، نظام الأجور، التكوين، الاتصال الداخلي والقيادة، إدارة الحياة الوظيفية وتقييم الأداء الفردي هي الممارسات الرئيسية التي تكفل التأثير الإيجابي على الأداء الفردي في العمل. تمّ التحقق من هاتين الفرضيتين من خلال نهج مختلط، يجمع بين الاستكشاف والاختبار. تمّ إجراء الاستكشاف باستخدام التحليل النوعي للمقابلات واعتماد تحليل المحتوى باستخدام تقنية مخطط « Actanciel » . استند الاختبار إلى التحليل الإحصائي الكمي للاستبيان الذي أجري في إطار برمجيات نظام SPSS.

وتشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أنه وعلى الرغم من ارتفاع مستوى تنفيذ ممارسات الموارد البشرية في المنظمات الدولية، فإن بعض مؤشرات الأداء الفردي السياقي والأداء في المهمة تبدو مقلقة. هذا وتكشف نتائج الارتباطات بين المؤشرات المختلفة لممارسات الموارد البشرية وتلك الخاصة بالأداء الفردي، التي تم الحصول عليها عن الارتباط الإيجابي بين المفهومين.

الكلمات الرئيسية: ممارسات الموارد البشرية، الأداء الفردي، إدارة الموارد البشرية، الشركات متعددة الجنسيات، مؤشرات الأداء، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الرأسمال البشري.

A mon cher Papa « Mer Boudjana Achour » qui
m'a appris le sens du travail et la fierté de la réussite.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier « ***ALLAH*** », tout puissant de m'avoir donné la force, la santé et le courage pour dépasser toutes les difficultés et finir ce travail qui me permettra de franchir une étape passionnante vers le monde noble de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude et mon profond respect à la **Pr Amina MESSAID** pour avoir accepté d'encadrer ma thèse. Je la remercie pour son soutien, ses conseils et ses orientations. Mes sincères remerciements s'adressent également au directeur du comité de formation doctorale **Pr Mohamed BEN GUERNA** pour ses efforts déployés afin de mener à bien le déroulement de la formation doctorale à l'ENSM et son soutien permanant en faveur de tous les doctorants jusqu'au dépôt de la thèse.
Je remercie sincèrement tous les membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ma thèse : **Pr Sidi Mohamed SAHEL, Dr Nabila ABID**, **Dr Assia GUEDJALI** et **Dr BELALI Mounir** .
Mes profondes considérations vont au **Pr Rabah KECHAD**, pour le partage de son expertise en GRH, ainsi que ses orientations académiques et méthodologiques. Je remercie également **Pr Mohammed Tayeb SADANI** pour sa patience de relire attentivement et d'apporter des corrections à plusieurs parties de cette thèse. Mon immense gratitude s'adresse aussi au professeur **Mohamed Cherif BELMIHOUB,** le premier directeur de l'ENSM qui nous a incité et motivé à travailler plus pour poursuivre nos études supérieures.

Je tiens en particulier à témoigner ma profonde gratitude aux personnes ayant soutenu et contribué à la réalisation de ce travail. Je remercie les employés de la direction de la recherche à l'ENSM, spécialement **Mme Zoubida BENDOUMI,** et **Mme Hafsa KIHELI**. Mes remerciements s'adressent également au personnel de l'entreprise « Ooredoo Algérie », notamment : **Mer Adel BOUMEDAD, Mme Hada DJENAIHI** et **Mme Farah BABA AMI**.

Les quelques mots ne suffisent pas pour exprimer ma sincère gratitude et chaleureux remerciements à mes **Chers Parents**. Grâce à leur présence et soutien permanents me voici en mesure de terminer, à mon entière satisfaction, ma thèse qui me préoccupait si fort. Merci de m'avoir aidé à surmonter les difficultés et les peurs qui m'ont permis de constater à nouveau, quelle source d'inspiration et de bonheur après le bon dieu, vous n'avez cessé d'être pour moi !

Mes profonds remerciements vont également à mon **époux** qui a été à mes cotés jusqu'à la fin de ce travail, et m'a prouvé que je peux toujours compter sur son soutien. Ainsi, je tiens à remercier vivement **mes sœurs**, **mon frère** et **ma belle famille** qui n'ont pas cessé de m'épauler et de m'encourager par tout moyen. J'exprime, ma gratitude la plus chaleureuse à ma grande sœur **Amina** qui a toujours écouté mes soucis avec grand cœur. Je la remercie pour ses précieux conseils, tant sur le plan personnel que sur celui de la recherche scientifique.

J'aimerais conclure par un grand Merci à celle qui m'apporte bonheur et joie tous les jours, ma fille **Arwa.**

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	I
Remerciments	IV
Table des matières	V
Liste des tableaux	XV
Liste des figures	XXI
Liste des abréviations	XXIII
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Mise en contexte, pertinence et problématique de la recherche	7
Introduction	7
Section 01 :Mise en contexte de la recherche	8
1. Les motivations stratégiques de l'internationalisation	8
2. L'investissement Direct étranger en Algérie	10
3. La GRH dans les entreprises multinationales	12
Section 02 : Pertinence de la recherche	17
1. Au plan scientifique	17
2. Au plan managérial	18
3.Au plan macro-économique	19
Section 03 : Problématique de la recherche	20
1. La question principale	20
2. Les questions secondaires	22
Conclusion	26
Chapitre 2 :La gestion des ressources humaines : Cadre conceptuel et théorique	27
Introduction	27
Section 01 : GRH : évolution chronologique et évolution des écoles de pensée	28
1. L'industrialisation : Une révolution économique et sociale	28
2. Les trente glorieuses: Forte croissance économique	32
3. La mondialisation: Accélération des mouvements et des échanges	33
Section 02 : Définition et objectifs de la GRH	35
1. Définition GRH	35
2. Les objectifs de la GRH	35

2.1 Attirer les meilleurs collaborateurs 35
2.2 Dévelloper 36
2.3 Fidéliser 36
2.4 Motiver et satisfaire 37
2.5 Etre efficace 37
Section 03 : Rôles et missions de la GRH 38
1. DRH Partenaire stratégique 38
2. DRH Agent de changement 39
3. DRH Expert administratif 39
4. DRH Champion des employés 40
Section 04 : Gestion stratégique des ressources humaines 41
1. Définition et évolution de la gestion stratégique des ressources humaines 41
2. La théorie du management par les ressources (Resources Based View - RBV) 43
Conclusion 49
Chapitre 3 : La performance au sein de l'entreprise : Cadre conceptuel et théorique 50
Introduction 50
Section 01 :Le concept de performance 51
1. Evolution et définitions et du concept de « performance » 51
2. Les sources de performance 54
2.1 La performance humaine 55
2.2La performance financière 55
2.3La performance technique 56
2.4 La performance extrinsèque 56
3.Les niveaux de mesure de la performance 57
3.1 La performance de l'individu (l'employé) 58
3.2La performance des groupes de travail 60
3.3La performance des organisations 60
4. Performance organisationnelle et performance individuelle 61

Section 02 : Le lien entre la stratégie RH et la performance d'entreprise 63
1. Sur le plan théorique économique 63
1.1 La théorie du capital humain 63
1.2 La théorie des coûts transactions 66
1.3 La théorie de l'agence 67
2. Sur le plan empirique 69
2.1 L'approche universaliste 69
2.2 L'approche de contingence 70
2.3 L'approche de configuration 73
Conclusion 75
Chapitre 4 : Positionnement Epistémologique et Méthodologique 76
Introduction 76
Section 1 : Modèle conceptuel de la recherche 77
1. Présentation des variables indépendantes (Pratiques RH) 78
1.1Le recrutement 78
1.2 La rémunération 80
1.3 La formation 82
1.4 La communication inter- organisationnelle et le leadership 83
1.5 L'évaluation de performance 85
1.6 La gestion des carrières 86
2. Présentation des variables dépendantes (performance individuelle) 86
3. Hypothèses de recherche 88
Section 2 : Positionnement épistémologique 92
1. Les différents paradigmes épistémologiques 92
1.1 Le paradigme positiviste 93
1.2 Le paradigme constructiviste 94
1.3 Le paradigme interprétativiste 95
2. Positionnement épistémologique de la thèse 98
Section 3 : Positionnement et choix méthodologiques 101

1. Mode de raisonnement : explorer et tester 101
2. Démarche hypothético-déductive 102
3. Approche mixte qualitative-quantitative 104
4. Mesure des concepts 105
4.1 Mesure des pratiques RH 106
4.2 Mesure de la performance individuelle 107
Section 4 : Collecte des données 110
1. Outils de collecte des données 110
1.1L'entretien 110
1.2Le questionnaire 111
1.3L'observation 113
1.4 L'analyse documentaire 114
2. Outils de traitement des données 115
2.1 Le « Schéma actanciel » 116
2.2 Le logiciel « Statistical Package for Social Science » 118
2.2.1 Analyse Univariée 119
2.2.2 Analyse Bi-variée 119
Section 5 : Sélection de l'échantillon et présentation de l'entreprise 121
1. L'échantillon 121
1.1 Echantillon non probabiliste « De Convenance » 121
1.2 Le pré-test du questionnaire auprès des collaborateurs 126
1.3 Le Test d'Alpha de Cronbach 127
2. L'entreprise étudiée 129
2.1 Présentation de l'entreprise 129
2.2 Organigramme et structures internes 131
Conclusion 138
Chapitre 5 : Présentation et discussion des résultats 139
Introduction 139

Section 01 : Echantillon constitué 140

1. Profil des répondants 140
2. Répartition des employés par sexe 141
3. Répartition des employés par âge 141
4. Répartition des employés selon le nombre d'enfants. 142
5. Répartition des employés selon le niveau d'instruction 143
6. Répartition des employés selon leur ancienneté au sein de l'entreprise 143
7. Motifs départ multinationale antérieure 144

Section 02 : Analyse univariée 146

1. Le recrutement 146
   - 1.1 La Marque Employeur « MP » 146
   - 1.2 Les motifs de préférences pour les entreprises multinationales 146
   - 1.3 L'adéquation entre le poste d'entrée et la formation initiale 147
   - 1.4 La procédure d'intégration mise en place pour les nouvelles recrues 148
2. La formation 148
   - 2.1 Expression des besoins en formation 148
   - 2.2 Adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies 149
   - 2.3 Moyenne de formations assurées par an dans le service 150
3. Rémunération 152
   - 3.1 Grille de salaire par rapport au marché du travail 152
   - 3.2 Equité des salaires liés à l'évaluation annuelle 153
   - 3.3 Qualité du salaire net /pouvoir d'achat 155
4. Communication interne 156
   - 4.1 Etre au courant des objectifs liés au poste 156
   - 4.2 Moyens de communication des objectifs 156
   - 4.3 Source d'informations requises 157
   - 4.4 Réception de l'information à temps 158
   - 4.5 Être au courant des orientations stratégiques de l'année en cours 159

5. Evaluation annuelle 159
5.1 Pertinence des résultats de l'évaluation annuelle 159
5.2 Raisons de subjectivité des résultats de l'évaluation annuelle 160
6. Gestion des carrières 161
6.1 Satisfaction politique gestion des carrières 161
6.2 Fréquence de promotion professionnelle 162
6.3 Nombre de promotions dans l'entreprise 163
6.4 Motifs de promotion professionnelle dans l'entreprise 164
6.5 Mobilité interne dans l'entreprise 165
7.Taux d'atteintes des objectifs annuels 167
Section 03 : Analyse bi-variée 169
1. Les liens entre la pratique de recrutement et les indicateurs de la performance individuelle 171
1.1 Le lien entre la préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise) et l'implication et la prise d'initiative au travail 171
1.2 Le lien entre la préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux de l'entreprise) et le sentiment d'appartenance à l'entreprise 172
1.3 Le lien entre l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée et le taux d'atteinte des objectifs 173
1.4 Le lien entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et les attitudes au travail (Proposition nouvelle méthode de travail) 175
1.5 Le lien entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli) 176
2. Les liens entre la pratique de rémunération et les indicateurs de la performance individuelle 177
2.1 Corrélation entre grille de salaire et taux d'atteinte d'objectifs annuels 177
2.2 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et la motivation des collaborateurs au travail 178
2.3 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et le dépassement de l'heure de sortie 179
2.4 Corrélation entre la Grille de salaire adoptée dans l'entreprise et la coopération (le travail en équipe) 180
2.5 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et le sens de responsabilité au travail 181

2.6 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et l'engagement au travail 182
2.7 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et le sentiment d'appartenance à l'entreprise (L'intension de quitter l'entreprise) 183
2.8 Corrélation entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part et le résultat mensuel obtenu d'autre part 184
2.9 Corrélation entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail d'autre part 185
3. Les liens entre la pratique de formation et les indicateurs de la performance individuelle 187
3.1 Le lien entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire d'autre part 187
3.2 Corrélation entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu de formations suivies, d'une part et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli) d'autre part : 189
3.3 Corrélation entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part, et sentiment d'appartenance à l'entreprise d'autre part 190
3.4 Corrélation entre la qualité des formations suivies et la motivation au travail 192
3.5 Corrélation entre la qualité des formations suivies et le résultat mensuel obtenu 193
3.6 Corrélation entre la qualité des formations suivies et le résultat annuel obtenu 194
4. Les liens entre la pratique de communication inter-organisationnelle et les indicateurs de la performance individuelle 195
4.1 Corrélation entre communication des objectifs visés et attitudes au travail (implication et prise d'initiative) 195
4.2 Corrélation entre la réception d'informations à temps et les attitudes au travail (Sens de responsabilité, engagement et coopération) 196
4.3 Corrélation entre la communication subordonné-supérieur sur la promotion professionnelle et attitudes au travail (implication et prise d'initiative) 197
4.4 Corrélation entre le style de leadership et attitudes au travail (sens de responsabilité, engagement et coopération) 198

4.5 Corrélation entre le style de leadership et la motivation au travail (l'ambition et la recherche d'opportunités au travail) 200

5. les liens entre la pratique de l'évaluation annuelle et les indicateurs de la performance individuelle 201

5.1 Corrélation entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et taux d'atteinte des objectifs annuels 201

5.2 Corrélation entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle d'une part, et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire d'autre part 202

5.3 Corrélation entre pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli) 203

5.4 Corrélation entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le sentiment d'appartenance à l'entreprise 204

5.5 Corrélation entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail 205

5.6 Corrélation entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et la motivation au travail. 206

6. Les liens entre la pratique de gestion des carrières et les indicateurs de la performance individuelle 207

6.1 Corrélation entre fréquence de promotion professionnelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli) 208

6.2 Corrélation entre fréquence de promotion professionnelle et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement) 209

6.3 Corrélation entre la fréquence de promotion professionnelle au sein de l'entreprise et la motivation au travail 211

6.4 Corrélation entre fréquence de promotion professionnelle et sentiment d'appartenance à l'entreprise 212

6.5 Corrélation entre nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement) 213

6.6 Corrélation entre le nombre de promotions professionnelles et les attitudes au travail (Implication, prise d'initiative et coopération) 215

6.7 Corrélation entre le nombre de mobilités internes dans l'entreprise et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement) 217

Section 4 : Discussion des résultats 219

1. Synthèse des résultats de l'analyse univariée 219

1.1 Recrutement 219

1.2 Formation 220

1.3 Rémunération 221

1.4 Communication interne 222

1.5 Evaluation annuelle 223

1.6 Gestion des carrières 224

2. Synthèse des résultats de l'analyse bi-variée 225

2.1 Recrutement et performance individuelle 226

2.2 Rémunération et performance individuelle 228

2.3 Formation et performance individuelle 230

2.4 Communication-leadership et performance individuelle 233

2.5 Evaluation annuelle et performance individuelle 235

2.6 Gestion des carrières et performance individuelle 238

3. Vérification des hypothèses 241

Conclusion 245

Conclusion générale 246

BIBLIOGRAPHIE 253

Annexe 1: Organigramme de l'entreprise OOREDOO Algérie 274

Annexe 2: Organigramme de la DRH de l'entreprise OOREDOO 275

Annexe 3: Guide d'entretien avec le chef de service « Recrutement » 276

Annexe 4: Guide d'entretien avec le chef de service « Rémunération » 277

Annexe 5: Guide d'entretien avec le chef de service « Formation » 278

Annexe 6: Guide d'entretien avec le chef de service « communication interne » 279

Annexe 7: Guide d'entretien avec le chef de service « Gestion de carrières » 280

Annexe 8 : Questionnaire de l'étude 281

Annexe 9 : Logigramme Recrutement 289

Annexe 10 : Logigramme Rémunération 290

Annexe 11 : Logigramme Formation 291

Annexe 12 : Logigramme Evaluation Annuelle 292

Annexe 13: Schéma Actanciel 293

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 :	Recourir à des collaborateurs locaux	14
Tableau 02 :	Travaux antérieurs sur la RBV	45
Tableau 03	Cadre conceptuel de la performance individuelle au travail	60
Tableau 04 :	Synthèse des principes fondateurs des paradigmes épistémologiques	97
Tableau 05 :	Mesure du concept « pratiques de gestion des ressources humaines »	107
Tableau 06 :	Répartition des employés interrogés par direction	123
Tableau 07 :	Caractéristiques démographiques des employés interrogés	140
Tableau 08 :	Motifs départ multinationale antérieure	144
Tableau 09 :	Résultats des variables indépendantes : Préférence entreprises multinationales (Marque employeur : titre prestigieux entreprise)	146
Tableau 10 :	Résultats des variables indépendantes : Motifs Préférence entreprises multinationales	147
Tableau 11 :	Résultats des variables indépendantes : Adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée.	147
Tableau 12 :	Difficultés d'intégration dans l'entreprise	148
Tableau 13 :	Croisement entre l'ancienneté et le nombre de promotions dans l'entreprise	163
Tableau 14 :	Croisement entre l'ancienneté et le nombre de mobilités internes dans l'entreprise	166
Tableau 15 :	Test du khi-deux d'indépendance entre Préférence entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise)et Implication et prise d'initiative	171
Tableau 16 :	Croisement entre Préférence entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise)et Implication et prise d'initiative	171
Tableau 17 :	Test du khi-deux d'indépendance entre la préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise)et le sentiment d'appartenance	172
Tableau 18 :	Croisement entre la préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise) et le sentiment d'appartenance	173
Tableau 19 :	Test du khi-deux entre l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée et le taux d'atteinte des objectifs	174
Tableau 20 :	Croisement entre l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée et le taux d'atteinte des objectifs	174

Tableau 21 :	Test du khi-deux entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et les attitudes au travail (Proposition nouvelle méthode de travail)	175
Tableau 22 :	Croisement entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et les attitudes au travail (Proposition nouvelle méthode de travail)	175
Tableau 23 :	Test du khi-deux entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)	176
Tableau 24 :	Croisement entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)	176
Tableau 25 :	Test du khi-deux entre grille de salaire et taux d'atteinte d'objectifs annuels	177
Tableau 26 :	Croisement entre grille de salaire et taux d'atteinte d'objectifs annuels	178
Tableau 27 :	Test Khi-Carré entre la grille de salaire et la motivation au travail	178
Tableau 28 :	Croisement entre la grille de salaire et la motivation au travail	179
Tableau 29 :	Test Khi-Carré entre la grille de salaire et le dépassement de l'heure de sortie	179
Tableau 30 :	Croisement entre la grille de salaire et le dépassement de l'heure de sortie	180
Tableau 31 :	Test Khi- deux entre la grille de salaire et la coopération au travail (le travail en équipe)	180
Tableau 32 :	Croisement entre la grille de salaire et la coopération au travail (le travail en équipe)	181
Tableau 33 :	Test Khi- deux entre la grille de et le sens de responsabilité au travail	181
Tableau 34 :	Croisement entre la grille de et le sens de responsabilité au travail	182
Tableau 35 :	Test khi-deux entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et l'engagement au travail	182
Tableau 36 :	Croisement entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et l'engagement au travail	183
Tableau 37 :	Test de Khi-deux entre la grille de salaire et le sentiment d'appartenance à l'entreprise (l'intension de quitter l'entreprise)	184
Tableau 38 :	Croisement entre la grille de salaire et le sentiment d'appartenance à l'entreprise (l'intension de quitter l'entreprise)	184
Tableau 39 :	Test Khi- deux entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part, et le résultat mensuel obtenu d'autre part	185
Tableau 40 :	Croisement entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir	185

	d'achat d'une part, et le résultat mensuel obtenu d'autre part	
Tableau 41 :	Test Khi- deux entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part, et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail d'autre part	186
Tableau 42 :	Croisement entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part, et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail d'autre part	186
Tableau 43 :	Test du khi-deux entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire d'autre part	187
Tableau 44 :	Croisement entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies, d'une part et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire d'autre part	188
Tableau 45 :	Test Khi-Carré entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu de formations suivies d'une part , et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli) d'autre part	189
Tableau 46 :	Croisement entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part, et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli) d'autre part	189
Tableau 47 :	Test Khi-deux entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part, et le sentiment d'appartenance à l'entreprise d'autre part	190
Tableau 48 :	Croisement entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part, et le sentiment d'appartenance à l'entreprise d'autre part	191
Tableau 49	Test Khi-deux entre la qualité des formations suivies et la motivation au travail	192
Tableau 50	Croisement entre la qualité des formations suivies et la motivation au travail	192
Tableau 51	Test Khi-deux entre la qualité des formations suivies et le résultat mensuel obtenu	193
Tableau 52	Croisement entre la qualité des formations suivies et le résultat mensuel obtenu	193
Tableau 53	Test Khi-deux entre la qualité des formations suivies et le résultat	194

	annuel obtenu	
Tableau 54	Croisement x entre la qualité des formations suivies et le résultat annuel obtenu	194
Tableau 55	Test du khi-deux entre communication des objectifs visés et attitudes au travail (implication et prise d'initiative)	195
Tableau 56 :	Croisement entre communication des objectifs visés et attitudes au travail (implication et prise d'initiative)	195
Tableau 57 :	Test khi-Deux entre la réception d'informations à temps et les attitudes au travail (Sens de responsabilité, engagement et coopération)	196
Tableau 58 :	Croisement entre la réception d'informations à temps et les attitudes au travail (Sens de responsabilité, engagement et coopération)	196
Tableau 59 :	Test khi-Deux entre la communication subordonné-supérieur sur la promotion professionnelle et attitudes au travail (implication et prise d'initiative)	197
Tableau 60 :	Croisement entre la communication subordonné-supérieur sur la promotion professionnelle et attitudes au travail (implication et prise d'initiative)	198
Tableau 61 :	Test khi-Deux entre le style de leadership et attitudes au travail (sens de responsabilité, engagement et coopération)	199
Tableau 62 :	Croisement entre le style de leadership et attitudes au travail (sens de responsabilité, engagement et coopération)	199
Tableau 63 :	Test khi-deux entre le style de leadership et la motivation au travail (l'ambition et la recherche d'opportunités au travail)	200
Tableau 64 :	Croisement entre le style de leadership et la motivation au travail (l'ambition et la recherche d'opportunités au travail)	200
Tableau 65 :	Test de Khi-deux entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et taux d'atteinte des objectifs annuels	201
Tableau 66 :	Croisement entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le taux d'atteinte des objectifs annuels	202
Tableau 67 :	Test de Khi-deux entre pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et rapport entre résultat mensuel obtenu et volume horaire	202
Tableau 68 :	Croisement entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire	203
Tableau 69 :	Test de Khi-deux entre pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail	203

	accompli)	
Tableau 70 :	Croisement entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)	204
Tableau 71 :	Test de Khi-deux entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le sentiment d'appartenance à l'entreprise	204
Tableau 72 :	Croisement entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le sentiment d'appartenance à l'entreprise	205
Tableau 73	Test de Khi-deux entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail	205
Tableau 74	Croisement entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail	206
Tableau 75	Test de Khi-deux entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et la motivation au travail.	207
Tableau 76	Croisement entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et la motivation au travail.	207
Tableau 77	Test Khi-deux entre fréquence de promotion professionnelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)	208
Tableau 78	Croisement entre fréquence de promotion professionnelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)	208
Tableau 79	Test Khi-deux entre fréquence de promotion professionnelle et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement)	209
Tableau 80	Croisement entre fréquence de promotion professionnelle et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement)	210
Tableau 81	Test Khi-deux entre fréquence de promotion professionnelle et motivation au travail	211
Tableau 82	Croisement entre fréquence de promotion professionnelle et motivation au travail	211
Tableau 83	Test Khi-deux entre fréquence de promotion professionnelle et sentiment d'appartenance à l'entreprise	212
Tableau 84	Croisement entre fréquence de promotion professionnelle et sentiment d'appartenance à l'entreprise	212
Tableau 85	Test Khi-deux entre nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement 1)	213
Tableau 86	Croisement entre nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement 1)	214

Tableau 87	Test Khi-deux entre nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement 2)	214
Tableau 88	Croisement entre nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement 2)	215
Tableau 89	Test Khi-deux entre le nombres de promotions professionnelles et attitudes au travail (implication, prise d'initiative et coopération)	216
Tableau 90	Croisement entre le nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (implication, prise d'initiative et coopération)	216
Tableau 91	Test Khi-deux entre nombre de mobilités internes dans l'entreprise et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement)	217
Tableau 92	Croisement entre nombre de mobilités internes dans l'entreprise et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement)	217
Tableau 93	Vérification Hypothèses de recherche	242

LISTE DES FIGURES

Figure 01 :	Modèle Ulrich (1996) Missions et rôles de la DRH	40
Figure 02 :	Les sources de performance	55
Figure 03 :	Les niveaux de mesure des performances	58
Figure 04 :	Modèle conceptuel de la recherche	77
Figure 05 :	Le processus de recrutement	80
Figure 06 :	Mesure de la performance individuelle	109
Figure 07	Processus d'analyse des entretiens	116
Figure 08 :	Répartition des employés par sexe	141
Figure 09 :	Répartition des employés par âge	141
Figure 10 :	Répartition des employés selon le nombre d'enfants	142
Figure 11 :	Répartition des employés selon le niveau d'instruction	143
Figure 12 :	Ancienneté des employés au sein de l'entreprise Ooredoo-Algérie	144
Figure 13 :	Motifs de départ d'une entreprise multinationale antérieure	145
Figure 14 :	Expression des besoins en formation par les collaborateurs	149
Figure 15 :	Adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies	150
Figure 16 :	Moyenne de formations assurées par an dans le service	151
Figure 17 :	Grille de salaire par rapport au marché du travail	152
Figure 18 :	Equité des salaires liés à l'évaluation annuelle	154
Figure 19 :	Salaire net et pouvoir d'achat	155
Figure 20 :	Etre au courant des objectifs fixés	156
Figure 21 :	Moyens de communication des objectifs	157
Figure 22 :	Source d'informations requises	157
Figure 23 :	Réception de l'information à temps	158
Figure 24 :	Être au courant des orientations stratégiques de l'année en cours	159
Figure 25 :	Pertinence des résultats de l'évaluation annuelle	160
Figure 26 :	Raisons de subjectivité des résultats de l'évaluation annuelle	161
Figure 27 :	La satisfaction des collaborateurs d'entreprise à l'égard de la politique de gestion des carrières	161

Figure 28 :	Fréquence de la promotion professionnelle dans l'entreprise	162
Figure 29 :	Croisement entre l'ancienneté et le nombre de promotions dans l'entreprise en pourcentage	164
Figure 30 :	Motifs de promotion professionnelle dans l'entreprise	165
Figure 31	Croisement entre l'ancienneté et le nombre de mobilités internes dans l'entreprise en pourcentage	166
Figure 32	Taux d'atteinte des objectifs annuels	167
Figure 33	Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 2	226
Figure 34	Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 3	228
Figure 35	Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 4	231
Figure 36	Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 5	233
Figure 37	Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 6	236
Figure 38	Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 7	238

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ANDI : Agence Nationale pour le Développement de l'Investissement

ARPCE : Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques

BSC : Balance Score Card

BP : Business Partner

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

CV : Curriculum vitae

DRH : Direction des Ressources Humaines

DG : Direction Générale

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management

EMN : Entreprises multinationales

FNI : Fonds National d'Investissement

ERP : Enterprise Resource Planning

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : Gestion des ressources humaines

GSRH : Gestion stratégique des ressources humaines

ICP : Indicateurs Clés de Performance

IDE: Investissement Direct Etranger

IT : Informations Technology

IS : Services Technology

ME : Marque Employeur

RBV : Resources-Based View

RH : Ressources Humaines

SMART : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Temporel

SPSS: Statistical Package for Social Science

SGRH: Stratégie de gestion des ressources humaines

TELECOM : Télécommunications

OST : Organisation Scientifique Du Travail

WERS : Workplace Employee Relations Surve

Introduction générale

Introduction générale

Depuis quelques années, les organisations exercent leurs activités dans un environnement, incertain, instable et de plus en plus concurrentiel. Les économies mondiales sont aujourd'hui plus interdépendantes que jamais, subissant les effets positifs et négatifs de la mondialisation.

La mondialisation est apparue comme un phénomène qui affecte assez largement les organisations, tant dans l'industrie que dans le commerce et les services. Ce phénomène exige que toute entreprise et au-delà de sa performance doit continuer à réaliser diverses innovations pour pouvoir être compétitive et avoir un avantage en termes de qualité et de quantité de produits et services.

La circulation des capitaux a été facilitée par l'avènement d'un cadre mondial plus flexible adopté par les pays du monde entier « le modèle du marché ouvert ». En conséquence, les organisations ont dépassé les frontières géographiques pour saisir les opportunités de croissance au niveau international, créant ainsi des entreprises internationales et multinationales.

Ce phénomène mondial a certainement multiplié les opportunités, mais a également accru la concurrence pour les marchés et les investissements locaux. D'où l'extrême importance qu'il faut accorder à la performance organisationnelle. L'efficacité organisationnelle est définie comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en utilisant efficacement les ressources dont elle dispose. Les performances d'une entreprise peuvent être mesurées de différentes manières. La manière la plus évidente de mesurer ce qui a été réalisé, et l'approche utilisée dans de nombreuses études, est de se référer à des indicateurs clés de performance (ICP), qui sont généralement liés à des facteurs qui concernent des résultats financiers (liés à la rentabilité financière) ou de la productivité.

De nombreuses entreprises prétendent être performantes et cherchent à mesurer leurs performances, à les améliorer et à rémunérer leur personnel en fonction du niveau de performance atteint ; d'où l'extrême importance d'aborder le « comment ? » de cette performance.

Dans un tel contexte, les chercheurs scientifiques et les managers se préoccupent des meilleures pratiques de la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée et qualifiée ; dans le but d'accroître la performance globale de l'organisation. En outre, les entreprises qui réussissent à atteindre un niveau élevé de la performance globale, se rendent de plus en plus compte qu'un certain nombre de facteurs contribuent à la performance, mais que les ressources humaines sont évidemment les plus importantes (Mello, 2005). Dans le passé, la force économique dépendait largement des actifs physiques tangibles tels que les terrains, les usines et les

équipements. La main-d'œuvre était une composante nécessaire, mais les augmentations de la valeur de l'entreprise provenaient principalement de l'investissement dans les équipements.

La théorie du capital humain, et depuis les travaux de Smith (1779) et Becker (1964) admet qu'une organisation qui s'appuie sur les compétences, les connaissances et les capacités de ses employés, comme un concept clé de la création de valeur accroît sa performance globale. Le concept de capital humain considère que les employés sont un atout à développer et valoriser en permanence Vejchayanon (2005).

Selon Phillip (2005), la théorie du capital humain a dévoilé le mécanisme de la contribution du facteur humain à la création de la richesse, au même rang que le facteur travail. La réflexion est ainsi, passée d'une approche basée sur l'activité (axée sur une mesure spécifique et sur la préparation d'un travail de routine) à une approche basée sur les résultats (axée sur la performance globale).

En effet, dans les secteurs à haute concurrence ; la technologie utilisée et le capital financier investis, connaissent une certaine homogénéité et il ne reste que le capital humain pour procurer un avantage compétitif pour l'organisation.

L'impact des pratiques en matière de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle est devenu la principale question de recherche dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Becker et Gerhart, 1996). Plusieurs auteurs et chercheurs en management ont confirmé l'existence d'un lien solide entre la performance de l'entreprise et la GRH.(Allani Soltan, Arcand et Bayad, 2003 ; Huselid, 1995 ; Barrette Simeus, 1997 Cook, 1994 ; Bartel, 1994, Berg, 1999 ; Terpstra et Rozell, 1993 ; Delery et Doty, 1996 ; Pfeffer, 1994, 1998, Pfeffer et Veiga, 1999).

La GRH est le processus qui consiste à recruter le bon nombre et le bon type d'employés, à les former, à les évaluer et à les rémunérer, tout en s'occupant de leurs relations de travail, de leur santé et de leur sécurité. Cette fonction acquiert une dimension stratégique, dans le sens où ; elle considère les personnes comme principale source d'avantage concurrentiel et sur le plan économique comme des actifs à gérer promptement et de façon appropriée. Il s'agit du processus d'acquisition, de développement, de motivation et de maintien de la main-d'œuvre à des niveaux optimaux, de la manière la plus efficace possible.

La principale préoccupation des managers a toujours été de gérer efficacement leur entreprise. La littérature portant sur la gestion stratégique des ressources humaines décrit souvent la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise, en s'appuyant sur le

principe basé sur les ressources. Cette opinion soutient que l'avantage concurrentiel est atteint lorsque les ressources sont précieuses, rares et inimitables.

Cette quête de l'excellence passe par la création de structures et de systèmes de gestion qui favorisent l'initiative et la créativité des ressources humaines. A la suite des travaux de Pfeffer (1994,1998), plusieurs auteurs ont présenté un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines (PRH) en mesure d'apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise et de générer des bénéfices grâce à leur complémentarité et interconnexion. Pour cela, elles ont été nommées « pratiques de haute performance » (Bessant et Caffyn, 1997; Delaney et Huselid, 1996; Huselid, 1995) ou pratiques stratégiques des ressources humaines (Hiltrop, 1999; Huselid et al. 1997). Ainsi, elles sont considérées par certains chercheurs comme universelles et directement liées à la performance financière et globale de l'entreprise.

L'étroite relation entre la performance de l'entreprise et la performance individuelle au travail est un enjeu qui a non seulement préoccupé les entreprises du monde entier, mais a également suscité de nombreuses recherches dans les domaines de la gestion, de la santé au travail et de la psychologie du travail. Plusieurs études sur les performances individuelles au travail ont été menées afin d'affiner cette question. Cependant, différentes approches de l'étude de la performance individuelle au travail circulent dans la littérature actuelle. Le domaine de la gestion s'est principalement préoccupé de savoir comment rendre un employé aussi productif que possible. ? Et il s'est intéressé également à l'influence de l'environnement de travail sur les performances individuelles, l'engagement et la satisfaction des employés au travail.

De ce fait, pour être compétitives et maintenir un certain niveau d'excellence ; les organisations doivent impérativement reconnaître le rôle que jouent les employés dans l'atteinte de cette excellence et performance. Ainsi, celles-ci devraient leur accorder une attention particulière. La nécessité de recruter et de fidéliser un personnel qualifié, dans un contexte de concurrence accrue ; a poussé de nombreuses organisations à mettre en place des fonctions RH innovantes, Dul et al (2011).

Par ailleurs, au début des années 2000, l'Algérie a adopté une stratégie de marché ouvert ; visant à stimuler l'investissement étranger dans l'économie locale et à soutenir son processus de modernisation. En plus des investisseurs traditionnels français et espagnols, qui ont des liens historiques avec l'Algérie, les investisseurs japonais, allemands, turcs, égyptiens et qatariens ont montré un intérêt croissant pour l'établissement de leurs filiales sur le marché local.

Parallèlement l'Algérie a déployé des efforts pour développer le niveau d'investissement étranger, en promulguant des lois ; favorisant le renforcement des mesures incitatives à l'investissement étranger. En outre, la création des agences et organismes de promotion et de développement d'investissement, ainsi que le développement d'un cadre législatif favorisant l'investissement étranger, concrétisent le principe de la liberté d'investir, et tentent de restaurer la confiance des investisseurs existants, et d'attirer de nouvelles entreprises pour investir en Algérie.

Les entreprises multinationales installées en Algérie, adoptent des modes de gestion avancés, notamment en matière de GRH et arrivent à attirer une main d'œuvre importante. Néanmoins, elles n'arrivent pas à la fidéliser longtemps pour plusieurs raisons. Les départs des employés et leurs attitudes et comportements au travail (Présentéisme, absentéisme, démotivation…), pendant la période qui précède la décision de quitter l'entreprise se répercutent négativement sur les niveaux de leurs performances individuelles à court terme et sur la performance globale de l'entreprise à moyen et à long terme. Il est impératif que ces entreprises s'efforcent de mettre en œuvre des pratiques de GRH qui permettent de tirer le meilleur de ses employés, ainsi de les fidéliser. Plusieurs chercheurs ont souligné ; que les pratiques de GRH exercent effectivement un impact sur des résultats liés à la performance, tels que : la satisfaction, l'engagement, la rétention des employés, le climat social entre les travailleurs et la direction, l'implication du personnel, la confiance du personnel et sa loyauté. Cette tendance a fini par susciter un intérêt accru pour l'étude de la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance individuelle des collaborateurs de l'entreprise. Selon Huselid (1995), un certain nombre d'études ont établi une relation positive entre les « pratiques dites à haute performance » et les différentes mesures de la performance organisationnelle, dont la mesure de la performance individuelle.

Un nombre élevé de travaux avancent l'argument selon lequel la mise en œuvre de pratiques RH à haute performance peut améliorer les connaissances, les compétences et les aptitudes des employés d'une entreprise. Ces pratiques permettent également d'accroître leur motivation, réduire le nombre de départs et augmenter la rétention des employés talentueux, tout en encourageant les non-performants à quitter l'entreprise (Wright, 1992).

Cette thèse se veut être une contribution à la compréhension du lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance individuelles des collaborateurs. Ainsi, nous nous sommes intéressés à observer et à analyser cette relation dans le contexte d'entreprises multinationales installées en Algérie.

De tout ce qui précède et compte tenu de l'importance de ce sujet ; nous nous sommes posés, la question de recherche suivante :

« Comment est appréhendé le lien entre la fonction de gestion des ressources humaines et la performance individuelle des collaborateurs, au sein d'entreprises à vocation internationale installées en Algérie? »

Ce questionnement principal sera plus développé et scindé en questions secondaires dans la troisième section du chapitre1. Ainsi, seront indiquées, les hypothèses émises pour pouvoir répondre aux différentes questions posées.

Pour ce qui est de la démarche méthodologique, notre recherche repose sur une approche mixte « quantitative- qualitative ». De plus, pour des raisons détaillées exposées dans le chapitre 4 consacré aux choix méthodologiques, cette étude se concentrera sur une enquête empirique menée au sein de l'entreprise « Ooredoo-Algérie », qui est implantée en Algérie depuis 2003 et compte plus de 3000 employés algériens.

En ce qui concerne les voies de recherches ; les deux voies, répandues en sciences de Management « l'exploration et le test » ont été adoptées pour la réalisation de ce travail. L'exploration théorique nous a permis de délimiter notre sujet de recherche, l'exploration empirique nous a facilité la conceptualisation et la formulation de nos hypothèses de recherche. Cette phase à aboutit à l'élaboration d'un questionnaire, qui a été administré auprès de 1200 employés de l'entreprise, après avoir affiné les propositions de recherche en hypothèses bien précises à travers une démarche « hypothético-déductive ». En plus de la technique du questionnaire, nous avons également utilisé la technique de l'entretien, qui nous a permis de recueillir des données qualitatives grâce à des entretiens semi-directifs menés avec le directeur des ressources humaines (DRH) et les responsables des services RH de l'entreprise.

En ce qui concerne l'organisation et le plan de notre thèse ; elle se compose de 05 chapitres, une introduction générale, une conclusion générale, une bibliographie indiquant les ouvrages, les articles, les thèses de doctorat et les sites internet consultés et liés au thème de la thèse, des annexes et la table des matières.

Dans le premier chapitre seront mises en relief : la mise en contexte, la pertinence et la problématique de la recherche. Dans le deuxième chapitre sera présenté le cadre théorique et conceptuel de la gestion des ressources humaines. Le troisième chapitre, quant à lui, sera dédié à l'exploration théorique et conceptuelle de la performance et à la mise en évidence du lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle et individuelle des collaborateurs de l'entreprise. Dans le quatrième chapitre nous détaillerons le modèle

conceptuel de la thèse, le positionnement épistémologique et méthodologique ; où seront expliqués l'interrelation entre l'épistémologie et la méthodologie, et les différents choix méthodologiques effectués pour réaliser cette thèse. L'analyse et la discussion des résultats seront détaillées dans le chapitre cinq. La conclusion générale mettra fin à la présente étude, contiendra une synthèse des résultats obtenus et ouvrira des perspectives de recherche sur le sujet.

CHAPITRE 01

Mise en contexte, pertinence et problématique de la recherche

Introduction

Ce travail s'intéresse à la relation qui peut exister entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des collaborateurs de l'entreprise. Nous avons choisi d'étudier notre thématique au sein d'entreprises multinationales installées en Algérie. Ces entreprises créent souvent des emplois bien rémunérés et utilisent des technologies avancées dans le pays d'accueil. Et sont connues pour leur adoption d'un mode de gestion attractif. Dans le but de bien cerner ce sujet de recherche ; nous présenterons dans ce chapitre : la mise en contexte, la pertinence et la problématique de la recherche.

Les activités des entreprises multinationales (EMN) dans le pays d'accueil sont considérées dans la littérature scientifique comme un élément stimulant la croissance économique. C'est la raison pour laquelle les autorités des pays en voie de développement ont tenté de stimuler l'entrée des investissements directs étrangers (IDE). L'Algérie quand à elle, a dû libérer les investissements directs étrangers, au début des années1990. Action qui a été perçue comme une énorme opportunité pour l'économie et l'emploi en Algérie Guerid (2008).

Par ailleurs, le processus d'internationalisation adopté par les multinationales a un impact profond sur les stratégies RH mises en œuvre dans les pays d'accueil. L'adaptation aux contextes locaux, la prise en compte des différences culturelles et la recherche d'un équilibre entre les pratiques globales et locales sont des éléments clés pour une gestion des ressources humaines efficace dans un contexte international. A cet égard nous mettons en relief la mise en place de la stratégie RH dans le pays d'accueil.

En outre, l'étude de la relation entre la GRH et la performance individuelle au sein des entreprises multinationales, a suscité notre intérêt compte tenu principalement du degré élevé d'implantation des pratiques RH. De ce fait, la pertinence et la problématique de la recherche seront également abordées dans ce chapitre. Enfin, la conclusion du chapitre synthétisera les différents éléments étudiés. Après avoir présenté la problématique ainsi que les hypothèses proposées pour essayer de répondre à cette dernière.

Section 01 : Mise en contexte de la recherche

Le phénomène de la mondialisation et l'intensité de la concurrence, poussent les entreprises à rechercher de nouvelles stratégies, pour maintenir leur compétitivité. L'une des stratégies adoptées par les entreprises pour rester compétitif, et atteindre une rentabilité à long terme, est l'internationalisation. Ce, non seulement pour les PME mais aussi pour les grandes entreprises. Bien que toutes les PME n'opèrent pas sur des marchés étrangers, elles doivent toutes réaliser un certain niveau de performance ; en raison de la mondialisation en cours, la concurrence internationale est inévitable, même sur les marchés nationaux. En effet, les PME ne sont plus protégées de la concurrence étrangère sur leurs marchés nationaux notamment en ce qui concerne le recrutement des RH. Prenant l'exemple de la chine et de l'inde ; de nombreuses entreprises chinoises et indiennes, investissent des milliards de dollars pour acquérir des actifs stratégiques aux États-Unis et en Europe. Elles emploient déjà des milliers de travailleurs européens et américains (Gammeltoft et al, 2010).

1. Les motivations stratégiques de l'internationalisation

L'internationalisation d'une entreprise consiste à commercialiser des produits ou des services dans des pays étrangers, ce qui permet d'attirer de nouveaux clients et d'augmenter les ventes.
Les différentes définitions du terme "internationalisation" ont fait l'objet de nombreuses discussions. En général, l'internationalisation des entreprises signifie leur implication dans l'environnement international. Welch et Luostarinen (1988) définissent l'internationalisation comme un "processus d'implication croissante dans les opérations internationales".Johanson et Vahlne (1977) expliquent ce concept de manière similaire. D'autre part, Calof et Beamish (1995) définissent l'internationalisation comme un « processus d'adaptation des opérations de l'entreprise (stratégie, structure et ressources) à l'environnement international ».
L'innovation technologique, la concurrence mondiale, les changements juridiques et l'absence des barrières à l'entrée, dans le marché national (pays d'acceuil), ainsi que la nécessité de rechercher de nouveaux marchés, et de nouveaux clients. Sont les principales motivations qui poussent les entreprises à envisager une stratégie d'internationalisation. (Yan et al, 2002 ; Heenan et Perlmutter, 1979 ; Calof et Beamish, 1995)
Plusieurs raisons donc, incitent les entreprises aujourd'hui à se lancer dans un processus d'internationalisation. La crise financière a également incité de nombreuses PME en Europe à s'internationaliser, en raison des faibles perspectives économiques dans les pays d'origine et le fait qu'elles ne peuvent plus compter uniquement sur les marchés nationaux.

En effet, l'internationalisation permet, aux entreprises délocalisées de renforcer leur position financière, innover et augmenter leurs revenus. (Barabel et Olivier, 2008).

Barabel et Olivier (2008) quant à eux, énumèrent dix motivations stratégiques de l'internationalisation qui visent généralement à exploiter de nouvelles opportunités de croissance, à accéder à de nouveaux marchés ou à renforcer la compétitivité globale:

- Expansion des marchés : L'internationalisation permet d'accéder à de nouveaux marchés et de réduire la dépendance à l'égard d'un marché unique. Cela peut être particulièrement important pour les entreprises qui rencontrent une saturation de leur marché domestique.
- Diversification des risques : L'internationalisation permet de répartir les risques économiques, politiques et géographiques. En ayant des opérations dans plusieurs pays, une entreprise peut atténuer l'impact des perturbations dans un seul marché.
- Croissance de la clientèle : En entrant sur de nouveaux marchés, une entreprise peut élargir sa base de clients et augmenter sa clientèle potentielle. Cela peut conduire à une augmentation des ventes et des revenus.
- Avantages compétitifs : Certaines entreprises recherchent des avantages compétitifs tels que l'accès à des ressources spécifiques, des technologies de pointe, des talents ou des coûts de production plus bas dans d'autres pays.
- Économies d'échelle : L'expansion internationale peut permettre à une entreprise de réaliser des économies d'échelle en produisant davantage et en réduisant les coûts unitaires de production.
- Innovation : Les marchés internationaux peuvent présenter de nouvelles opportunités d'innovation en raison des différentes exigences et préférences des clients dans différentes régions.
- Réduction de la concurrence : Entrer sur de nouveaux marchés peut permettre à une entreprise de devenir un pionnier dans un secteur peu concurrentiel à l'étranger.
- Meilleures conditions commerciales : Certains pays offrent des incitations fiscales, des subventions ou des réglementations plus favorables aux entreprises étrangères, ce qui peut influencer leur décision d'opérer à l'échelle internationale.

- Amélioration de l'image de marque : Une présence mondiale peut renforcer la réputation et l'image de marque d'une entreprise, la rendant plus crédible et reconnue à l'échelle internationale.
- Apprentissage et expérience : L'internationalisation offre des opportunités d'apprendre de nouvelles cultures, marchés et pratiques commerciales, ce qui peut renforcer les compétences et la flexibilité de l'entreprise.

Il est important de noter que les motivations stratégiques peuvent varier en fonction de l'industrie, de la taille de l'entreprise, de la culture organisationnelle et d'autres facteurs (Yan et al, 2002).

2. L'investissement Direct Etranger en Algérie

A l'instar des pays en voie de développement, l'Algérie a ouvert son marché à l'investissement direct étranger (IDE), et a réduit ses restrictions en matière d'investissements étrangers. En précisant les conditions d'investissement avec transparence et en ouvrant les portes à plusieurs entreprises relevant de différents secteurs d'activité.

L'investissement direct « *représente un mouvement de capital, mais le préteur transfère des ressources et prend le contrôle du projet. L'essentiel de l'investissement direct passe par les firmes multinationales (FMN), définies comme des entreprises qui gèrent des unités de productions dans plus d'un pays* »(Caves et al,2003, p188)

Parmi ces firmes, citons : Renault SA en 1959, Peugeot SA en 1993,Toyotaen 1993, Hyundaien 1997, Dagris en 2003, Danone en 2001, Neslté Waters en 2005, BNP Paribas en 2002,Société générale en 2006, Orascom télécom en 2001, El watanya en 2003, Schneider Electric en 2001, Michelin en 2002…

Cette ouverture du marché en Algérie, est passée par deux grandes périodes, la première période (1970-1994) dans la quelle, le secteur des hydrocarbures avait pris la grande part, notamment avec le choc d'offre de pétrole « Choc pétrolier ». La deuxième période La deuxième période (à partir de 1995) qui est marquée par une importante croissance des investisseurs étrangers.

Selon Guerid « *Pour le FMI, l'IDE est toute opération de prise de participation supérieure ou égale à 10% au-delà des frontières nationales (création d'entreprises, prise de participation, les bénéfices investis, les emprunts entre filiales »* (Guerid, 2008, p20)

Des mesures d'incitation à l'investissement étranger en Algérie étaient à l'origine de cette présence d'entreprises étrangères. L'état Algérien a mis en place des conditions incitatives à l'investissement étranger. La création des agences et organismes de promotion et de

développement d'investissement à joué un rôle primordial. Ces agences ont pu cibler les investisseurs étrangers appropriés. En effet et à travers leur réseau, elles accompagnent les opérateurs étrangers dans leur recherche de partenaires et de projets en Algérie au niveau central et local.

Et aident les investisseurs à accomplir les formalités liées à la création d'entreprises et à la mise en œuvre de projets d'investissement et facilitent leur accès aux informations techniques et réglementaires, ainsi que le suivi des projets. En outre, elles permettent aux opérateurs algériens de trouver des partenaires étrangers et vice-versa, l'ANDI à titre d'exemple, a mis en place un centre d'échange de partenariat, qui servira d'outil de liaison entre les opérateurs algériens et les étrangers. Il s'agit d'une base de données qui permet aux deux parties de trouver des contacts d'affaires et de mettre en œuvre des activités de partenariat, conformément à l'exigence des 51-49%.Ainsi, les investisseurs étrangers intéressés à investir en Algérie auront la possibilité de faire des recherches sur les projets soumis à la chambre de compensation des partenariats, ce qui leur donnera une idée des propositions d'investissement des opérateurs locaux. En outre, grâce à ce mécanisme, les opérateurs algériens pourront trouver plus facilement des partenaires commerciaux étrangers auxquels ils ont préalablement soumis leurs idées de projets.

Par ailleurs, parmi les facteurs incitant les entreprises étrangères à venir investir en Algérie, citant : la stabilité politique et économique comparativement à quelques pays arabes et de la région « MENA », et le taux de population jeune important 54%[1].

Ainsi que la disponibilité d'importantes ressources naturelles ; l'Algérie possède d'importantes réserves de pétrole et de gaz naturel : 18ème producteur de pétrole, 12ème plus grand exportateur de pétrole. 3ème producteur et 5ème exportateur de gaz, 3ème fournisseur de gaz naturel de l'Union européenne.

Avec une population considérable, l'Algérie offre un marché intérieur potentiellement attractif pour les entreprises étrangères cherchant à vendre leurs produits ou services. En outre, certains secteurs émergents tels que les énergies renouvelables, l'agriculture, les infrastructures et les technologies de l'information pourraient offrir des opportunités de croissance pour les investisseurs étrangers.

[1] Bulletin 2015 de l'agence nationale de développement de l'investissement « ANDI »

3. La GRH dans les entreprises multinationales

Après avoir identifié la stratégie d'internationalisation, les firmes multinationales identifient leurs stratégies RH dans le pays d'accueil. La multinationale adopte des stratégies RH basées sur les ressources et les compétences disponibles, dans la société mère et les autres filiales implantées dans d'autres pays. Cette compétence de GRH peut être considérée comme spécifique ou généralisable au contexte, en fonction de son utilité en dehors du lieu dans lequel elle a été développée (Taylor et al, 1996).

En outre, les pratiques de GRH dans une filiale n'apparaissent que lorsqu'elles sont transférées du siège à la filiale, et différentes configurations de GRH sont ainsi possibles. Par exemple, nous pouvons distinguer différentes relations société mère-filiale en termes de dépendance et de la méthode de conception des pratiques de GRH (Farndale et al. 2010). Dans les filiales qui dépendent de leur société mère, les pratiques de GRH sont généralement déterminées par la société mère. Dans les filiales qui fonctionnent de manière indépendante, les directeurs de filiales peuvent initier des pratiques de GRH et s'efforceront d'élaborer une stratégie « RH » et de mettre en œuvre ses pratiques, plutôt que d'être de simples exécutants de la politique de GRH émanant de la société mère (Renwick, 2003). Les spécialistes de la GRH internationale proposent une dichotomie pour caractériser deux processus importants : l'intégration mondiale (standardisation) et la réactivité locale (localisation), (Pudelko et Harzing, 2007).

Cette dichotomie reflète les défis complexes auxquels sont confrontées les entreprises lorsqu'elles cherchent à maintenir un équilibre entre l'harmonisation globale et l'adaptation locale de leurs pratiques de GRH.

1. **L'intégration mondiale**: Egalement appelée standardisation, se réfère à l'approche par laquelle les entreprises multinationales cherchent à instaurer des politiques, des procédures et des pratiques de GRH uniformes à travers toutes leurs filiales et divisions dans différents pays. Les multinationales cherchent à standardiser leurs pratiques de GRH en les transférant de la maison mère aux filiales étrangères; pour promouvoir la cohérence et l'efficacité à l'échelle mondiale. Dans ce cas, les pratiques de GRH dans les filiales sont plus susceptibles de ressembler à celles du siège social **(**Bartlett et Ghoshal, 1998**)**. Ce processus se caractérise par:

- *L'uniformité* : Les entreprises visent à appliquer des politiques de GRH identiques dans toutes leurs opérations internationales, afin de maintenir une culture d'entreprise cohérente et de faciliter la communication entre les régions.

- *Les avantages de l'Échelle* : En standardisant les processus de GRH, les entreprises peuvent réaliser des économies d'échelle en développant des pratiques communes, en rationalisant les processus et en réduisant les coûts administratifs.
- *Le transfert de compétences* : L'intégration mondiale facilite la mobilité des employés entre les différentes régions, car les pratiques de GRH sont similaires dans tous les lieux.

2. **La réactivité locale (Localisation):** Egalement appelée localisation ou adaptation, implique, d'adapter les politiques et les pratiques de GRH en fonction des spécificités culturelles, légales et économiques de chaque pays ou région. Cette approche reconnaît que chaque contexte local peut nécessiter des pratiques RH uniques pour répondre aux besoins particuliers. Les multinationales qui adoptent une stratégie de localisation sont moins susceptibles de transférer les pratiques de GRH de la société mère aux filiales étrangères, car ces unités commerciales sont censées mettre l'accent sur la réactivité locale et les exigences du pays d'accueil. C'est-à-dire que les pratiques de GRH sont plus susceptibles d'être conçues et mises en œuvre localement (Prahalad et Doz,1987). Ce processus se caractérise par :

- *L'adaptation aux normes locales* : Les entreprises ajustent leurs pratiques de GRH pour se conformer aux lois du travail, aux réglementations et aux normes culturelles spécifiques à chaque pays.
- *La flexibilité* : En adoptant une approche plus flexible, les entreprises peuvent répondre aux besoins changeants des marchés locaux et aux attentes des employés.
- *La gestion de la diversité* : La réactivité locale reconnaît que les différences culturelles et contextuelles influencent les attitudes et les comportements des employés. Des pratiques de GRH adaptées peuvent aider à gérer la diversité.

Les entreprises multinationales qui arrivent à équilibrer l'intégration mondiale et la réactivité locale ; peuvent identifier les domaines où la standardisation est efficace pour atteindre des économies d'échelle, et où l'adaptation est nécessaire pour répondre aux besoins spécifiques de chaque marché. Les entreprises qui maîtrisent cette équation peuvent tirer profit de l'efficacité globale tout en maintenant une pertinence locale, créant ainsi une GRH solide et efficace dans un contexte multinational. Bartlett et Ghoshal (1998**)** mettent en avant la nécessité pour les entreprises multinationales de combiner à la fois la coordination mondiale des activités et la réactivité locale pour réussir sur la scène internationale. Prahalad Doz (1987) quant à eux ont discuté l'approche de "l'intégration différenciée", qui préconise que les

entreprises multinationales définissent des règles communes tout en permettant une flexibilité locale pour répondre aux besoins spécifiques des marchés.

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) adoptées par les entreprises multinationales (EMN) suscitent depuis longtemps l'intérêt de plusieurs chercheurs et managers en GRH et stratégie organisationnelle. Les premières idées tendaient à supposer qu'il s'agissait d'un groupe d'entreprises peu structuré, non limité par les contextes locaux et poursuivant un objectif global de minimisation des coûts (Fröbel et al. 1980).

Des recherches ultérieures ont établi l'influence continue des contextes institutionnels des pays d'origine des EMN et des environnements des pays dans lesquels elles opèrent (Ferner et al , 1980 ; Ferner et Quintanilla, 2002). Et révèlent que les entreprises multinationales semblent être bien armées dans la guerre des talents. Elles peuvent exploiter des sources de personnes qualifiées dans le monde entier et les attirer en leur proposant des emplois stimulants dans différents pays, la promesse de postes importants dès le départ et une part des récompenses obtenues. En outre, elles optent souvent pour le recrutement des employés locaux pour entre autres réduire les coûts et faciliter leur intégration. Dans le tableau 1, ci-dessous sont indiqués les avantages et les inconvénients du recourir aux collaborateurs locaux lors du processus d'internationalisation.

Tableau 01 : Recourir à des collaborateurs locaux

Avantages	Inconvénients
- Moindre couts salariaux - Reconnaissance des qualités de la main-d'œuvre locale - Pas de barrière linguistique /limitation des problèmes de communication - Développement des compétences locales - Renforcement de la nature locale de l'entreprise (image vis-à-vis de la clientèle) - Intégration de la communauté locale - Poids économiques et politiques dans le pays d'accueil - Meilleure intégration du point de vue des acteurs locaux lors des prises de décisions - Réduction des formalités administratives - Développement de la motivation des salariés locaux.	- Difficulté de recruter des salariés compétents - Moindre contrôle du siège social sur les pratiques locales - Plus grande difficulté à fixer une stratégie globale - Risque de conflit entre les décisions locales et les décisions globales - Limitation des expériences internationales pour les pays d'origine et des pays tiers - Risques de privilégier les intérêts nationaux sur les intérêts de l'entreprise. - Plus grande difficulté à prendre des décisions douloureuses (plans sociaux) - Moindre harmonisation des pratiques - Difficulté de fidélisation dans certain pays

Source : Barabel & Meier, 2008, La gestion internationale des ressources humaines, édition Dunod.P49

L'étude de la gestion des ressources humaines (GRH) dans une entreprise multinationale présente un intérêt scientifique significatif en raison des complexités et des défis uniques que ces organisations rencontrent à l'échelle mondiale. Ferner et Quintanilla (2002) indiquent quelques points qui mettent en évidence l'intérêt scientifique de ce contexte :

- *Complexité et diversité* : Les entreprises multinationales opèrent dans des environnements complexes et diversifiés. Cela offre aux chercheurs l'occasion d'explorer comment la GRH s'adapte et répond à différentes cultures, réglementations et contextes nationaux ? ce qui peut conduire à des idées sur la manière dont les pratiques de gestion doivent être adaptées.
- *Innovation dans la gestion* : Étant donné que les multinationales doivent faire face à des défis uniques liés à la coordination internationale, à la communication interculturelle et à la mobilité des employés, il existe des opportunités d'étudier comment ces entreprises innovent dans la GRH pour répondre à ces défis spécifiques.
- *Comparaisons et bonnes pratiques* : Les chercheurs peuvent comparer les pratiques de GRH dans différentes régions et pays, ce qui permet d'identifier les meilleures pratiques et d'explorer comment elles peuvent être adaptées ou adoptées dans d'autres contextes. Cela contribue à l'enrichissement des connaissances en matière de GRH.
- *Impact sur la performance* : Les chercheurs peuvent analyser comment les pratiques de GRH dans les multinationales influencent la performance organisationnelle à l'échelle mondiale. Cela peut inclure des mesures telles que la productivité, la satisfaction des employés, la rétention du personnel et la rentabilité.
- *Transfert de connaissances* : Les entreprises multinationales doivent souvent transférer des connaissances et des pratiques entre différentes filiales. Étudier ce processus de transfert de connaissances en GRH peut fournir un aperçu précieux sur la manière dont les entreprises diffusent les meilleures pratiques à travers leurs opérations mondiales.
- *Gestion de la diversité et de l'inclusion* : Les entreprises multinationales gèrent souvent des équipes multiculturelles et diversifiées. Les chercheurs peuvent explorer comment la GRH est utilisée pour promouvoir une culture d'entreprise inclusive et égalitaire, tout en tenant compte des spécificités locales.
- *Rôle des technologies* : L'impact croissant de la technologie dans la GRH peut être étudié en contexte multinational. Comment les entreprises utilisent-elles les plateformes numériques, les outils de gestion de la performance en ligne et d'autres technologies pour gérer leurs employés à travers le monde ?

En résumé, l'étude de la GRH dans les entreprises multinationales offre un terrain fertile pour la recherche en management en raison de ses aspects complexes et multidimensionnels. Cela permet aux chercheurs d'explorer des questions de la gestion interculturelle, d'innovation, de transfert de connaissances et d'impact sur la performance, offrant ainsi des perspectives précieuses pour les pratiques de GRH dans un contexte mondial en constante évolution.

En outre, ces études permettent d'élaborer des stratégies personnalisées qui prennent en compte les besoins et les réalités de chaque région tout en maintenant une cohérence globale dans la gestion des ressources humaines.

Section 02 : Pertinence de la recherche

En sciences de gestion, les thématiques de performance organisationnelle liées au facteur humain, sont d'une importance vitale pour les organisations. L'étude de cette relation est utile et pertinente, à notre avis et ce, sur plusieurs plans :

1. Au plan scientifique

Le sujet suscite les débats scientifiques actuels. Les études menées sur la question indiquent que le lien entre la GRH et la performance individuelle dans le domaine de la recherche est assimilé à une « vraie boîte noire » (Liger, 2016;Vigan, 2014 ; Arcand,2007; Amit,2003; Becker,2006 ; Martory et Crozet , 2016).Cette relation offre donc des opportunités de projets de recherche pluridisciplinaires qui relient les perspectives de la recherche pédagogique et managériale. En outre, compte tenu de notre posture méthodologique qui se fonde essentiellement sur les apports de l'école des relations humaines en matière de gestion des ressources humaine et l'approche universaliste des ressources humaines[2] ; ce travail tente entre autres d'étudier et vérifier le lien entre les pratiques de GRH et la performance individuelle des collaborateurs d'entreprise. En effet, les entreprises allouent des budgets importants aux pratiques et procédés destinés à attirer, développer, fidéliser les ressources humaines, néanmoins n'arrivent pas à les maintenir au sein de l'organisation longtemps.

Ainsi, cette recherche tente d'apporter un éclairage sur la perception que se font les collaborateurs d'entreprise, du rôle réel des pratiques de gestion des ressources humaines.

Pour ce faire, ce travail expose et analyse des données quantitatives et qualitatives réelles, ainsi sert à faciliter le chemin pour d'autres chercheurs, décideurs et praticiens de la GRH. Les plupart des recherches en GRH, traitent le sujet du lien qui existe entre les pratiques RH et la performance organisationnelle, sous un angle financier, sans passer par des variables intermédiaires telles que les comportements et attitudes au travail. « Selon (Becker et Gerhart, 1996) *Le lien ainsi recherché entre la GRH et la santé financière des organisations omet un passage obligé qui est celui des comportements, que plusieurs considèrent comme la «boite noire » entre les politiques RH et les indicateurs de performance financière*» (Chênevert et Tremblay, 2003, p712). Notre étude tentera de tester le lien entre les pratiques de GRH et les indicateurs de performance individuelle liés à l'atteinte des objectifs annuels et aux comportements et attitudes au travail.

[2] Qui stipule l'existence d'une corrélation positive entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance d'entreprise et ce, indépendamment du contexte organisationnel et stratégique de l'organisation.

2. Au plan managérial

Beaucoup d'entreprises étrangères installées en Algérie (objet de notre population) , adoptent des modes de gestion et stratégies de gestion des ressources humaines très développés émanant de leurs sociétés mère . Elles attirent une main d'œuvre importante **;** mais n'arrivent pas à la fidéliser longtemps, ce qui se répercutera négativement sur la performance individuelle des collaborateurs à court terme et sur la performance globale de l'entreprise à moyen et long terme. En outre, plusieurs d'entre elles ont connu une croissance rapide dont le rôle des employés est indéniable. Dans l'environnement dynamique d'aujourd'hui toute entreprise s'efforce de retenir les employés dans l'organisation qui constituent sa base de réussite.

Le turn-over et la fuite des talents et des compétences humaines clés est un aspect menaçant la rentabilité de toute entreprise. Le taux de rotation du personnel est largement déterminé par le degré de leur satisfaction au travail. Les managers d'entreprise et leurs DRH sont soucieux de créer une expérience positive pour les employés en stimulant leur engagement, et leurs efforts dans ce sens peuvent être un élément essentiel pour maintenir les taux de rotation à un niveau bas. Ainsi, la compréhension du lien entre la performance individuelle et les pratiques RH est cruciale pour les décideurs et les professionnels des ressources humaines. En identifiant les pratiques RH les plus efficaces, les organisations peuvent optimiser leurs politiques et stratégies de gestion du personnel pour favoriser des performances individuelles élevées, tout en renforçant la performance globale de l'entreprise.

En outre, ce travail tente d'apporter des pistes de réflexion pour les managers d'entreprises Algériennes. Les résultats obtenus permettront d'anticiper l'évolution du rôle de la fonction RH en Algérie.

La fonction RH au niveau des entreprises publiques (administrations et entreprises économiques) est qualifiée actuellement d'Administration du personnel (Yanat et Aline, 2006 ; Khiat , 2010 ; Lamiri ,2013)

Le travail d'administration et les tâches de gestion courantes sont d'ampleur au détriment de la vraie gestion des ressources humaines et les tâches de planification en matière de RH**.** Ce comparativement aux modes de gestion des ressources humaines dans d'autres organisations - objet de étude - qui adoptent des modes de gestion plus avancés. Nous estimons, pouvoir développer des axes en matière de gestion des ressources humaines, pour les entreprises Algériennes, sur lesquels il serait préférable de se focaliser davantage, pour motiver et maintenir leurs employés talentueux.

3. Au plan macro économique

Le contexte algérien actuel favorise ce type de recherches basées sur une logique scientifique. L'économie algérienne aujourd'hui est marquée par une ouverture en pleine évolution et une concurrence rude, chaque entreprise cherche à accroitre sa part de marché et sa rentabilité. Dans les secteurs à haute concurrence (secteur objet de notre étude), la technologie utilisée et le capital financier investis connaissent une certaine homogénéité et il ne reste que le capital humain et ses expertises, pour procurer un avantage compétitif pour l'organisation. Ainsi, nous estimons que l'actualisation du sujet de l'effet des pratiques RH s'inscrit dans une démarche de développement durable.

Le succès de toute nation dépend largement du capital humain. Ainsi, les recherches sociales récentes se concentrent sur les sciences du comportement de l'homme en relation avec la productivité économique. En général, le capital humain représente les actifs que chaque individu développe pour améliorer la productivité économique. (Becker, 1996).

Selon Schultz (1961) et Becker (1964) Les efforts visant à promouvoir l'investissement dans le capital humain étaient considérés comme entraînant une croissance économique rapide pour la société. Pour les individus, cet investissement était considéré comme un retour sur investissement sous la forme d'une réussite économique individuelle. La plupart des économistes s'accordent à dire que ce sont les ressources humaines d'une nation, et non son capital ou ses ressources matérielles, qui déterminent en définitive le caractère et le rythme de son développement économique et social. Les ressources humaines constituent la base ultime de la richesse des nations. Thomas Davenport (1999).

Selon McConnell et al (2009), le capital financier et les ressources naturelles sont des facteurs de production passifs, les êtres humains sont les facteurs actifs qui accumulent le capital, exploitent les ressources naturelles, construisent des organisations sociales, économiques et politiques et font avancer le développement national.

En outre, la spécificité de la situation économique en Algérie favorise l'investigation scientifique portant sur la performance de l'entreprise sous toutes ses dimensions. L'instabilité du marché pétrolier et les crises économiques liées à la chute des prix du pétrole, dans une économie massivement dépendante des hydrocarbures pour ses exportations et ses recettes publiques, nécessite d'accorder de l'importance, à la contribution de la performance des organisations au renforcement du tissu économique hors hydrocarbures.

Section 03 : Problématique de la recherche

1. La question principale

La performance représente l'un des aspects les plus importants qui doivent être pris en compte par les entreprises. Cela suppose non seulement d'assurer la qualité du service et des produits, mais aussi de disposer d'un personnel performant .Plus les employés s'engagent au travail et réalisent des niveaux de performance élevés, plus les entreprises sont compétitives. D'autre part, une forte entreprise, ayant une forte « marque Employeur » a plus de chances d'attirer les meilleurs employés et retenir ses talents. Une diminution de la performance individuelle des employés au travail, affecte la performance globale de l'organisation.

De même, plusieurs auteurs soutiennent que la dégradation de la performance individuelle peut nuire à la réalisation de la vision de l'organisation, et est très susceptible d'entraîner une baisse de la totalité de la performance de l'organisation. Un faible niveau de performance globale de l'organisation est souvent le reflet d'une mauvaise performance individuelle des employés.(Charles Pauvers et al, 2006, Alice et al, 2011 ; Gilberts et Yalenios , 2017).

En outre, le domaine du Management s'intéresse entre autres aux comportements liés au travail. Ainsi, les spécialistes du domaine (Praticiens, chercheurs et théoriciens) se sont préoccupés continuellement de la problématique des attitudes des collaborateurs au travail ; depuis le siècle passé et jusqu'à présent, afin de dévoiler les bonnes et/ou meilleures combinaisons (comportements performants au travail/modes de gestion à adopter) dans des environnements instables et incertains.

Guest (1997) affirme que la caractéristique distinctive de la GRH est son hypothèse selon laquelle l'amélioration des performances est obtenue grâce aux personnes de l'organisation. Si, par conséquent, des politiques et des processus appropriés sont introduits, nous pouvons également supposer que la GRH aura un impact substantiel sur les performances de l'entreprise.

Le modèle de l'escalier de Le Louarn et Wils (2001) illustre l'existence d'une corrélation entre les pratiques de GRH et les attitudes et comportements des collaborateurs, le modèle consiste à évaluer le niveau de performance de la fonction RH passant par les différentes étapes de création de valeur pour l'entreprise. Les deux auteures démontrent la contribution de la fonction RH à la performance globale de l'entreprise en évaluant son impact sur le succès de l'entreprise, commençant par l'évaluation des politiques, processus, et pratiques des équipes RH mises en œuvre.

Selon Wright et al (1999), les organisations appliquent des pratiques RH pour obtenir le résultat souhaité dans le comportement des employés. Les pratiques RH stimulent

principalement deux types de comportements : le premier consiste à renforcer la motivation et le second à améliorer les compétences. En outre, l'auteur mentionne que la formation, la sélection, le développement professionnel sont plus liés à l'amélioration des compétences, tandis que les pratiques de compensation, de récompense et de reconnaissance sont plus enclines à accroître la motivation, ce qui influe sur le comportement des employés et améliore la productivité Huselid (1995).

Il existe de nombreuses pratiques RH évoquées dans la littérature, cependant, le défi majeur des DRH consiste à trouver la fusion des pratiques RH équilibrées qui peuvent conduire à la motivation ainsi qu'à l'amélioration des compétences des employés.

Les chercheurs ont affirmé que la reconnaissance des employés est un élément important pour réduire les intentions de rotation. De même, le salaire et la sécurité de l'emploi sont également des pratiques RH majeures qui jouent un rôle important dans la stimulation de travail et le feedback sur la performance des employés. (Berg,1999)

Les pratiques RH permettent de réduire les intentions des employés à quitter l'entreprise. Plusieurs chercheurs ont prouvé la forte relation qui s'établie entre les pratiques RH et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. En menant des études empiriques (Podsakoff et al, 2009 ; Huang et al, 2012) affirment que les pratiques RH conduisent à renforcer ce sentiment, ainsi que l'engagement au travail. Ces auteurs mentionnent également que les personnes ayant un engagement au travail élevé, prouvent un sentiment d'appartenance à leur organisation, ce qui entraîne une meilleure performance au travail, plus de productivité et, en fin de compte, une réduction des intentions de départ (Podsakoff et al, 2009).

Réputées par leurs modes de gestion attractifs, salaires élevés, opportunités de développement professionnel, bonnes conditions de travail et ouverture au monde. Et depuis leur présence en Algérie, les entreprises multinationales fascinent et attirent les jeunes employés. Néanmoins, Celles-ci n'arrivent pas à les fidéliser longtemps.

Selon Blomstrom et Kokko (1996), " *Le transfert de technologie entre les multinationales et leurs filiales ne s'opère pas seulement via les machines, le matériel, les droits de brevet et l'expatriation des gestionnaires et des techniciens, mais également grâce à la formation des employés locaux des filiales. Cette formation touche la plupart des niveaux d'emploi, depuis les simples manœuvres jusqu'aux techniciens et gestionnaires supérieurs en passant par les contremaîtres*" (cité par Guerid, 2008, p28).

De ce fait, et en l'absence des travaux de recherches, portant sur le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et, la performance individuelle des collaborateurs, dans le contexte d'entreprises multinationales, installées en Algérie.

Nous nous sommes intéressés, à cette problématique en nous posant la question de recherche suivante :

« Comment est appréhendé le lien entre la fonction de gestion des ressources humaines et la performance individuelle des collaborateurs, au sein d'entreprises à vocation internationale installées en Algérie » ?

De cette problématique se déclinent d'autres sous questions, qui seront présentées dans la prochaine partie.

2. Les questions secondaires

Le questionnement principal, exposé dans la partie précédente, est décliné en deux questions secondaires, et par conséquent ; deux hypothèses sont émises et seront validées ou rejetées à l'issue de ce travail.

En essayant de répondre à la principale problématique, nous nous intéressons donc, à la nature de la relation, entre la fonction de gestion des ressources humaines et la performance individuelle des collaborateurs au travail. Ainsi se décline la première question ci-après.

Q1 : *Les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par la DRH exercent-elles un effet sur la performance individuelle des collaborateurs*?

Dans le but d'apporter une réponse à cette question, nous proposons l'hypothèse n°1 ci-dessous. Celle-ci sera vérifiée par le développement d'une revue de littérature empirique et théorique sur le sujet, et par les résultats issus de l'analyse documentaire, de la technique d'observation, et des différents entretiens menés avec les responsables RH.

H1 : *Les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par la DRH auront un effet positif sur la performance individuelle des collaborateurs, dans des proportions différentes.*

Dans le questionnaire qui sera administré auprès des collaborateurs, les réponses à quelques questions posées nous permettront entre autres, de comprendre et de mesurer l'impact de la mise en œuvre des pratiques RH sur la performance individuelle. En outre, la revue de littérature théorique et empirique sur le thème nous permettra de vérifier cette relation.

Guest et al (2000) et, suite à une analyse menée sur l'enquête « WERS [3]» de 1998 ; qui a porté sur 2 000 lieux de travail, environ 28 000 opinions d'employés ; affirment qu'il existe une forte association entre la GRH, les attitudes des employés et la performance au travail.

Un nombre considérable de recherches ont été menées récemment sur le rôle que peut assurer la GRH dans le renforcement de la performance individuelle au travail. Seulement, à notre sens, il est nécessaire également de comprendre ; comment cet impact se produit ? afin de justifier, développer et mettre en œuvre des politiques et des pratiques RH efficaces.

Parmi les objectifs que se fixe le présent travail; la mise en relief des meilleurs combinaisons (pratiques RH/ performance individuelle) sur lesquelles, il faudra se focaliser et allouer plus d'investissements. Les entreprises peuvent investir leurs ressources de manière plus ciblée et efficiente. Cela évite de gaspiller des ressources sur des initiatives RH qui pourraient avoir peu d'effet.

En outre, connaître l'impact de la GRH sur la performance individuelle permet aux organisations d'ajuster leurs stratégies pour maximiser la productivité et l'efficacité de leurs employés. Cela peut inclure des ajustements dans les programmes de formation, les évaluations de performance, les systèmes de récompenses et de reconnaissance. Comprendre comment la GRH influence la performance individuelle peut aider également à développer des politiques et des pratiques qui augmentent la motivation et l'engagement des employés. Des employés motivés sont plus susceptibles de contribuer de manière significative à l'entreprise. Les employés qui se sentent valorisés et soutenus par leurs pratiques de GRH ont tendance à rester plus longtemps dans l'entreprise. Connaître l'impact de la GRH sur la performance individuelle peut aider à élaborer des stratégies de rétention efficaces. Les données montrant l'impact de la GRH sur la performance individuelle fournissent aux dirigeants et aux décideurs des informations tangibles pour prendre des décisions éclairées en matière de ressources humaines. Comprendre l'impact de la GRH sur la performance individuelle permet d'aligner les pratiques de gestion du personnel avec les objectifs stratégiques de l'organisation, tout en créant un environnement de travail où les employés sont motivés, engagés et performants.

Ainsi, nous tentons à travers ce travail d'apporter une réponse à la deuxième sous-question suivante :

[3] Workplace Employee Relations Survey : Une vaste base de données qui a fournit des détails fascinants sur un large éventail de relations industrielles et de pratiques d'emploi dans presque tous les secteurs de l'économie en Grande-Bretagne.

Q 2 : *Quelles sont les principales pratiques en gestion des ressources humaines qui contribuent à favoriser une amélioration de la performance individuelle au travail?*

Afin de pouvoir répondre à cette question, nous testerons les liens linéaires entre les indicateurs des pratiques RH sélectionnées, et indiquées dans l'hypothèse ci-dessous, et les indicateurs de la performance individuelle. A partir du traitement des questionnaires administrés à un échantillon d'employés analysés par l'outil SPSS. Ulrich (1997) insiste sur le fait que les managers et les professionnels des RH doivent être capables d'expliquer conceptuellement comment et pourquoi les pratiques RH aboutissent à leurs résultats.

H2 : Le recrutement, la rémunération, la formation, la communication interne et le leadership, la gestion des carrières et l'évaluation des performances individuelles représentent les principales pratiques qui assurent un effet positif sur la performance individuelle au travail.

Comme l'affirme Guest (1997) : « *Il n'y a qu'un pas à franchir pour spécifier les pratiques RH qui encouragent les compétences et les capacités élevées, par exemple : une sélection minutieuse , un investissement élevé dans la formation, une forte motivation, implication des employés et, éventuellement, une rémunération liée à la performance, une structure et une perception des rôles appropriées, une conception des tâches ,une communication et un retour d'informations … Nous disposons donc d'une théorie qui relie les pratiques de GRH à des processus qui facilitent une performance individuelle élevée »(*cité par Arcand, 2007,p122).

Identifier et embaucher les bons talents pour les postes adéquats est essentiel, des processus de recrutement bien définis, axés sur les compétences assurent que les employés sont bien adaptés à leurs rôles, ce qui renforce leur performance. Les systèmes de rémunération conçus pour, aligner les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels ; assurent que les employés se concentrent sur les activités qui contribuent directement aux résultats de l'entreprise.

Une rémunération compétitive et équitable montre aux employés que leur travail est reconnu et valorisé par l'entreprise. Cela peut renforcer leur engagement et leur motivation à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les systèmes de rémunération liés à la performance, tels que les primes basées sur les objectifs atteints, stimulent également, les employés à fournir des efforts supplémentaires pour atteindre de meilleurs résultats.

Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel permet aux employés d'améliorer leurs compétences et de rester compétitifs. Cela conduit à une meilleure performance individuelle et à une plus grande contribution à l'entreprise.

En outre, les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la performance individuelle. Des compétences en leadership, comme la capacité à inspirer, à guider et à fournir un soutien adéquat, influencent directement la performance des membres de leur équipe. Une communication ouverte et des feedbacks réguliers entre les managers et les employés favorisent la compréhension des attentes et des objectifs. Cela permet aux employés d'ajuster leurs efforts pour atteindre les résultats souhaités.

Par ailleurs, les promotions et les opportunités de croissance de carrière motivent les employés à atteindre leurs objectifs professionnels, ce qui a un impact positif sur leur performance. La reconnaissance et la récompense des réalisations individuelles encouragent les employés à fournir des efforts supplémentaires et à atteindre ainsi une performance individuelle positive.

Conclusion

Dans un contexte de mondialisation et d'ouverture des marchés internationaux, l'état Algérien n'a pas cessé de développer des mesures incitatives pour permettre à l'Algérie d'être plus compétitive, produire de la richesse au pays et créer de l'emploi.

La création des agences et organismes de promotion et de développement d'investissement à joué un rôle primordial dans la promotion des investissements étrangers en Algérie.

En outre, le développement du cadre législatif et le lancement de nouvelles réformes juridiques en faveur de l'investisseur, représentent l'un des plus importants axes qui tentent de restaurer la confiance des investisseurs existants, d'attirer de nouvelles entreprises et de convaincre de nouveaux investisseurs à investir en Algérie.

Les entreprisses multinationales qui décident de s'internationaliser adoptent des modes de gestion attractifs, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

Elles attirent une main d'œuvre importante **;** mais n'arrivent pas à la retenir longtemps, ce qui se répercutera négativement sur la performance individuelle des collaborateurs à court terme et sur la performance globale de l'entreprise à moyen et long terme. Ainsi, nous nous sommes intéressés à cette problématique, plus précisément au rôle que peut jouer la GRH pour remédier à ce problème. Selon Peretti (2011), la gestion des ressources humaines et ses pratiques sont essentielles à la réussite d'une entreprise et sans elles, il n'y a pas de vision claire et les opportunités de l'organisation ne seront pas exploitées, et le plein potentiel de la main-d'œuvre restera malheureusement inexploité.

Par ailleurs, peu d'études ont été menées en Afrique pour démontrer l'efficacité des pratiques de GRH par rapport aux pays occidentaux, mais malgré cela, les pratiques de ressources humaines les plus courantes dans les organisations sont le recrutement et la sélection, la formation et le développement, l'évaluation des performances, le suivi et l'évaluation des pratiques de RH, la rémunération (Okpara, 2008).

Ce chapitre a mis en contexte, la problématique de la thèse, a exposé le questionnement principal, les sous questions et les différentes hypothèses développées. Dans les deux prochains chapitres seront exposés les cadres conceptuels et théoriques des concepts clés de la thèse.

Chapitre 2
La gestion des ressources humaines : Cadre conceptuel et théorique

Introduction

Le présent travail tente d'apporter une contribution à la compréhension de la relation entre la performance de l'entreprise et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises à vocation internationale. Pour aborder cette problématique, il est essentiel de procéder à une revue de littérature couvrant les thèmes pertinents et de préciser le cadre conceptuel des différents concepts mobilisés.

Dans ce chapitre, comme l'indique son intitulé, nous avons cherché à définir le cadre conceptuel du domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). Tout d'abord, nous mettrons en lumière les principales étapes qui ont marqué l'évolution de la fonction RH, à la fois chronologiquement et dans le développement des écoles de pensée. L'objectif de la première section de ce chapitre est de comprendre l'impact de l'évolution de la gestion des ressources humaines sur le succès organisationnel, tout en explorant les différentes phases et origines de la GRH.

Dans les sections deux et trois, nous mettrons en évidence les rôles et les missions que la fonction RH peut remplir au sein des organisations pour assurer les ressources humaines adéquates en termes de qualité et de quantité. La quatrième section portera sur la gestion stratégique des ressources humaines, en définissant ce concept et en examinant son évolution. Nous aborderons également la contribution de l'approche du management par les ressources, qui a joué un rôle essentiel dans la définition des ressources qualifiées de stratégiques, capables de créer un avantage compétitif pour l'entreprise. Nous expliquerons sa capacité à identifier et à valoriser les ressources internes de l'entreprise, notamment les compétences, les talents, et les connaissances de ses collaborateurs, en tant qu'éléments stratégiques. Ainsi que sa définition des ressources humaines comme un atout stratégique, capable de renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

Section 01 : GRH : évolution chronologique et évolution des écoles de pensée

La fonction « Ressources Humaines » occupe une place importante dans toutes les organisations. Cette position se justifie par l'ampleur qu'elle a prise à travers son évolution au fil du temps. Autrefois une simple fonction d'administration du personnel, dont la principale mission se limitait à la gestion des affaires administratives des employés, elle est devenue une fonction stratégique, plus globale et en perpétuelle évolution, créant ainsi de la valeur pour l'entreprise. Elle occupe aujourd'hui la même importance et le même rôle que les fonctions : financière, commerciale ou encore de production.

Plusieurs enjeux et changements de nature économique, technologique et sociologique ont favorisé la création d'une fonction ressources humaines à part entière au sein de l'entreprise. Ces évolutions ont amené à reconsidérer la place et le rôle de l'homme dans le travail. Cette transformation de la fonction RH trouve sa justification dans l'importance croissante qu'elle a acquise au fil de son évolution, tant sur le plan chronologique que du point de vue des différentes écoles de pensée.

Dans la suite de cette section, nous nous intéresserons aux principaux changements environnementaux qui ont eu un impact sur l'évolution de la fonction RH, ainsi qu'aux principales réflexions et théories apportées par des penseurs, économistes et/ou sociologues en la matière.

1. L'industrialisation : une révolution économique et sociale

Avant la révolution industrielle, la fonction "Personnel" n'était pas encore identifiée. En 1760, le début de l'époque de la révolution industrielle fut marqué par d'intenses transformations de l'industrie et l'apparition des premières usines, avec l'utilisation de nouvelles techniques, le développement de nouvelles branches et une forte croissance de l'activité. Le recrutement de la main-d'œuvre et l'assurance de l'ordre de travail des ouvriers étaient effectués par les directeurs et les contremaîtres. Cette situation a suscité des regroupements de salariés et a généré des problèmes de gestion du personnel dans les usines.

Avec l'essor de l'industrialisation, la réglementation sociale a évolué : de nouvelles lois interdisant le travail des enfants et déterminant le temps de travail ont été promulguées. Les tout premiers services "Personnel" sont apparus dans les grandes usines à partir des années 1880, où leur rôle se limitait au recrutement et à l'affectation des ouvriers. À cette époque, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) a développé l'organisation scientifique du travail (OST). Le besoin de produire en masse à moindre coût et en moins de temps était important, et

les employés étaient considérés comme des facteurs de production. Le salaire était la principale source de motivation pour les ouvriers et était lié au rendement.

De plus, des lois favorisant la liberté syndicale et l'assurance contre les accidents de travail émises à cette époque ont influencé l'évolution de la fonction "Personnel". En 1906, les usines ont connu un nombre élevé de grèves, ce qui a conduit à la création du poste de responsable du recrutement dans plusieurs usines.

En 1908, Henry Ford (1863-1947) a élargi le champ de l'organisation scientifique du travail et développé un nouveau modèle d'organisation du travail et de production de masse. Il a introduit le modèle du travail à la chaîne, réduit la durée de travail de 10 à 8 heures par jour et fidélisé les ouvriers en augmentant leur pouvoir d'achat après le succès de son entreprise.

En 1914, avec le déclenchement de la Première Guerre mondiale, une période difficile a débuté. La fonction de responsable du personnel a été créée dans un contexte où les salaires étaient très bas, le travail peu réglementé, la main-d'œuvre en pénurie, et les difficultés d'embauche et de fidélisation des employés étaient nombreuses. Pour faire face à cette crise de la main-d'œuvre, les services "Personnel" ont été généralisés dans les grandes entreprises, avec pour principales missions :

- contrôler et organiser le travail,
- gérer les conflits au sein des entreprises,
- garantir la bonne gestion des salaires,
- fidéliser les meilleurs employés.

Contrairement à Taylor, qui s'est intéressé aux ouvriers, Henry Fayol (1841-1925) a, en 1916, concentré sa réflexion sur le rôle des cadres ingénieurs au sein de l'entreprise. Il a déterminé six grandes fonctions clés au sein d'une entreprise :

1. la fonction administrative ;
2. la fonction technique ;
3. la fonction commerciale ;
4. la fonction financière ;
5. la fonction comptable ;
6. la fonction sécurité.

La fonction « sécurité » avait pour mission d'assurer la protection et la stabilité des employés, ainsi que de garantir de bonnes conditions de travail. Le rôle du chef du personnel consistait à motiver, orienter, responsabiliser les employés et à encourager la prise d'initiative au travail. Les salaires étaient attribués en fonction des efforts et des résultats obtenus, passant ainsi d'un

salaire à l'heure à un salaire à la pièce. Henry Fayol a également défini cinq tâches importantes pour les dirigeants : prévoir et planifier, organiser, contrôler, commander et coordonner.

En 1919, une nouvelle loi régissant les heures et la durée de travail a été promulguée. Parallèlement, l'Organisation internationale du Travail a été créée avec pour objectifs stratégiques de [4]:

- *promouvoir et faire appliquer les normes de travail, ainsi que les principes et droits fondamentaux au travail ;*
- *accroitre les possibilités pour les femmes et les hommes d'obtenir un emploi décent ;,*
- *étendre le bénéfice et l'efficacité de la protection sociale pour tous ;*
- *renforcer letripartisme[5]et le dialogue social.*

En 1929, après une période de prospérité, l'économie mondiale a connu une grande crise économique, également appelée la « Grande Dépression économique » Cette crise a entraîné un chômage massif et a créé une société démocratique instable. En 1930, les États fortement touchés par la crise économique ont encouragé l'industrialisation pour faire face à la baisse des exportations et répondre à la demande intérieure afin de relancer l'embauche. Les services du personnel ont accordé davantage d'importance aux relations sociales entre les salariés et les syndicats, mettant en œuvre les conventions collectives et favorisant le dialogue avec les organisations syndicales.

La dimension humaine a été marginalisée dans la pensée scientifique de l'organisation du travail. Elton Mayo (1880-1949) a été à l'origine du « courant des relations humaines » en gestion, plaçant le facteur humain au centre de la productivité.

Les constatations de Mayo et de son équipe, tirées de l'enquête menée de 1927 à 1932 à l'usine Hawthorne de l'entreprise Western Electric Company, ont révélé l'impact de la vie des groupes humains sur la productivité au travail. Selon Mayo, et en se basant sur les expériences vécues par les ouvriers dans les usines, il a découvert l'existence de deux organisations distinctes : une organisation formelle, telle que définie par les principes de l'organisation scientifique du travail, et une organisation informelle humaine caractérisée par le développement des relations interpersonnelles.

[4] Site officiel de l'organisation internationale du travail. Disponible sur :https://www.ilo.org/global/lang--fr/index.htm (consulté le 15 janvier 2017)

[5] Système qui repose sur trois partis politiques : employeurs, salariés et gouvernement.

Les besoins sociaux, les relations interpersonnelles et l'attention portée à l'amélioration des conditions de travail constituent des sources de motivation pour les employés. Le travail en équipe et la dynamique de groupe ont un impact positif sur le rendement des travailleurs, davantage que le contrôle exercé par la direction. L'augmentation de la productivité découle de l'environnement social et des normes informelles de production. Ainsi, l'aspect humain de l'organisation est désormais présent au sein de l'entreprise, ce qui oblige les gestionnaires à se pencher sur la gestion des ressources humaines. En 1943, Abraham Maslow (1908-1970) [6] a apporté une contribution significative en considérant la société comme un agent social, contrairement à l'ancienne vision où l'individu était considéré comme un agent économique. Il a élaboré la théorie de la motivation en présentant une pyramide des besoins fondamentaux qui doivent être satisfaits en permanence, selon leur importance, répartis en 5 niveaux : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime et besoins d'accomplissement de soi.

Le principe de cette pyramide stipule que chaque besoin doit être satisfait avant que l'individu ne puisse aspirer au besoin suivant. Pour qu'un employé s'intègre et soit motivé, il doit être reconnu par ses pairs et sa hiérarchie. Cette théorie a eu un impact considérable dans le domaine de la gestion et du marketing, appliquée par les responsables de gestion envers leurs collaborateurs et par les spécialistes du marketing envers leurs clients.

Après la Seconde Guerre mondiale, en 1946, les activités des services "personnel" ont été étendues et élargies pour devenir la "Fonction Personnel". Ses principales priorités étaient alors les suivantes :

- de mener à bien la tâche du recrutement et de l'affectation des personnes dans les ateliers ;
- de centraliser la fonction « Personnel » ;
- d'harmoniser les procédures de notation et système de paie ;
- d'accorder une importance au facteur humain ;
- de tenir compte des revendications syndicales ;
- d'opter pour moins de brutalité dans les pratiques de la gestion des hommes.

En 1960, Douglas McGregor (1906-1964) a développé deux théories opposées appliquées en GRH : la théorie X et la théorie Y. Elles présentent deux visions contraires de la nature humaine au travail. Selon la théorie X, l'homme aurait naturellement une aversion pour le travail et éviterait les responsabilités, d'où l'importance de mettre en place des directives

[6] Père de l'approche humaniste en psychologie

strictes pour contrôler les employés au travail. En revanche, la théorie Y postule l'existence d'une auto-motivation au travail chez les employés. Pour eux, le travail est une source de satisfaction, ils acceptent volontiers les responsabilités et font preuve de créativité et d'initiative. Encourager l'autonomie et la créativité au travail est donc recommandé pour accroître la productivité.

2. Les trente glorieuses: Forte croissance économique

Pendant la période des années 1960 à 1980, également connue sous le nom de « les trente glorieuses », marquée par une amélioration du niveau de vie et une forte croissance économique due aux progrès techniques avancés, la fonction « Personnel » a connu une promotion significative dans les pays industrialisés. Cela s'est produit sous l'influence du fordisme, de l'homogénéisation des statuts du personnel et de la structuration de leur mode de gestion.

Au cours de cette période, la fonction « Personnel » a connu un développement remarquable, se transformant ainsi en une fonction « Ressources Humaines ». Elle est devenue plus professionnelle et centrale, visant à s'aligner avec la stratégie de l'entreprise.

Rensis Likert (1903-1981) a distingué quatre styles de direction : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif. Selon lui, le degré de confiance, la méthode de motivation et la participation des employés aux décisions varient en fonction de ces styles de direction. Le style autoritaire implique une faible confiance envers les subordonnés, avec peu de communication ascendante. Le style paternaliste montre une plus grande confiance et utilise des récompenses et des sanctions. Le style consultatif implique une confiance substantielle et permet la communication ascendante. Enfin, le style participatif se caractérise par une confiance totale envers les subordonnés, favorisant leur participation directe à la prise de décision.

En 1968, Frederick Herzberg (1923-2000) a mené une étude sur la motivation au travail et a identifié les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. Les facteurs de satisfaction sont des éléments qui motivent les employés, tels que le développement de carrière, la responsabilité et la reconnaissance de la performance. Herzberg a suggéré que l'élargissement et l'enrichissement des tâches au travail contribuent à la satisfaction. En revanche, les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte du travail, tels que la surveillance, le salaire, les conditions de travail, l'ambiance et la sécurité. Ces facteurs provoquent de l'insatisfaction lorsque les besoins des employés ne sont pas satisfaits.

3. **Mondialisation: Accélération des mouvements et d'échanges**

Après les années 80, les entreprises ont commencé à percevoir leurs employés comme une ressource précieuse plutôt que simplement un coût. Elles ont commencé à s'intéresser davantage à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

À partir des années 90, les entreprises ont réalisé que leurs ressources humaines et techniques pouvaient être un facteur de différenciation essentiel par rapport à leurs concurrents. Une gestion efficace des compétences était devenue un moyen de renforcer leur compétitivité. Par conséquent, la fonction des ressources humaines a été de plus en plus impliquée dans la définition de la stratégie globale de l'entreprise.

Au-delà des années 2000, les entreprises ont dû développer des stratégies innovantes pour assurer leur pérennité, voire leur survie. Cela a nécessité des compétences rares et précieuses, souvent difficiles à trouver chez leurs concurrents. La fonction des ressources humaines est devenue critique dans cette perspective, car elle était chargée de développer le capital humain de l'entreprise et de lui fournir un avantage concurrentiel durable. Cela passait par:

- un renforcement de l'attractivité de la « marque Employeur » ;
- un recrutement plus talentueux ;
- une formation régulière ;
- un accompagnemnt des collabrateurs ;
- une amélioration des conditions de travail.

À cette époque, l'approche systémique des organisations a gagné en importance. la vision statique de l'entreprise a été remise en cause, en raison de la complexité de son environnement. Selon l'approche systémique, une organisation n'est pas un système clos ou une entité autonome avec des départements et des services cloisonnés. Au contraire, elle est vue comme un système ouvert, en interaction constante avec son environnement, composé de fonctions interdépendantes, interconnectées et interreliées.

C'est dans ce contexte que la gestion des ressources humaines a évolué vers la gestion stratégique des ressources humaines (GRH stratégique). La GRH stratégique offre un cadre qui lie les pratiques de gestion et de développement du personnel aux objectifs à long terme de l'entreprise. Les prochaines parties du cadre conceptuel de la thèse détailleront ce concept de gestion stratégique des ressources humaines et ses composantes.

Dans cette section, il était question de retracer les principales phases et théories qui ont marqué l'évolution de la fonction RH et de la perception de l'homme au travail. Tout d'abord, cette fonction était inexistante, puis elle est devenue principalement administrative, considérant les employés comme un coût à minimiser. Ensuite, elle a évolué vers une fonction de gestion du personnel, reconnaissant que les employés sont un atout à préserver. Enfin, elle a atteint le stade de gestion stratégique des ressources humaines, percevant ses collaborateurs comme un investissement à optimiser et une source d'avantage concurrentiel. Cette évolution s'est poursuivie jusqu'à l'alignement des objectifs personnels sur les objectifs organisationnels, visant à réaliser une performance organisationnelle sans compromettre la performance individuelle. Au cours de cette trajectoire, nous avons identifié les principaux auteurs qui ont laissé leur marque sur cette évolution, ainsi que leurs contributions et théories majeures.

Section 02 : Définition et objectifs de la GRH

1. Définition de la GRH

La gestion des ressources humaines se définitpar « *la gestion des hommes, au travail , dans les organisations* » (Martory et Crozet, 2016, p.269).

La fonction de gestion des ressources humaines, s'occupe de l'acquisition, du développement, de la rémunération, de l'intégration du personnel d'une organisation dans le but decontribuer à la réalisation de ces principaux objectifsde l'organisation.

La gestion des ressources humaines est une fonction chargée de gérer le personnel de l'entreprise, et de mettre en place les processus et systèmes qui permettent d'harmoniser les relations entre l'employeur et les salariés et d'encadrer le déroulement du travail . Elle permet à l'entreprise de disposer de la main d'œuvre qualifiée pour son bon fonctionnement, en veillant à l'épanouissement du personnel.

La gestion des ressources humaines consiste en un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectifs d'optimiser, mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité de l'entreprise. Ainsi, elle consiste en des pratiquess'exerçant au niveau de l'entreprise dans le but de lui fournir en quantité et qualité les ressources humaines nécessaires pour lui permettre d'atteindre ses objectifs dans un environnement concurrentiel.

En effet, La fonction de GRH est définie comme *" des mesures (Politiques, procédures,…)et des activités (Recrutement, formation,administration,…) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.*"(Alice et al, 2011, p.20) .

2. Les objectifs de la GRH

La fonction RH,en concrétisant sa mission , se fixe des objectifs tout en conciliant les intérêts des propriétaires , les intérêts des dirigeants et ceux des employés. Les activités de GRH sont menées de sorte à réaliser les objectifs de l'entreprise en préservant les droits et satisfaisant les attentes et besoins des collaborateurs au travail. La fonction RH vise, entre autres à (Peretti, 2004 ; Alice et al, 2011 ;Martory et Crozet, 2016) :

2.1 Attirer les meilleurs collaborateurs : le premier défis au quel sont confrentés les DRH, et le principal objectif de la fonction RH consiste en le succes de l'opération de l'aquisition des ressources qualifiées, et la capacité d'attirer vers l'entreprise en nombres suffisants les meilleurs candidats sur marché en matiéres d'habilités, connaissances et expériences en

developpant en amont sa « marque - employeur »[7]. La DRH vise à recruter des talents exceptionnels pour contribuer au succès de l'entreprise. Cela nécessite une stratégie de recrutement solide, une création d'une marque employeur attrayante, une sélection rigoureuse des candidats, des offres compétitives et des processus de recrutement efficaces. L'objectif est d'attirer des individus qui partagent les valeurs de l'entreprise et qui possèdent les compétences nécessaires pour avoir un impact positif.

2.2 Dévelloper : dans le but de maintenir et booster la compététivité de l'entreprise et tirer la meilleure performance des collaborateurs au travail , la fonction RH s'engage pour développer les employés de l'entrepise en les formant , en maitraisant le processus de mobilité des employés et l'acquisition de nouvelles compétences.

La fonction RH joue un rôle central dans le développement des employés en créant un environnement propice à l'apprentissage continu, à l'acquisition de compétences et à l'évolution de carrière. Elle facilite la croissance individuelle tout en contribuant aux objectifs de l'entreprise.

Les DRH évaluent les besoins en formation, surveillent les progrès et collaborent avec les employés pour élaborer des plans de carrière et de développement. Leur objectif est d'améliorer les performances individuelles et de soutenir la croissance professionnelle des employés tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

2.3 Fidéliser : la fidélisation des employés reste un objectif crucial pour l'entreprise via l'amélioration des conditions de travail, et la mise en place d'une bonne politique de récompenses, afin de retenir les talents ,limiter la rotation du personnel ,minimiser les couts engendrés par le recrutement et l'intégration de nouveaux candidats, ainsi gagner en productivité.

L'objectif de fidélisation vise à instaurer un environnement où les collaborateurs se sentent appréciés et engagés envers l'entreprise. Cela se concrétise par : l'adoption d'une culture d'entreprise positive, l'offre d'opportunités de développement professionnel, la mise en place de programmes de reconnaissance, l'assurance d'un équilibre entre travail et vie personnelle, une communication transparente, des relations solides entre gestionnaires et équipes, une rémunération juste et compétitive, l'écoute active des préoccupations des employés, ainsi que la formation de leaders compétents pour soutenir et motiver les équipes. L'objectif est

[7]Ce concept sera définit et bien détaillé dans les prochaines parties de ce travail.

d'accroître la loyauté des employés envers l'entreprise, contribuant ainsi à sa stabilité et à son succès à long terme.

2.4 Motiver et satisfaire : équivalente à la performance individuelle au travail, la motivation des collaborateurs est une des plus importantes finalités de l'entreprise auprés de ses collaborateurs par : le développement de la communication interne, la rémunération au mérite ,le style de management participatif qui permet de développer l'efficacité et l'efficience de l'activité et diminuer le taux d'absentéisme et de présentéisme[8] au travail ,
L'entreprise via son service RH développe des politiques de rémunération et d'avantage sociaux qui prennent en charge les l'amélioration des conditions de travail, les besoins individuels, psycologiques et sociaux des employés .

L'objectif de la gestion des ressources humaines (GRH) est de motiver et de satisfaire les employés au sein de l'entreprise. Cela implique la création d'un environnement de travail qui stimule la motivation en offrant des opportunités de développement professionnel, des défis significatifs, des récompenses et des reconnaissances pour les performances exceptionnelles. Parallèlement, la satisfaction des employés est visée en veillant à un équilibre entre travail et vie personnelle, en favorisant une communication ouverte, en répondant à leurs besoins et en offrant un soutien approprié. En combinant motivation et satisfaction, la GRH contribue à accroître l'engagement des employés et à renforcer leur productivité, tout en favorisant une relation positive avec l'entreprise.

2.5 Etre efficace : l'efficacité de la GRH est une clé de succès pour l'entreprise contribuant à la performance de l'organisation en alignant ses objectifs et stratégie à ceux de l'entreprise ; la GRH se préoccupe d'acquérir une ressource humaine qualifiée , de l'intégrer dans les meilleurs conditions et temps et de la mettre au service de l'entreprise et de sa performance. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) vise à être efficace en mettant en œuvre des pratiques et des stratégies qui optimisent l'utilisation des talents et des compétences des employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela implique de créer des processus de recrutement, de formation, de développement et de gestion de la performance qui maximisent la productivité et la contribution des employés, tout en favorisant leur épanouissement. En étant efficace, la GRH contribue à aligner les ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise, ce qui conduit à une meilleure performance organisationnelle et à la réalisation des objectifs commerciaux.

[8] Présence au travail sans performance de travail, sans résultats.

Section 03. Rôles et missions de la GRH

Les ressources humaines détiennent une place privilégiée puisqu'elles représentent le catalyseur clé du capital humain, amenant ainsi une valeur ajoutée à l'organisation et influençant positivement sa performance.

Le rôle des services RH s'est transformé au cours des années pour s'adapter à l'environnement changeant, d'où l'importance de reconnaitre ces différents rôles et missions.

En outre, etmalgré l'abondante littérature consacrée à la détermination des missions de la GRH , le modèle d'Ulrich demeure un modèle très pertinent.

Selon le modèle d'Ulrich (1996) , illustré par le Figure n° 01 ci-dessous la GRH accomplit sa mission au présent et au futur et s'intéresse à la gestion des hommes au travail et à la mise en place des processus organisationnels. Le modèle est formé de deux axes : un axe vertical et un autre horizontal.

L'axe vertical du modèle représente sur quoi les responsables RH doivent porter une importance particulière. D'un côté nous retrouvons le long terme, qui se concentre plus sur le rôle stratégique des ressources humaines. De l'autre côté de cet axe, on retrouve le court terme, ce qui représente un rôle plus opérationnel, c'est-à-dire les activités quotidiennes des RH. L'axe horizontal est scindé en deux, d'un côté, nous retrouvons les processus et de l'autre les individus ; les processus font référence aux outils et systèmes RH. Les individus renvoient quant à eux, à la gestion des personnes.

Ce modèle vise à organiser les fonctions des ressources humaines en quatre segments. Selon Ulrich (1996) , les rôles des professionnels des ressources humaines doivent être redéfinis pour répondre aux défis concurrentiels des entreprises modernes.Il,détermine quatre principaux rôles pour les professionnels en RH; Partenaire stratégique, Agent de changement, Expert administratif, et Champion des employés.

1. DRH Partenaire stratégique : ce rôle nécessite une gestion stratégique des ressources humaines , de traduire la stratégie d'affaires en priorités et pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi que l'analyse de l'environnement pour ressortir les éléments qui peuvent avoir un impact sur la GRH. Le rôle de la DRH en tant que partenaire stratégique consiste à collaborer étroitement avec la haute direction et les parties prenantes de l'entreprise pour aligner les initiatives de gestion des ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Cela implique de comprendre les défis et les opportunités commerciales, puis de développer et de mettre en œuvre des stratégies de GRH qui soutiennent ces objectifs. En tant que partenaire stratégique, la DRH joue un rôle essentiel dans la prise de décision, la

planification des effectifs, la gestion du changement, l'innovation organisationnelle et la création d'une culture d'entreprise cohérente avec la vision de l'entreprise. En collaborant activement à la définition et à la mise en œuvre des stratégies, la DRH contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise.

2. DRH Agent de changement : ce rôle requiert une gestion efficace de la transformation et du changement, ce qui supposerait que la DRH doit être en mesure d'identifier et de mettre en place les processus permettant de gérer le changement et d'accompagner les employés et les gestionnaires, en vue de faciliter l'adhésion et éviter d'éventuelles résistances.Ainsi, l'anticipation et la résolution d'éventuels problémes portant sur le changement et le renforcement de la relation de confiance avec les employés, aideront les professionnels RH à bien gérer le changement.

La Direction des Ressources Humaines (DRH) agit en tant qu'agent de changement en jouant un rôle central dans la gestion et la conduite des transformations au sein de l'entreprise. En tant qu'agent de changement, la DRH identifie les besoins de changement organisationnel, anticipe les défis liés à ces changements et développe des stratégies pour les gérer avec succès. Elle collabore étroitement avec la haute direction pour élaborer des plans de communication, des programmes de formation et des initiatives visant à faciliter l'acceptation et l'adhésion des employés aux nouveaux processus, structures ou cultures. En mobilisant les employés et en créant un environnement favorable au changement, la DRH contribue à une mise en œuvre plus fluide et efficace des initiatives de transformation, ce qui permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement et de rester compétitive.

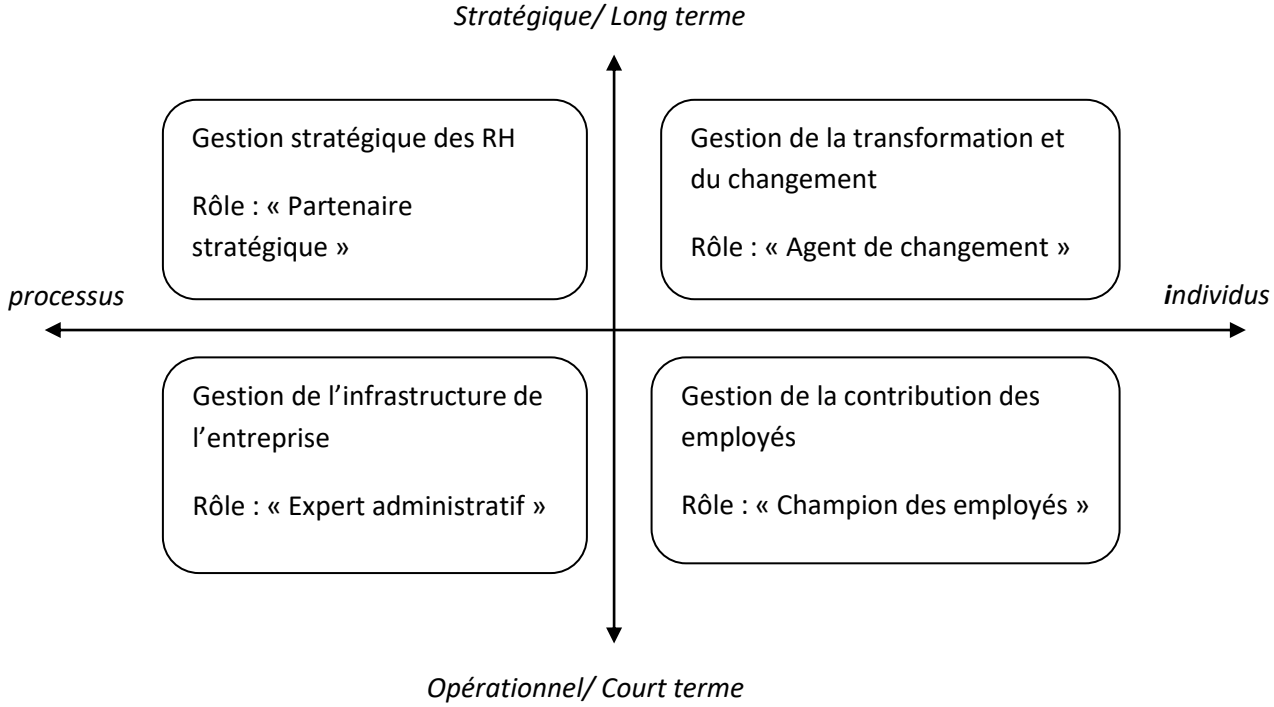
3. DRH Expert administratif : la mission d'administration porte sur les tâches administratives, de nature technique et réglementaire,telles que la gestion de la paie, la gestion des congés, la tenue des registres du personnel. Elle se développe en continuité, notamment avec l'évolution des systèmes d'information RH (Logiciel & Progiciels RH). La Direction des Ressources Humaines (DRH) joue le rôle d'expert administratif en gérant divers aspects opérationnels et administratifs liés à la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. La DRH s'occupe des tâches telles que la gestion des dossiers des employés, la conformité aux réglementations en matière d'emploi, la gestion des avantages sociaux, la paie, les contrats de travail, la documentation légale et la tenue de registres pertinents. Elle veille à ce que les processus soient conformes aux lois du travail, aux politiques internes et aux réglementations gouvernementales. Bien que ce rôle soit administratif, il est essentiel

pour maintenir une gestion des ressources humaines ordonnée et efficace, ce qui contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et à la satisfaction des employés.

4. DRH Champion des employés : ce rôle implique de déployer des efforts pour veiller à une bonne gestion de la contribution des employés et de leur motivation. Le défi de ce rôle pour les DRH, réside dans leurs capacités à accroitre le degré de motivation, engagement, épanouissement des employés. La valorisation et la récompense du niveau d'efforts renforceront le sentiment d'équité et d'épanoissement au travail.

La DRH agit en tant que champion des employés en défendant leurs intérêts, en promouvant leur bien-être et en veillant à ce qu'ils soient traités équitablement au sein de l'entreprise. Elle DRH s'engage à créer un environnement de travail favorable où les besoins, les préoccupations et les droits des employés sont pris en compte. Cela implique de développer des politiques et des pratiques qui favorisent la diversité et l'inclusion, de mettre en place des programmes de santé et de bien-être, d'assurer une communication transparente et d'offrir des mécanismes de résolution des conflits. La DRH collabore avec les employés pour comprendre leurs perspectives et leurs feedbacks, et elle agit en tant que médiateur pour assurer que les relations de travail restent positives et productives. En favorisant une culture de respect et de soutien envers les employés, la DRH contribue à renforcer leur engagement, leur motivation et leur fidélité envers l'entreprise.

Figure 01 : Modèle Ulrich (1996) Missions et rôles de la DRH



Source : *HAEGEL Annick.2020.La boite à outils des ressources humaines. Paris: Dunod.P10*

Section 04. Gestion stratégique des ressources humaines

L'avantage concurrentiel englobe les capacités, les ressources, les relations et les décisions qui permettent à une entreprise de tirer parti des opportunités et d'éviter les menaces dans son secteur d'activité (Hofer & Schendel 1978).Porter (1985) a reconnu le rôle que peut jouer la gestion des ressources humaines pour aider une entreprise à obtenir un avantage concurrentiel et réduire les coûts, en augmentant les sources de différenciation des produits et services.
Dans cette partie, nous définissons et discutons, l'évolution du concept de gestion stratégique des ressources humaines ainsi que les principaux apports de l'approche « RBV ».

1. Définition et évolution de la gestion stratégique des ressources humaines

La littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) repose sur deux principes fondamentaux. Le premier concerne l'importance stratégique des ressources humaines, de leurs compétences et de leurs comportements, tandis que le second fait référence au rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans le développement de ces mêmes ressources (Colbert, 2004 ; Becker et Gerhart, 1996).
La recherche sur la GRH prend en compte les systèmes RH dans leur ensemble et étudie leur impact sur l'organisation, contrairement à la perspective traditionnelle, qui évalue les pratiques RH séparément et considère leur impact sur la performance individuelle (Becker et Huselid, 2006).Cette tendance vers une vision holistique et systémique était due au besoin de clarifier l'impact de la fonction des ressources humaines sur les résultats organisationnels (Sun, Aryee et Law, 2001).
Dans le même ordre d'idées, cette vision tend à apporter une compréhension de l'efficacité des politiques et pratiques RH. En effet, elles doivent être complémentaires les unes avec les autres (alignement horizontal) et doivent viser l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation (alignement vertical) (Delery et Doty, 2003).
L'hétérogénéité de la performance organisationnelle peut s'expliquer par le choix et le positionnement dans un secteur donné (Porter, 1985), par le développement des ressources précieuses, rares et non imitables (Barney, 1991), ou par le développement de routines et de capacités dynamiques (Teece ; Pisano ; Shuen, 1997).
Si l'analyse externe de l'environnement économique et social du secteur d'activité dévoile les opportunités qui favorisent et les menaces qui freinent le développement de la société, c'est à travers l'analyse des ressources et des capacités de l'entreprise que nous pouvons reconnaître

le caractère unique de ses attributs et expliquer les différences de performance entre les entreprises d'un même secteur (Barney ; Arikan, 2001).

La gestion stratégique des ressources humaines, ou la mise en relation de la GRH avec les objectifs stratégiques, dans le but, d'améliorer la performance de l'entreprise et de développer les cultures organisationnelles qui favorisent l'innovation et la flexibilité est une préoccupation majeure dans un marché nouvellement défini et hautement compétitif.

Les organisations à tous les niveaux, tant dans le secteur public que privé, se tournent de plus en plus vers les techniques de la GSRH pour ouvrir la voie à ces changements, en apportant des avantages indéniables.

Le débat sur la signification du SHRM remonte à une vaste littérature sur la différence entre la gestion des ressources humaines et la gestion du personnel qui a débuté au début les années 1980, Legge (1989). Alors que la gestion du personnel se concentre sur la gestion et le contrôle des subordonnés, la GRH se concentre sur la gestion d'équipes.

Les responsables hiérarchiques jouent un rôle clé dans la GRH en coordonnant les ressources en vue de la réalisation de bénéfices, ce qui n'est pas le cas, dans la gestion du personnel.

De plus, la gestion de la culture organisationnelle est un aspect important de la GRH, mais ne joue aucun rôle dans la gestion du personnel. Ainsi, la GRH est une tâche stratégique plus centrale que la gestion du personnel. La GRH met l'accent sur le développement et l'engagement individuels (Guest, 1989).

Storey (1992) affirme également que la caractéristique distinctive de la gestion des ressources humaines réside dans le fait de considérer les personnes comme une "ressource" et que les décisions prises concernant le déploiement des personnes sont d'une importance stratégique (McKinlay et Starkey, 1992).Cette question de la relation entre la stratégie et la GRH est au centre du débat concernant la différence entre la GRH et la gestion stratégique des ressources humaines. De nombreux penseurs de la gestion des ressources humaines considèrent que le lien entre les pratiques RH et les objectifs stratégiques de l'entreprise est la caractéristique essentielle qui distingue la GRH de la gestion du personnel (Storey, 1992 ; Hendry et al, 1988; Miles et Snow, 1984).

Cependant, l'apparition du terme "gestion stratégique des ressources humaines" a conclu ce débat (Wright et McMahan, 1992).Le concept de la GSRH était considéré comme un "pont" entre la stratégie commerciale et la gestion des ressources humaines.

Schuler and Walker (1990) définissent la GSRH par : « un ensemble de processus et d'activités partagés conjointement par les ressources humaines et les responsables hiérarchiques pour résoudre les problèmes liés aux personnes ». En ce sens, il est difficile de

voir ce qui différencie la gestion des ressources humaines de la gestion stratégique des ressources humaines.

Certains auteurs semblent avoir repris le sens initial du terme GRH et l'ont appliqué à la GSRH, en attribuant à la gestion des ressources humaines le sens précédemment appliqué à la gestion du personnel. Par exemple, Wright et McMahan (1992) estiment que : « la gestion stratégique des ressources humaines peut être appréhendée, comme un modèle de déploiement planifié des ressources humaines et d'activités destinées à permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs ». Ils considèrent que la GSRH a une dimension à la fois verticale et horizontale, de sorte que non seulement les pratiques RH sont liées à la stratégie organisationnelle, mais les pratiques elles-mêmes devraient être stratégiquement liées pour garantir l'atteinte des mêmes objectifs.

Cependant, le fait que le terme de la gestion stratégique des ressources humaines, soit apparu indique qu'il existe une certaine différence, de nature qualitative entre la GRH et la GSRH.

En effet, la GSRH représente le concept global qui relie la gestion et le déploiement des individus au sein de l'organisation à l'entreprise dans son ensemble et à son environnement, tandis que la GRH pourrait être considérée comme une activité d'organisation qui se déroule sous ce cadre.

2. La théorie du management par les ressources ou Resources-Based-View (RBV)

Selon la RBV, les ressources humaines d'une organisation peuvent contribuer à une performance supérieure et devenir une source d'avantage concurrentiel durable tant qu'elles sont précieuses, rares, difficiles à imiter et utilisées de manière optimale (Barney et Wright, 1998).

Selon (Crook et al, 2011). Les ressources humaines possèdent ces attributs ; Par le fait que l'on peut considérer la valeur d'une main d'œuvre hautement qualifiée, la rareté des professionnels talentueux, et les connaissances explicites et implicites des employés qui se construisent au fil du temps, et par des mécanismes socialement complexes, comme ressources rares et difficiles à imiter.

Dans ce cas, le rôle de la gestion des ressources humaines résiderait dans la construction et le développement d'une force de travail - également appelée actif humain (Coff, 1997) ou capital humain (Crook et al, 2011), compétent, motivé et capable de générer des résultats supérieurs (Barney ; Wright, 1998 ; Coff, 2002).

Dans une stratégie réussie, les ressources précieuses ne sont pas facilement détenues par les concurrents, car elles sont le résultat d'un chemin de développement unique.

En outre, comme leur relation avec la performance n'est pas claire ou directe, il existe une ambiguïté causale entre les ressources et la performance (Barney, 1991; Dierickx et Cool, 1989). Les ressources et les capacités mettent l'accent sur l'intérieur de l'organisation et son interaction avec un environnement changeant et instable.

La vision basée sur les ressources (RBV) analyse et interprète les ressources des organisations pour comprendre comment les organisations obtiennent un avantage concurrentiel durable et se concentre sur le concept des attributs difficiles à imiter de l'entreprise, en tant que sources de performance supérieure et d'avantage concurrentiel (Barney, 1986 ; Hamel et al. 1986).

Les ressources qui ne peuvent pas être facilement transférées ou achetées, et qui nécessitent une longue période d'apprentissage ou un changement majeur dans le climat et la culture de l'organisation, sont plus susceptibles d'être uniques à l'organisation et, donc plus difficiles à imiter par les concurrents. Ainsi, l'écart de performance entre les entreprises dépend de la possession d'intrants et de capacités uniques. La RBV adopte une perspective spécifique à l'entreprise, et analyse les raisons pour lesquelles les organisations réussissent ou échouent sur le marché de travail (Dicksen, 1996).Les ressources qui qualifiées de : précieuses, rares, inimitables et non substituables permettent aux entreprises de développer et de maintenir des avantages concurrentiels (Barney, 1991).

Selon la RBV, une organisation peut être considérée comme un ensemble de ressources physiques, humaines et organisationnelles (Barney, 1991 ; Amit et Shoemaker, 1993).

Selon Barney (1991) les ressources des organisations qui sont précieuses, rares, imparfaitement imitables et imparfaitement substituables sont la principale source d'un avantage concurrentiel durable et une performance supérieure durable. Ainsi, pour procurer cet avantage concurrentiel, les ressources doivent être :

01. *précieuses*: sont considérées comme précieuses, les ressources qui apportent une valeur stratégique à l'entreprise, et celles qui ont de la valeur et aident les entreprises à exploiter les opportunités ou à réduire les menaces du marché. Il n'y a aucun avantage à posséder une ressource qui n'ajoute pas ou n'apporte pas une valeur à l'entreprise.

02. *rares* : les ressources doivent être difficiles à trouver parmi les concurrents existants et potentiels de l'entreprise. Les ressources doivent donc être rares ou uniques pour offrir des avantages concurrentiels ; Les ressources qui sont possédées par plusieurs entreprises sur le marché ne peuvent pas fournir un avantage concurrentiel, car elles ne peuvent pas concevoir et exécuter une stratégie commerciale unique par rapport aux autres concurrents.

03. *inimitables* : des ressources dont leur imitation n'est pas possible, compte tenu entre autres des difficultés d'acquisition des ressources, de la relation ambiguë entre la capacité et l'avantage concurrentiel ou la complexité des ressources. Les ressources ne peuvent être la base d'un avantage concurrentiel durable que si les entreprises qui ne les détiennent pas ne peuvent pas les acquérir.

04. *non substituables* : La non-substituabilité des ressources implique que les ressources ne peuvent pas être remplacées par une autre ressource alternative. Ici, le concurrent ne peut pas atteindre la même performance en remplaçant les ressources par d'autres ressources alternatives.

Selon Barney (1986), une ressource précieuse « doit permettre à une entreprise de faire des choses et de se comporter de manière à obtenir des ventes élevées, des coûts faibles, des marges élevées ou d'une autre manière à ajouter de la valeur financière à l'entreprise ».

Barney (1991) a également souligné que : « les ressources sont précieuses lorsqu'elles permettent à une entreprise de concevoir ou de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficience et son efficacité »

La RBV aide les managers d'entreprises à comprendre pourquoi les compétences peuvent être perçues comme l'actif le plus important d'une entreprise et, en même temps, de comprendre comment ces actifs peuvent être utilisés pour améliorer la performance de l'entreprise. Ainsi, elle admet que les attributs liés aux expériences passées, à la culture organisationnelle et aux compétences sont essentiels au succès de l'entreprise (Campbell et Luchs, 1997; Hamel et Prahalad, 1996).

Tableau 02: Travaux antérieurs sur la RBV

Auteur(Année)	**Contribution majeure**
Penrose (1959)	A mis l'accent sur les ressources internes d'une entreprise. La croissance d'une entreprise repose sur ses ressources et elle est limitée par les ressources managériales.
Andrews (1971)	A mis l'accent sur la gestion des ressources internes.
Lippman and Rumelt (1982)	Ont identifié l'ambiguïté causale comme étant une protection majeure de l'avantage concurrentiel. L'ambiguïté causale indique que les concurrents n'arrivent pas à identifier avec certitude les causes de l'efficience du leader de l'industrie.
Wernerfelt (1984)	Les entreprises en tant qu'ensembles de ressources.

Rumelt (1984)	Théorie stratégique de l'entreprise basée sur l'idée d'entreprises en tant qu'ensembles de ressources.
Barney (1986)	Les caractéristiques des facteurs du marché déterminent les possibilités pour une entreprise de gagner des rentes.
Rumelt (1987)	Les entreprises sont « chercheures de rente ». L'importance d'isoler les mécanismes de recherche de rentes.
Rumelt (1987), Dierickx and Cool (1989)	Article de synthèse sur les obstacles de l'imitation (ex l'ambiguïté causale et les mécanismes d'isolement comme l'interconnexion des actifs, l'efficacité des stocks d'actifs, etc.) qui empêchent (ou rendent très coûteuse) l'imitation par les autres concurrents.
Day and Wensley (1988), Aaker (1989 Grant (1991), Wernerfelt (1989	Les modèles de formulation stratégique qui ont les ressources de l'entreprise comme concept central et comme sources d'un avantage concurrentiel durable.
Prahalad and Hamel (1990)	Les compétences de base sont le moteur de la stratégie d'entreprise et de la diversification. Les entreprises doivent exploiter et tirer parti de leurs compétences clés. Les entreprises devraient se diversifier dans des activités connexes qui peuvent utiliser et améliorer les compétences de base de l'organisation.
Hansen and Wernerfelt (1989) Rumelt (1991)	Etudes empiriques qui soutiennent l'hypothèse selon laquelle les ressources spécifiques à l'entreprise ou les facteurs organisationnels sont plus importants que les variables industrielles pour expliquer la performance supérieure de l'entreprise.
Barney (1991)	Les ressources stratégiques clés peuvent être des sources d'avantage stratégique, s'ils sont rares, difficiles à imiter, non substituables et précieuses.
Conner (1991)	Comparaison de la théorie de l'entreprise basée sur les ressources avec d'autres approches stratégiques issues de l'économie. Clarification des hypothèses de la théorie basée sur les ressources et son implication dans les stratégies de rentabilité.
Peteraf (1993)	Les entreprises obtiennent des performances supérieures, en gagnant des rentes par des ressources rares et efficaces et/ou en formant un pouvoir sur les marchés de produits.
Day (1994)	Cadre des capacités de l'avantage concurrentiel stratégique. Distinction entre les capacités externes, et les capacités internes.
Collis and Montgomery (1995)	Examen de la RBV axé sur le management.
Grant (1996)	Le point de vue basé sur la connaissance se développe en considérant la connaissance comme l'actif clé ou stratégique des

	entreprises.
Teece, Pisano, and Shuen (1997)	Les capacités dynamiques comme sources d'avantages concurrentiels.

Source : Olavarrieta et Ellinger (1997) ; Mahoney (2004)

Selon la RBV, les ressources peuvent être définies de manière large pour inclure les actifs, les processus organisationnels, les attributs de l'entreprise, l'information ou les connaissances contrôlées par l'entreprise et qui peuvent être utilisées pour concevoir et mettre en œuvre leurs stratégies (Learned, Christensen, Andrews and Guth, 1969; Daft, 1983; Barney, 1991).
Barney (1991) distingue trois types de ressources :

1. les ressources en capital physique (matériel, technologie, installations et équipements) ;
2. les ressources en capital humain (formation, expérience, connaissances) ;
3. les ressources en capital organisationnel (structure formelle).

Brumagim (1994) présente une hiérarchie des ressources avec quatre niveaux différents de ressources de l'entreprise :

1. ressources de production/ de maintenance (considérées comme le niveau le plus bas ;
2. ressources administratives ;
3. ressources d'apprentissage organisationnel ;
4. ressources de la vision stratégique (considérées comme les plus avancées ou du plus haut niveau).

La RBV traite également de l'environnement concurrentiel auquel sont confrontées les entreprises avec une approche qui va de l'intérieur vers l'extérieur. Elle commence par l'analyse de l'environnement interne à l'entreprise. La RBV est souvent considérée comme une alternative au modèle des cinq forces de Porter[9]. Elle met l'accent sur lerôle des ressources et des capacités internes de l'entreprise dans la formulation de la stratégie afin d'obtenir des avantages concurrentiels durables sur le marché.
Les ressources et les capacités internes déterminent les choix stratégiques par les entreprises lorsqu'elles sont en concurrence dans leur environnement commercial externe. La RBV s'appuie sur les ressources et les capacités qui résident dans les organisations afin de

[9]Modèle utilisé en stratégie d'entreprise, et a été élaboré par le professeur de stratégie « Michael Porter » qui a identifié, cinq forces qui déterminent la structure concurrentielle: le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution, la menace d'entrants potentiels sur le marché, et l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

développer un avantage concurrentiel durable. Les ressources peuvent être considérées comme des intrants qui permettent à l'entreprise d'effectuer ses activités.

Selon la RBV, toutes les ressources de l'entreprise ne seront pas des ressources stratégiques et donc des sources d'avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel n'apparaît que lorsqu' il existe une situation d'hétérogénéité des ressources (différentes ressources entre les entreprises) et de l'immobilité des ressources (l'incapacité des entreprises concurrentes à obtenir des ressources d'autres entreprises). Si la ressource n'est pas parfaitement mobile (c'est-à-dire que la ressource n'est pas libre de se déplacer entre les entreprises, ou si une entreprise qui ne dispose pas d'une ressource et doit supporter des coûts considérables pour la développer, l'acquérir ou l'utiliser. La ressource est susceptible d'être une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, plus la ressource est mobile, moins l'avantage tiré de cette ressource sera durable. À l'heure où le monde globalisé évolue rapidement, si une organisation est capable de changer rapidement et d'être plus alerte aux changements du marché concurrentiel, elle a plus de chances d'acquérir et de maintenir un avantage concurrentiel sur son marché.

Conclusion

Dans ce chapitre il était question de cerner les éléments fondamentaux liés à la GRH. Ainsi, cette partie nous a permis de mieux comprendre l'importance du rôle que peut assurer cette fonction. La gestion des ressources humaines, telle qu'elle se définit aujourd'hui, a pris de longues périodes pour se développer et pour assurer une mission extrêmement importante.

La fonction de GRH aujourd'hui fait partie de la gestion qui vise à maintenir une main-d'œuvre efficace et compétente. Il s'agit d'une fonction continue qui se concentre sur la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources humaines. La GRH est un processus qui permet d'améliorer les performances des employés et d'en tirer de meilleurs résultats.

A l'heure, où l'environnement extérieur de l'entreprise influe sur sa stabilité, sa santé finacière et sa prospérité , les responsables RH et leurs directions se fixent de nouveaux objectifs pour faire face à cette menace extérieure. La littérure managériale portant sur le domaine de la GRH, met en évidence cinq principaux objectifs de la fonction RH . Attirer les meilleurs collaborateurs, dévelloper, fidéliser ,motiver , satisfaire les employés, et assurer la mission de la GRH avec efficacité sont les principaux axes stratégiquesde la DRH, à renforcer. Dans le domaine des Ressources Humaines, le modèle de Dave Ulrich, malgré la profusion de la littérature sur le sujet, demeure largement répandu. Ce modèle identifie quatre rôles clés que la fonction des Ressources Humaines doit assumer. Tout d'abord, le DRH en tant que "Partenaire stratégique" travaille en collaboration avec la direction pour aligner les politiques RH sur les objectifs globaux de l'entreprise. Ensuite, en tant qu'"Agent de changement", le DRH joue un rôle central dans la gestion des transformations organisationnelles et la mise en place de changements culturels. Le troisième rôle, "Expert administratif", implique la gestion efficace des processus RH, des politiques et de la conformité légale. Enfin, en tant que "Champion des employés", le DRH se consacre à l'amélioration de l'expérience des collaborateurs, à leur engagement, et à la création d'un environnement de travail favorable. Ces quatre rôles définissent le spectre des responsabilités d'un DRH moderne pour contribuer au succès organisationnel tout en valorisant les employés. Après avoir présenté le cadre théorique des pratiques de la GRH, le prochain chapitre aura pour objet de présenter le cadre théorique et conceptuel de la performance dans l'entreprise.

Chapitre 3
La performance au sein de l'entreprise : Cadre conceptuel et théorique

Introduction

Le concept de performance, étant omniprésent dans presque toutes les sphères de l'activité humaine, a fait l'objet d'une attention croissante au cours des dernières décennies.

La multitude d'études au niveau international dans le domaine de la performance est également due à la crise financière qui a affecté l'économie mondiale. Cette crise a entraîné un extrême besoin d'amélioration de la performance des organisations. L'estimation de la performance de l'organisation a toujours suscité l'intérêt des gestionnaires et des chercheurs en GRH. À cet égard, certains chercheurs se sont attachés à déterminer les définitions et la manière de mesurer le concept de performance.

Pour notre part, et après avoir présenté le cadre théorique et conceptuel de la GRH et de ses pratiques, dans le chapitre précédent, nous essayerons dans ce chapitre de cerner le cadre conceptuel de la performance dans l'entreprise, et nous tenterons d'apporter des réponses aux principaux questionnements : En quoi consiste ce concept ? Comment a-t-il évolué ? Comment qu'il peut être mesuré ? Et quels sont les modèles théoriques et empiriques sur les quels repose le lien entre la performance de l'entreprise et la stratégie RH ?

Tout d'abord et dans la première section, nous définirons le concept de performance et suivrons son évolution, ensuite nous exposerons ses principales sources et enfin nous présenterons ses niveaux de mesure.

Ainsi, les théories et les modèles empiriques qui fondent le lien entre la stratégie RH et la performance d'entreprise seront mis en évidence dans la deuxième section du présent chapitre.

Section 1 : Le concept de performance

Le concept de performance des entreprises est souvent utilisé dans la littérature managériale mais il n'est que rarement défini avec précision. Ainsi, en raison du grand nombre de concepts employés, pour définir la performance ; La performance est confondue avec d'autres notions telles que: la productivité, l'efficience, l'efficacité, l'économie, la capacité de gain, la rentabilité, la compétitivité, etc. D'où l'importance d'apporter une définition claire et sans ambiguïté du concept de performance.

Nous essayerons dans ce qui suit de mettre en relief les principaux apports théoriques qui ont contribué au développement de ce concept, tant sur le plan de la recherche scientifique, que sur le plan empirique managérial.

1. **Evolution et définitions et du concept de « performance** »

Le terme performance est apparu au milieu du 19ème siècle et a été utilisé pour la première fois pour définir les résultats d'un concours sportif. C'est, au cours du 20éme siècle, que ce concept de performance a évolué et une série de définitions lui ont été appropriée.
Souvent, l'atteinte des objectifs est associée au concept de « performance », et étant donné que les objectifs d'une organisation ne peuvent être définis avec précision et qu'ils sont de plus en plus nombreux, la performance est de plus en plus difficile à définir, puisqu'il s'agit d'une mesure relative. Le concept de performance, dans les dictionnaires français, roumain et anglais définit davantage l'idée de résultat, d'objectif atteint, de qualité, et moins les aspects économiques d'efficience et d'efficacité.
Le dictionnaire explicatif de la langue roumaine définit la performance comme « un bon résultat obtenu par quelqu'un dans une compétition sportive ; une réalisation particulière dans un domaine d'activité, ainsi comme le meilleur résultat obtenu par un système technique, une machine, un dispositif, etc. ».La définition montre que le terme performance a été initialement tiré des domaines de la mécanique et du sport, pour être ensuite utilisé pour caractériser les bons résultats obtenus également dans d'autres domaines.

Il existe une variété de définitions attribuées au concept de performance en raison de sa nature subjective. Dans la littérature, on trouve de nombreux articles ou études qui définissent le concept de performance comme étant étroitement lié aux les facteurs environnementaux.

Didier Noyé (2002) estime que la performance consiste à « atteindre les objectifs de l'entreprise conformément aux orientations visées ».Selon lui, la performance n'est pas la

simple observation d'un résultat, mais plutôt le résultat d'une comparaison entre le résultat et l'objectif. Contrairement à d'autres auteurs, Didier Noyé considère que ce concept est en fait une comparaison entre le résultat et l'objectif.

L'auteur Michel Lebas (1995) caractérise la performance comme étant prospective, conçue pour refléter les particularités de chaque organisation. Il définit une « bonne » entreprise comme une entreprise qui atteindra les objectifs fixés à travers les pratiques de gestion, l'atteinte des objectifs seulement ne permet pas de se prononcer sur le niveau de la santé financière et économique de l'entreprise. Ainsi, la performance dépend autant des capacités que de l'avenir.

Pour Whooley (1996), la performance n'est pas une réalité objective, qui attend quelque part d'être mesurée et évaluée; mais une réalité socialement construite qui existe dans l'esprit des individus, si elle existe quelque part. Selon l'auteur, la performance peut être représentée par: les composants, les produits, les conséquences et l'impact et peut également être liée à l'efficience, l'efficacité, la rentabilité ou l'équité. Lebas (1995) et Whooley (1996) considèrent tous deux que la performance est subjective et interprétative, notamment en étant liée aux coûts, ce qui souligne la nature ambiguë du concept.

Rolstadas (1998) estime que la performance d'un système organisationnel est une relation complexe impliquant sept critères de performance qui doivent être respectés, à savoir :

- l'efficacité ;
- l'efficience ;
- la qualité ;
- la productivité ;
- la qualité du travail ;
- l'innovation ;
- la rentabilité.

La performance est étroitement liée à la réalisation des critères énumérés ci-dessus, qui peuvent être considérés comme des objectifs de performance également.
Selon Rolstadas, nous ne pouvons pas établir une définition précise de la performance car elle dépend de sept critères de performance, qui ne peuvent pas être clairement définis.
Neely (2002) estime que la performance doit envisager la quantification de l'efficience et de l'efficacité des actions. Cette quantification peut être exprimée à la fois de manière qualitative

et quantitative. Selon la définition de Neely et d'autres auteurs, la performance est étroitement liée à l'efficience et à l'efficacité.

- *L'efficacité*: qui renvoie au degré d'atteinte des objectifs peu importe les moyens et outils mobilisés.
- *L'efficience*: qui renvoie au rapport entre les résultats obtenus et les moyens mobilisés pour les réaliser.

Kane (1996) affirme que la performance est « quelque chose qu'une personne laisse derrière elle et qui existe en dehors dudit but ». Selon Kane, la performance est définie au niveau de chaque individu au sein de l'organisation. Elle est perçue comme une compréhension des résultats obtenus.

Bernadin (1995) souligne que la « performance doit être définie comme la somme des effets du travail, qui traduisent : une forte relation avec les objectifs stratégiques de l'organisation, la satisfaction du client et les contributions économiques ». Selon lui la performance doit être appréhendée sous une vision plus globale et doit tenir compte à la fois des intrants (l'effort fourni) et des extrants (le résultat de l'effort fourni). Sa définition assimile la performance à la « somme des effets du travail ».La performance est atteinte lorsque tous les efforts sont orientés vers la réalisation des objectifs fixés et la satisfaction du client.

Brumbach (1988) donne une définition plus complète de la performance, qui fait référence à la fois au comportement et aux résultats. Selon lui : « La performance signifie à la fois les comportements et les résultats »

Les comportements émanent de l'exécutant et transforment l'exécution d'un concept abstrait en une action concrète. Les comportements ne sont pas de simples outils permettant d'obtenir des résultats, sont par eux-mêmes des résultats - le produit d'un exercice physique et intellectuel suite à l'exécution d'une tâche et peuvent être jugés indépendamment des résultats. Ainsi, l'auteur définit la performance comme étant étroitement liée au comportement et aux résultats. Traiter la question de la performance des équipes et des individus, nécessite de tenir compte à la fois des entrées (comportements) et des sorties (résultats). Selon Hartle (1995), il s'agit d'un ″modèle mixte″ de gestion de la performance, couvrant à la fois les niveaux de compétences et les réalisations, ainsi que la fixation d'objectifs et l'analyse des résultats. Par ailleurs, Lorrino (1997) affirme que : « La performance dans l'entreprise est ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur, et pas seulement ce qui contribue à réduire le coût ou à augmenter la valeur ».

La première étape d'interprétation du couple coût-valeur en éléments concrets, consiste à décrire en termes globaux comment l'entreprise crée « la valeur ». Il s'agit donc de définir la

valeur dans le cadre de futurs développements. Concevoir la valeur de demain, c'est définir une stratégie. La première étape consiste donc à traduire le couple coût-valeur en objectifs stratégiques, et la définition de la performance ci-dessus peut être, ainsi traduite – ajoute l'auteur- par une autre définition équivalente: « la Performance dans l'entreprise représente tout ce qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques ».

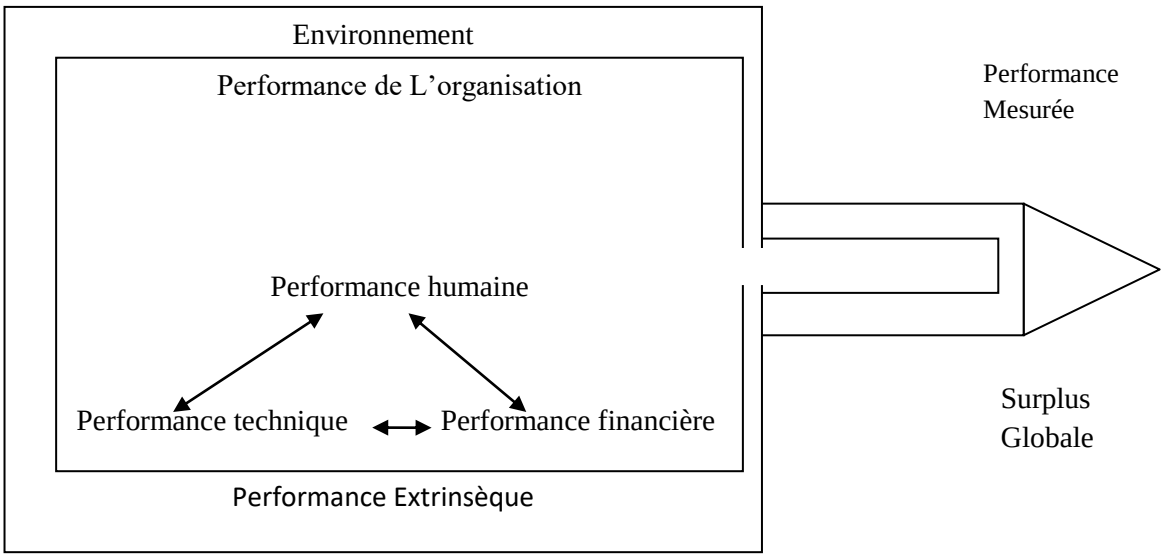
De tout ce qui a été présenté ci-dessus, on peut noter que le concept de «performance » est appréhendé différemment, d'un auteur à un autre et d'un pays à un autre, c'est pourquoi nous apprécions la nécessité et l'utilité d'évoquer plus d'aspects liés à ce concept dans le but de faciliter sa compréhension, tel que sa mesure, ces dimensions et ses sources.

2. **Les sources de performance**

Traditionnellement, la plupart des mesures de la performance étaient basées sur des mesures financières telles que : le chiffre d'affaires, le résultat annuel, la trésorerie et l'état d'endettement de l'entreprise, la part de marché et le retour sur investissement.(Eccles,1991; Nanni et al,1992) et l'accent était mis uniquement sur cette dimension. Plus tard et compte tenu des changements importants dans le monde d'affaires qui ont influencé la compétitivité de l'entreprise et par conséquent sa performance ; cette vision restreinte s'est transformée en une vision « extra-financière-économique » et s'est élargie à d'autres dimensions et la recherche d'autres sources de performance et conditions préalables à son renforcement s'est imposée.

Selon (Martory et Crozet, 2016), la performance résulte principalement de deux sources intrinsèque et extrinsèque comme illustré dans la figure n°02, ci-après :

Figure 02**:** Les sources de performance



Source: Bernard MARTORY et Daniel CROZET, « gestion des ressources humaines », Dunod, 2016, P178

La performance intrinsèque se génère à son tour, à travers la combinaison d'une performance humaine, une performance technique et une performance financière. Par ailleurs, les sources de performance extrinsèque consistent à analyser, les éléments et facteurs environnementaux, il s'agit ici des opportunités, provenant de l'environnement à saisir et des menaces à contrer au profit de l'évolution de l'entreprise.

2.1 La performance humaine

Les employés accomplissent la mission de l'entreprise via un processus direct. L'une des principales raisons pour lesquelles les employés, sont considérés comme principale source intrinsèque et importants pour le succès d'une organisation est qu'ils sont directement responsables de la réalisation de la mission de l'entreprise et aucune production ne peut être conçue et/ou réalisée sans eux.

En effet, Il s'agit d'une gestion sociale à l'origine de cette performance ; Reconnaître la valeur et promouvoir les capacités des personnes par des politiques et des pratiques humaines appropriées engendre plus d'équité, de développement et de bien-être.

2.2 La performance financière

La performance financière est assimilée à une évaluation complète de la situation globale d'une entreprise. Le terme est également utilisé comme une mesure générale de la santé financière globale d'une entreprise sur une période donnée.

Elle est examinée pour déterminer le bien-être et la position de l'entreprise. Pour les utilisateurs externes, les performances financières sont analysées afin de déterminer les opportunités d'investissement potentielles.

En outre, les indicateurs de performance financière consistent en des paramètres quantifiables utilisés pour mesurer la performance d'une entreprise.

L'évaluation de la performance financière de l'entreprise consiste un outil décisionnel important pour les différentes parties prenantes de l'entreprise, notamment les créanciers commerciaux, les détenteurs d'obligations, les investisseurs, les employés et la direction.

La performance financière identifie entre autres, la manière dont une entreprise génère des revenus , gère ses actifs, ses passifs et les intérêts financiers de ses parties prenantes et de ses actionnaires.

2.3 La performance technique

La performance technique et sa mesure consistent en une approche formelle relevant de la gestion technique et, traduite par la capacité à gérer efficacement les investissements de l'entreprise. Le niveau de performance technique permet de déterminer le niveau de la productivité réalisée, les risques et les contraintes techniques.

Elle peut être appliquée à un projet individuel ou être utilisée pour mesurer un système de production continu.

La détermination du niveau de performance technique atteint, permet de détecter rapidement les problèmes techniques, d'évaluer dans quelle mesure les exigences opérationnelles seront satisfaites. Ainsi, la mesure de la performance technique permet d'évaluer le produit et le processus qui lui est associé, mais elle s'occupe spécialement du produit.

2.4 La performance extrinsèque

Cette performance est assimilée aux opportunités tirées de l'environnement. Il s'agit de tous les facteurs externes sur lesquels l'organisation peut s'appuyer ou dont elle peut tirer parti, tels que des tarifs d'exportation favorables, des incitations fiscales ou de nouvelles technologies habilitantes.

Ainsi, l'environnement peut apporter, à la fois des opportunités et des menaces aux entreprises. En raison de la multiplicité des questions à prendre en compte dans le processus décisionnel des entreprises et du besoin urgent de la gestion de toutes ces préoccupations environnementales, les entreprises prennent aujourd'hui plus de conscience de l'impact environnemental sur leurs activités et performances.

3. Les niveaux de mesure de la performance

La performance est l'un des concepts les plus controversés sur lequel il n'y a jamais eu d'accord entre les différents chercheurs et théoriciens. De nombreux professionnels des RH, en particulier les planificateurs stratégiques, consacrent une grande partie de leurs efforts à la gestion de la performance organisationnelle. Mais à mesure que ce terme apparaît, nous constatons que les directeurs des opérations, les directeurs financiers, les conseillers juridiques et les entrepreneurs se concentrent également sur la mesure de la performance.

La mesure de la performance, sous une forme ou une autre, est répandue dans diverses disciplines de gestion: La gestion stratégique, la gestion de la qualité, l'amélioration des processus, et l'évaluation des performances dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Chaque organisation, quels que soient sa taille, son type de produit ou de service, son appartenance au secteur public ou privé, s'efforce d'être efficace. A cette fin, divers systèmes de suivi des performances sont en perpétuel développement, depuis les systèmes traditionnels de gestion financière jusqu'aux systèmes complexes de gestion stratégique.

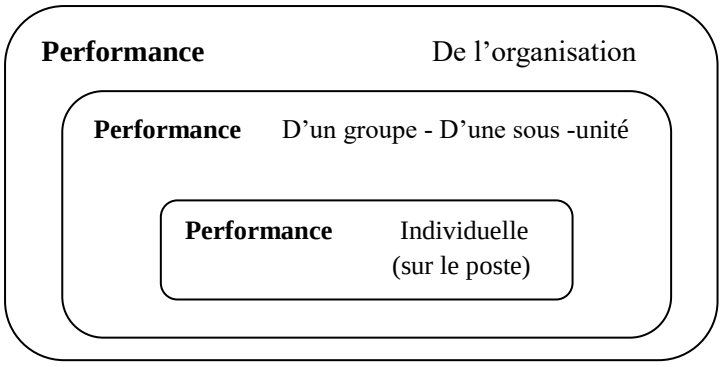
Ces systèmes permettent de contrôler des aspects aussi importants pour le succès de l'organisation que pour la satisfaction des parties prenantes. Ils donnent une visibilité sur la qualité des processus internes, et la capacité à changer et à s'améliorer. En outre, ils permettent à l'entreprise de répondre aux questions fondamentales relatives à son efficacité et efficience, comme par exemple: où se positionne l'entreprise par rapport à ses objectifs ?

Comment se situe-t-elle par rapport à ses concurrents ?quelles sont ses opportunités de développement ?

En outre, la performance peut être mesurée et appréhendée sous trois principaux niveaux, (Lusthaus, 2002 ; Martory et Crozet, 2016) : la performance de l'individu (l'employé), la performance des groupes de travail et la performance des organisations. Dans l'ensemble cette division peut être contractée en deux niveaux : l'individu et l'organisation.

La figure 03, ci-dessous, illustre les niveaux de mesure des performances.

Figure 03 : Les niveaux de mesure des performances



Source: Bernard MARTORY et Daniel CROZET, « gestion des ressources humaines », Dunod, 2016, P 178.

3.1 La performance de l'individu (l'employé)

La performance d'un employé est la manière dont il exerce son rôle, accomplit les tâches requises et se comporte sur le lieu de travail. Les mesures de la performance de ce niveau comprennent la qualité, la quantité et l'efficacité du travail. Ainsi elles permettent aux dirigeants de surveiller, les performances des employés, de suivre leur évolution professionnelle et le fonctionnement de l'entreprise. Cela permet non seulement de mettre en évidence ce que les entreprises pourraient mener comme actions aujourd'hui pour améliorer leur activité, mais les résultats de cette évaluation, alimentent également les plans de croissance futurs.

Cependant, mettre l'accent sur la performance de chaque employé permet à l'entreprise de comprendre si elle arrive à produire et à réaliser son service avec efficacité et efficience?

Ainsi, elle aide les employés à atteindre leur plein potentiel, tout en améliorant les performances globales, ce qui peut avoir des effets positifs sur le moral et la qualité du travail fourni.

En outre, selon (Koopmans et al, 2011), la performance individuelle peut être appréhendée et analysée sous deux principales dimensions : la performance dans la tâche et la performance au contexte.

3.*1.1 La performance dans la tâche*: La performance sur la tâche, également appelée performance en rôle principal, désigne la manière dont un individu exécute les tâches spécifiques qui sont directement liées à son poste de travail. Il s'agit des activités et des responsabilités clés qui sont définies dans la description de poste ou les objectifs assignés. Cette dimension de la performance évalue l'efficacité avec laquelle un individu accomplit les tâches essentielles pour atteindre les résultats attendus dans son domaine de travail.

La performance sur la tâche est définie comme "la qualité avec laquelle un individu accomplit les tâches et les responsabilités spécifiques qui lui sont assignées dans le cadre de son poste de travail" (Campbell, 1990). Cette définition met l'accent sur l'exécution efficace des activités liées aux objectifs et aux responsabilités essentielles de l'emploi.

3.1.2 *La performance contextuelle* : La performance contextuelle, également connue sous le nom de « performance en rôle supplémentaire », se réfère aux comportements volontaires et positifs d'un individu qui dépassent les exigences formelles de son poste de travail. Cela inclut des actions telles que l'aide aux collègues, le partage des connaissances, la participation active aux activités de l'organisation, l'adaptation aux changements, l'implication dans des initiatives d'amélioration, etc. Cette dimension évalue la contribution d'un individu à l'environnement de travail et à la culture organisationnelle. La performance contextuelle est définie comme " des comportements discrets et positifs d'un employé qui ne sont pas formellement reconnus ou récompensés, mais qui contribuent à la culture et au climat de l'organisation" (Organ et Ryan, 1995).

La performance sur la tâche concerne l'accomplissement des responsabilités spécifiques liées au poste, tandis que la performance contextuelle englobe les comportements positifs et volontaires qui contribuent au fonctionnement global de l'organisation, au-delà des tâches formelles assignées. Ces deux dimensions sont souvent considérées comme complémentaires et sont essentielles pour évaluer la performance globale d'un individu au travail. En combinant ces deux dimensions, l'entreprise peut obtenir une vue d'ensemble plus complète de la performance globale d'un employé dans son environnement professionnel.

Le tableau n^0 03 ci-après indique le cadre conceptuel de la performance individuelle et quelques exemples d'indicateurs.

Tableau 03 : Cadre conceptuel de la performance individuelle au travail

Concept	Dimensions	Indicateurs
Performance individuelle au travail	La performance dans la tâche	accomplir une tâche professionnelle, quantité de travail, qualité de travail, atteinte d'objectifs annuels, compétences professionnelles, connaissance du métier, l'actualisation des connaissances, travailler de façon précise et soignée, planification et organisation, administration, prise de décision, la résolution de problèmes, communication orale et écrite, suivi et contrôle de ressources
	La performance contextuelle	tâches supplémentaires, efforts, prise d'initiative, enthousiasme, ambition, accomplir un devoir, assiduité, motivation, persistance, réactivité, créativité, coopérer avec les autres et les aider, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel, appartenance organisationnelle

Source : Koopmans et al, 2011, p863

3.2 La performance des groupes de travail

De nos jours, le recours à la mesure de la performance à ce niveau est très répandu dans tous les types d'organisations à travers le monde. Les équipes de travail hautement performantes exécutent la stratégie de manière prévisible, atteignent les objectifs et ont besoin de peu de supervision de la part de la direction, car elles sont habilitées et responsables de leur activité fonctionnelle et doivent rendre compte de leurs performances.

La rémunération et les incitations sont généralement liées à la réalisation des objectifs de l'équipe et des objectifs individuels, respectivement. L'accent ainsi est mis sur la performance collective de l'équipe. En effet, ce qui distingue les équipes performantes des autres groupes, c'est qu'une équipe est plus qu'un ensemble de personnes qui suivent simplement des ordres ; Les performances supérieures de l'équipe étant appréciées, poussent ces équipes à ne pas se contenter d'un niveau faible, marginal et peu performant de contributions individuelles.

3.3 La performance des organisations

La performance organisationnelle est définie comme un concept permettant de mesurer la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs à l'aide des ressources existantes, sans imposer de contraintes excessives à ses employés. Sa mesure représente une analyse du niveau de performance atteint par rapport à ses objectifs et à ses buts. En d'autres termes, il s'agit d'une comparaison entre les résultats prévus et les résultats réellement réalisés. Il s'agit de savoir comment l'entreprise peut produire le quota cible de produits et/ou de services?

Quels seront les meilleurs processus et les pertinentes décisions stratégiques ? Quelles seront les meilleures ressources internes à mobiliser ?

Umit Bitichi et al estiment que « le véritable défi réside dans le développement d'une compréhension intégrée et holistique de la mesure de la performance organisationnelle, à savoir la mesure de la performance en tant que système social » (Bititci et al, 2012).

L'un des plus grands défis de la mesure de la performance est l'intégration des différents aspects de la performance organisationnelle, qui sont très différents par nature et sont mesurés par des indicateurs complètement différents et non comparables.

4. Performance organisationnelle et performance individuelle

La performance organisationnelle nécessite aujourd'hui, une vision globale de l'interdépendance des facteurs internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers. Et s'appréhende souvent dans le domaine de GRH sous la dimension individuelle.

Il s'agit d'adopter une approche stratégique et intégrée visant à accroître l'efficacité de l'organisation en améliorant la performance des personnes qui y travaillent et en développant les compétences de ces personnes. En outre, le principal objectif de la gestion des ressources humaines est d'utiliser les ressources humaines de manière optimale afin que les objectifs puissent être atteints de manière efficace et efficiente.

La performance individuelle n'est pas seulement quelque chose que l'on observe et que l'on mesure ; elle représente le résultat d'une construction sociale dégagée, et traduit la nature des comportements ainsi que le niveau de productivité au travail.

La performance individuelle au travail consiste en *« un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveaux de compétences et de contributions aux objectifs*» (Campbell, 1990, p.690).

A noter que, les indicateurs de performance organisationnelle et individuelle, sont très utilisés dans le domaine de la gestion de la qualité et de l'amélioration des processus. Les indicateurs de performance individuelle sont dominants dans les systèmes de gestion des ressources humaines.

La relation entre les indicateurs des deux niveaux (organisationnel et individuel), est particulièrement importante; si les indicateurs des deux niveaux ne sont pas correctement reliés, la motivation des employés et la compensation pour le travail ne correspondent pas aux objectifs généraux de l'organisation.

En effet, l'adéquation entre les indicateurs de performance individuelle et organisationnelle est une condition préalable, nécessaire à l'efficacité des systèmes de rémunération, et de motivation, ainsi qu'à l'alignement des performances individuelles sur les objectifs de l'organisation et la performance globale de l'organisation.

Selon (Grote, 1996), Douglas McGregor fut le premier penseur, à écrire sur les systèmes d'évaluation des performances des employés et, à identifier leurs principaux objectifs:

- l'acquisition d'informations pour les décisions concernant la promotion ou le déclassement du personnel ;
- l'augmentation salariale ;
- le retour d'information sur les compétences, les connaissances, les attitudes et les comportements des employés qui correspondent aux exigences et aux possibilités de développement nécessaires.

Bratton et Gold(2003) ont complété cette liste par d'autres motifs tels que :

- l'augmentation de l'efficacité des performances individuelles ;
- la rationalisation et la clarté des attentes des employeurs et managers de leurs employés ;
- la compréhension de la contribution des employés aux activités de l'entreprise ;
- le renforcement de la motivation au travail.

Section 02 : Le lien entre la stratégie RH et la performance d'entreprise

Dans cette partie, nous nous intéressons au rôle de la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines dans la croissance des résultats de l'entreprise. Plus précisément, cette partie sera consacrée à la mise en relief de la relation entre la stratégie de gestion des ressources humaines (SGRH) et la performance d'entreprise. Plusieurs modèles et théories, provenant des sciences économiques, psychologiques et sociologiques [10] ont contribué et apporté d'importantes explications de la relation qui peut exister entre les deux concepts.

Les différentes réflexions menées, pour expliquer cette relation ont débouché sur des explications tant sur le plan théorique que sur le plan empirique. Nous aborderons dans ce qui suit, en premier, les fondements théoriques de la relation entre la SGRH et la performance. Ensuite, dans un second temps, nous avancerons les modèles empiriques qui ont apporté une contribution à la compréhension des diverses formes et des divers effets de cette relation.

1. Sur le plan théorique économique

Plusieurs théories ont été développées par plusieurs économistes, et ont traité la question de la relation qui peut exister entre la gestion des ressources humaines et la performance.

Dans cette section, nous allons examiner les fondements théoriques provenant du champ économique sur lesquels repose l'explication de cette relation. Pour en faire, nous allons tout d'abord présenter les principales théories économiques: la théorie du capital humain, la théorie des coûts de transactions et la théorie de l'agence ainsi que leurs origines. Cette présentation sera suivie par une exposition des principaux apports en matière de GRH.

1.1 La théorie du capital humain

Adam Smith (1779) fut le premier théoricien à reconnaitre le rôle fondamental de l'homme dans la réalisation de la croissance économique. Il considéra l'éducation et la formation comme atout déterminant et le mit au centre des investissements.

Ainsi, la théorie du capital humain repose sur les premiers travaux des économistes néoclassiques, (Clarck et Wicksteed, 1880). Selon ces économistes ; dans une économie de marché, les facteurs de production sont rémunérés au niveau de leur productivité marginale. La production supplémentaire permise par l'utilisation d'une unité supplémentaire de travail

[10] Développées dans la première section du premier chapitre.

ou du capital détermine la rémunération de chaque facteur de production. Le salarié gagne plus qu'un autre salarié grâce à sa productivité marginale, qui est plus grande.
Au début des années 60, et suite aux travaux des deux économistes américains; Schultz (1961) et Becker (1964), la théorie du capital humain a vu le jour.

Selon Becker (1964), le capital humain est un moyen de production physique. Les organisations investissent dans le capital humain via l'éducation, la formation et la santé.

La principale idée de cette théorie, s'articule autour l'existence d'une relation de corrélation positive entre, le niveau de qualification et/ou le niveau d'éducation des salariés d'une part, et leurs niveaux de productivité au travail d'autre part. Ainsi, la productivité détermine le salaire. La rémunération est conforme à l'effort fourni par l'employé et se détermine au niveau du marché de l'emploi (d'Arcimoles, 1995).
La théorie du capital humain repose sur l'hypothèse que l'éducation formelle est très nécessaire pour améliorer la capacité de production d'une population. En bref, les théoriciens du capital humain affirment qu'une population éduquée est une population productive, et que dans le monde du marché du travail, les gens apportent différents niveaux d'éducation, de connaissances, de compétences, d'aptitudes et d'attentes sur le lieu de travail. Selon McConnell et al. (2009), une personne plus instruite et mieux formée est capable de fournir une plus grande quantité d'effort productif utile qu'une personne ayant moins d'éducation et de formation.

En outre, un niveau d'éducation et de formation différent contribue à un niveau de salaire différent. L'éducation et la formation contribuent à un niveau différent de salaires et de traitements, plus il y a des connaissances, des compétences et des aptitudes, plus les chances d'obtenir un meilleur emploi sont grandes.
En résumé, la théorie du capital humain met l'accent sur la manière dont l'éducation accroît la productivité et l'efficacité des travailleurs, en augmentant le niveau du stock cognitif des capacités humaines, économiquement productives. Ainsi, ce stock représente le produit des capacités innées et de l'investissement dans les êtres humains. L'offre d'éducation formelle est considérée comme un investissement productif dans le capital humain, que les partisans de la théorie considèrent comme tout aussi valable, voire plus, que celui du capital physique.
Fagerlind et Saha (1983) affirment que la théorie du capital humain fournit une justification de base pour les dépenses publiques importantes en matière d'éducation, tant dans les pays en développement que dans les pays développés.

La théorie du capital humain conclut que l'investissement dans le capital humain conduira à une plus grande production économique ; cependant, la validité de la théorie est parfois difficile à prouver et contradictoire.

Le célèbre économiste Adam Smith, dans La richesse des nations (1976), a formulé les bases de ce qui allait devenir la science du capital humain. Au cours des deux siècles suivants, deux écoles de pensée se sont distinguées. La première école de pensée a fait la distinction entre les capacités acquises qui étaient classées comme capital et les êtres humains eux-mêmes, qui ne l'étaient pas. La seconde école de pensée a affirmé que les êtres humains eux-mêmes étaient du capital. Le principal postulat derrière la théorie moderne du capital humain, est que, tous les comportements humains sont basés, sur l'intérêt économique personnel des individus, opérants sur des marchés librement concurrentiels ; d'où la nécessité de l'adoption de processus de gestion qui permettent de renforcer l'adhésion aux objectifs de l'organisation.

Plus tard, Thomas Davenport (1999) a avancé que le capital humain se compose de capacités, de connaissances, de compétences, de talent personnel, de comportements et d'efforts. Il a élargi ainsi le concept de capital humain, selon lui ce concept renferme :

1) les connaissances qui comprennent l'intelligence, les connaissances spécifiques et générales pour travailler ;
2) la compétence et l'expertise utilisées dans le travail, y compris le corps physique et les mouvements du travail ;
3) le talent, une caractéristique personnelle qui est innée, qui peut être améliorée par le développement ;
4) le comportement qui est une expression observable, qui se réfère aux normes, éthique et croyances personnelles ;
5) les ressources innées ou personnelles, y compris le talent, l'expérience, les connaissances et la capacité à travailler pour réussir.

Ainsi, Phillips (2005) a déclaré qu'il y a un énorme changement de paradigme qui s'est produit dans le concept de capital humain, qui est passé de l'approche traditionnelle à une approche plus globale.

Ces changements ont modifié la fonction des ressources humaines en passant d'un processus basé sur les activités à un processus basé sur les résultats, qui est plus connecté et aligné sur la stratégie de l'entreprise, et considère le capital humain comme une création de valeur à valoriser dans la gestion stratégique.

1.2 La théorie des coûts de transactions

Consiste en une théorie développée, principalement, sur la base de l'article de l'économiste « Ronald Coase »[11], portant sur le thème de la nature de la firme, dans lequel, il dévoile les motifs d'existence de la firme. Selon Coase la firme existe quand il est moins couteux d'organiser soi-même la production, plutôt que de subir des coûts de transactions pour coordonner un échange marchand et faire produire à l'extérieur. Cependant toute la production ne va pas, pour autant, se concentrer dans la firme car les coûts d'organisation sont croissants. Au-delà d'un certain point, il serait moins couteux de passer par le marché et donc de supporter les coûts de transactions qui sont plus faibles que les coûts d'organisation en interne.

Par la suite, les travaux de Williamson (1979, 1981) et à partir des contributions de Coase ont étendu la conceptualisation des coûts de transactions.

Selon Williamson, lorsque l'entreprise exerce n'importe quelle activité économique, supporte des coûts, liés à cette activité, désignés par : coûts de fonctionnement du système économique, que l'entreprise voudrait minimiser, pour produire avec efficacité et efficience. Ainsi, il met en avant deux types de coûts de transactions :

- *les coûts de transactions « ex ante »* : sont des coûts, liés à la négociation avant la signature des contrats (efforts de négociation, réunions et discussions) ;
- *les coûts de transactions « ex post »* : qui sont liés à la mise en œuvre des contrats.

Williamson rajoute que les économistes et avocats jouent un rôle important dans la diminution des coûts de transactions « ex ante » lorsqu'il s'agirait d'un contrat non exhaustif ; Et ce, par la mise en place d'instructions juridiques, par avance, préservant les droits et obligations des deux parties, en cas de litiges. Plutôt que de recourir aux tribunaux et faire supporter l'entreprise plus de charges. L'interrelation entre le droit et l'économie fut une principale contribution de la théorie.

D'autre part, cette théorie, explique le mécanisme du recours à la meilleure forme de gouvernance, à fin de produire à moindres coûts de transactions (Williamson 1979, 1981). La firme et le marché deviennent, ainsi, deux formes alternatives de coordination. La première caractérisée par la hiérarchie et la seconde par le prix. Ainsi, les coûts de transactions représentent le principal critère pour choisir entre les deux options Williamson (1979, 1981), et renferment :

- les coûts du recours au marché,

[11]Economiste Britannique, fondateur de la théorie des coûts de transactions, Lauréat du prix Nobel en 1991.

- les coûts de découverte des prix
- les coûts de négociation, de suivi, de contrôle et de la mise en œuvre du contrat.

Néanmoins, Williamson indique qu'il va falloir intégrer une autre variable dans le choix entre la firme et le marché, à savoir les comportements résultants des individus, dans l'entreprise et sur le marché. Il avance l'idée selon laquelle :

Les agents économiques se dotent d'une rationalité limitée, et peuvent adopter un comportement opportuniste. Ainsi, Williamson dénonce le fait que les contrats conclus, suite au recours au marché, marqué par la difficulté d'accéder à l'information ; soient incomplets. Dans un tel contexte, et en situation de rationalité limitée, où les acteurs développent des comportements opportunistes. Et l'alternative de recourir à l'organisation hiérarchique serait meilleure que l'alternative contractuelle du marché.

La théorie des coûts de transactions a apporté des précisions qui ont contribué à la compréhension du comportement humain (Eisenhardt, 1989), de l'incertitude comportementale, et du mécanisme de coordination entre les acteurs dans les deux systèmes contractuels : firme et marché. Ainsi, elle peut servir à apporter de pertinentes interprétations de la littérature portant sur les thèmes de la gestion des ressources humaines, Jones et de Wright (1992).

1.3 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est fondée sur les travaux de Berle et Means, élaborés en 1930 qui portent sur la problématique de divergence d'avis et d'intérêts des propriétaires de l'entreprise et ses dirigeants. Elle tente d'apporter une explication à la problématique de la conciliation entre le comportement des managers et les intérêts des actionnaires de l'entreprise.

En effet, les managers disposent d'une information plus complète que les actionnaires sur l'activité réelle de l'entreprise. Ainsi, peuvent se servirent de cette situation pour poursuivre des objectifs contradictoires avec ceux des actionnaires. C'est pour répondre à ce type de dilemme et concilier entre les deux intérêts que la théorie d'agence a été développée par deux économistes Jensenet Mecklingen (1976) dans un article fondateur intitulé « Theory of the firm ». Cette théorie cherche à comprendre comment rendre la coopération entre les individus plus efficiente et accroitre ainsi le bien-être commun. Elle repose sur le postulat que, l'entreprise s'apparente à un ensemble de relations contractuelles (Jackson et Schuler , 1995)

Dans un tel contexte, les individus cherchent à maximiser leurs utilités et les contrats qu'ils établissent génèrent des coûts, définis comme des coûts d'agence à minimiser.

D'autre part, une relation d'agence est définie comme un contrat, dans lequel, « le principal»[12] délègue à un « agent »[13] un droit décisionnel (Eisenhardt, 1989). Le principal aura recourt au service de l'agent pour accomplir en son nom une tâche quelconque. Cette relation est caractérisée par deux éléments principaux :

A. l'asymétrie de l'information : représente la situation, dans laquelle, les deux parties ne disposent pas d'informations parfaites, ni des mêmes informations. Selon (Baudry, 1992) ce problème peut être limité par le principal, qui est en mesure, de trouver le niveau de rémunération adéquat ;
B. le risque d'aléa moral : ce risque correspond à la possibilité que l'une des parties adopte un comportement différent de celui qui est attendu. Ainsi, les efforts consentis, pour que l'agent qui dispose d'un pouvoir décisionnel, se comporte conformément aux objectifs fixés par le principal, constituent des coûts d'agence.

Les coûts d'agence sont de trois types Wilson (1968), Arrow (1971) :

- les dépenses de surveillance du principal pour orienter le comportement de l'agent vers les objectifs déjà précisés ;
- les coûts supportés par l'agent pour prouver le bon déroulement du mandat ;
- la perte résiduelle représente l'écart incompréhensible entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement de maximisation effective du bien-être du principal.

Les éclaircissements et les définitions avancés plus haut, nous amènent à conclure que malgré que la théorie d'agence soit considérée comme financière en lien étroit avec la gouvernance d'entreprise, néanmoins, son champ d'application s'étend à d'autres disciplines. En effet, elle décrit la tension et les conflits entre les propriétaires et les dirigeants, les managers et les salariés, et/ou toute autre relation de coopération entre des individus animés par des motivations divergentes. Ainsi, le principal apport de la théorie d'agence à la gestion des ressources humaines est qu'elle contribue à la compréhension de la relation entre le supérieur et le subordonné, qui ont souvent des intérêts contradictoires, que seuls, des contrats, bien formulés peuvent les concilier (Garapin, Lierena, 2007). La politique de rémunération se trace justement, en prenant en considération l'intérêt des propriétaires et celui des managers d'entreprise.

[12]Qui peut être un actionnaire ou un supérieur hiérarchique.
[13] Qui peut être un manager, gestionnaire ou un subordonné hiérarchique.

2. Sur le plan empirique

Dans un environnement instable, les ressources humaines sont sollicitées pour fournir un avantage concurrentiel durable. Les entreprises font face à ce défi et sont censées assurer une meilleure gestion de leurs ressources humaines. Essentiellement fondée sur la théorie du capital humain (Schultz, 1961, Becker 1975) et la théorie des ressources (Wernerfelt 1984, Barney, 1986, 1991), la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) contribue à améliorer les performances de l'entreprise.Cependant, la GSRH ne peut remplir ce rôle d'amélioration des performances si ces deux conditions ne sont pas réunies ; D'une part, la fonction des ressources humaines doit contribuer activement à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise, et surtout à sa mise en œuvre. D'autre part, le capital humain devrait constituer un avantage concurrentiel durable et devrait être un actif stratégique de l'entreprise. Ces ressources ne sont ni une donnée ni un ajustement variable mais un levier stratégique pour atteindre les objectifs de l'entreprise. (Ulrich, 1991, Becker, Huselid et Ulrich, 2001, Becker et Huselid, 2006 ; Kenneth et al, 2006) et pour assurer sa performance (Arthur, 1992 ; Huselid, 1995 ; Barney, 1990 ; Becker et Gerhart, 1996).

De nombreux chercheurs se sont attachés à étudier l'impact de l'adoption de certaines pratiques de GRH sur la performance des entreprises. La littérature offre une variété d'approches empiriques qui, capables d'expliquer la relation entre les pratiques de GRH et la performance, telles que : l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche de configuration.

2.1 L'approche universaliste

Depuis le début du vingtième siècle, plusieurs auteurs ont axé leurs recherches sur l'approche universaliste. En effet, Taylor a présenté le "One Best Way", c'est-à-dire la meilleure et unique façon de faire les choses. Fayol a présenté des principes universels de leadership et Weber a appuyé ces idées par l'énoncé des phénomènes bureaucratiques.

L'approche universaliste examine la relation directe entre les pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation.

Les partisans de cette approche affirment que certaines pratiques de GRH sont mieux adaptées que d'autres pour améliorer la performance organisationnelle. Cette approche s'appuie sur des travaux qui reconnaissent et identifient les "meilleures pratiques de GRH" (travaux de Peffer, 1994). Elle s'articule autour de trois principes (Allani Soltan, Arcand et Bayad, 2003) :

- le principe d'universalité et de supériorité : selon lequel certaines pratiques de gestion stratégique des ressources humaines sont meilleures que d'autres et peuvent être utilisées par n'importe quelle entreprise (Delery et Doty 1996) ;
- le principe de sélectivité et de lecture des performances financières supérieures :sont appelées meilleures pratiques de GRH qui génèrent les meilleures performances financières, ainsi, sont considérées comme stratégiques ;
- le principe d'indépendance et d'additivité : l'idée ici, est que l'effet des pratiques de GRH sur la performance est le résultat des effets individuels de chaque pratique, même en cas de simultanéité. La performance est le résultat des effets individuels de chaque pratique, même en cas d'utilisation simultanée de plusieurs pratiques de GRH.

De nombreuses études ont soutenu cette approche: Pfeffer (1994, 1998) propose une série de seize meilleures pratiques. Osterman (1994) suggère un ensemble de pratiques innovantes susceptibles de faire des gains pour l'entreprise. D'autres recherches empiriques ont mis en évidence une relation positive entre certaines pratiques de GRH et la performance (Huselid, 1995 ; Barrette Simeus, 1997 Cook, 1994 ; Bartel, 1994, Berg, 1999 ; Terpstra et Rozell, 1993 ; Delery et Doty, 1996).

Les études mentionnées ci-dessus se sont concentrées sur certaines pratiques de GRH. Parmi ces pratiques, les plus citées sont celles liées à la rémunération incitative, à l'implication des employés, à la formation , au développement de la main-d'œuvre et à la sécurité d'emploi (Arcand. et al, 2004).

Ainsi, certaines pratiques de GRH, indépendamment du contexte d'affaires, peuvent améliorer la façon dont les ressources humaines sont gérées de manière stratégique au sein des organisations et par conséquent, augmenter la productivité de ces dernières. Et accroître la performance de l'entreprise (Pfeffer, 1994, 1998, Pfeffer et Veiga, 1999).

2.2 L'approche de contingence

VandeVen et Drazin (1985), Venkatraman (1989) et Woodward (1965) représentent les principaux auteurs appartenant à l'école de contingence.

La logique de la contingence suggère que, pour être efficace, la GRH doit être cohérente avec d'autres aspects de l'organisation et/ou de l'environnement externe. Alors que la théorie universaliste suggère que la GRH aura un impact direct sur la performance de l'organisation, la théorie de la contingence implique des interactions plutôt que de simples relations linéaires.

Selon l'approche de la contingence, les pratiques de la gestion des ressources humaines peuvent avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise, uniquement si elles sont adaptées à la gestion de l'entreprise et alignées à la stratégie globale de cette dernière. En d'autres termes, l'approche de la contingence met l'accent sur la mise en contexte de la gestion des ressources humaines (Allani& al, 2003).

L'approche contingente des ressources humaines suppose que les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines n'apportent pas une valeur réelle pour l'entreprise lorsqu'elles sont correctement alignées aux orientations stratégiques de l'entreprise. (Jackson Schuler et Rivero, 1989 ; McMahan, Virick et Wright, 1999 ; Schuler, 1987 ; Schuler,1992 ; Schuler, Galante et Jackson, 1987 ; Schuler et Jackson, 1987).

L'hypothèse de base de la perspective de contingence est la suivante :

- L'alignement (adéquation externe) des pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie permet à l'organisation d'améliorer ses performances. Ainsi, l'organisation qui met en place, la meilleure adéquation obtient les meilleurs résultats.

La relation entre les pratiques de la gestion stratégique des ressources humaines et la performance organisationnelle et financière de l'entreprise est modérée par la stratégie commerciale adoptée par l'organisation. Du point de vue théorique, plusieurs travaux ont justifié l'idée du lien entre les pratiques de GRH et l'orientation stratégique (Wright et McMahan, 1992 ; Youndt, Snell et Wright, 1996). Plusieurs auteurs (Delery et Doty, 1996 ; McMahan, Virick et Wright, 1999 ; Schuler et Jackson, 1987) considèrent que la théorie comportementale fournit un cadre pour comprendre comment les employés contribuent à l'efficacité organisationnelle. La perspective comportementale de la GRH fournit un cadre permettant d'expliquer comment les différences de stratégies d'entreprise peuvent influencer la façon dont les ressources humaines sont gérées.

La théorie comportementale stipule que chaque stratégie commerciale requiert un comportement spécifique et que le rôle de la gestion des ressources humaines est précisément d'encourager un comportement approprié pour chaque stratégie.

Ainsi, la gestion des ressources humaines constitue une excellente alternative (variable instrumentale) pour encourager et renforcer le comportement souhaité par les besoins stratégiques de l'entreprise (Schuler et Jackson, 1987 ; Delery et Doty, 1996).

La perspective de contingence de la GRH examine directement le lien entre la stratégie adoptée par l'entreprise et les pratiques de GRH (Youndtet al, 1996 ; Delery et Doty, 1996 ;

Bolwijn et Kumpe, 1996 ; Arcand et al, 2004). La performance de l'entreprise sera améliorée par l'adoption de pratiques de GRH qui sont cohérentes avec le type de stratégie adoptée par l'entreprise. Ces auteurs considèrent que la stratégie d'entreprise peut être une variable et les pratiques de GRH varient selon l'orientation stratégique de l'entreprise.

Selon la théorie de la contingence, l'efficacité des pratiques RH dépend du contexte dans lequel elles sont appliquées. Les décisions relatives à la contingence au sein de la GRH ont été largement comprises sous l'angle de « l'adéquation externe et interne ».

L'adéquation externe, également appelée alignement vertical, exige que les pratiques de GRH de l'organisation correspondent à la stratégie organisationnelle ou aux conditions environnementales de l'organisation auxquelles l'organisation est confrontée.

En outre, et reflétant également la logique de la théorie de la contingence, il est important que les pratiques de GRH présentent une adéquation interne, également appelée alignement horizontal, de sorte qu'elles fonctionnent ensemble pour pouvoir être en mesure de communiquer le même message et atteindre les mêmes objectifs.

L'incapacité d'aligner le contexte et les pratiques RH conduit finalement à une performance sous-optimale. Dans le domaine de la GRH, l'accent a surtout été mis sur les modèles "d'adéquation", selon lesquels les pratiques de GRH doivent être cohérentes avec la stratégie organisationnelle d'une entreprise (par exemple, coût, qualité, innovation).

Cependant, l'adéquation externe a également été comprise comme l'adaptation de la GRH à l'étape de croissance du cycle de vie de l'organisation (p. ex., démarrage, croissance, maturité). En outre, et reflétant également la logique de la théorie de la contingence, il est important que les pratiques de GRH aient une adéquation interne.

L'alignement de la GRH sur la stratégie a été l'un des principaux facteurs de différenciation entre la GRH et la gestion du personnel dans la logique de la théorie de la contingence ; qui a servi de facteur clé pour différencier la GRH de la gestion du personnel.

L'attention s'est également portée sur la différenciation de la GRH au sein des entreprises, de sorte que, sur la base de la valeur et du caractère unique des groupes d'employés, dans la réalisation de la stratégie, certains types de pratiques de GRH sont considérés comme les meilleurs. (Lepak & Snell, 1999).

2.3 L'approche de configuration

La théorie configurationnelle de la GRH postule qu'il existe des configurations uniques de pratiques de GRH (Delery & Doty, 1996) qui augmentent l'efficacité des employés (Schuler & Jackson, 1987).

La théorie configurationnelle aide à comprendre la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle (Short, Payne, & Ketchen, 2008)

En outre, Knol (2013) et Rauf (2015) ont constaté que les configurations de GRH bien alignées à la stratégie d'entreprise donnent de meilleurs résultats pour les employés, par rapport aux configurations de GRH qui ne sont pas alignées.

Une configuration de la GRH peut être définie comme un ensemble combiné de pratiques de GRH. Ainsi, pour que la configuration de la GRH soit performante, elle doit être intégrée à la stratégie commerciale globale de l'entreprise (Bowen & Ostroff, 2004; Macduffie, 1995).

Enfin, la perception de la GRH par les employés et l'intention de la direction en matière de GRH devraient être similaire. Cet alignement, garantit que les intentions de la direction en matière de GRH se traduisent par le comportement souhaité des employés (Gratton &Truss, 2003 ; Nisshii & Wright, 2008).

Ichniowski et al. (1997) expliquent que, la combinaison des pratiques de GRH sous différentes formes, engendre des effets beaucoup plus importants sur la performance organisationnelle que lorsque les pratiques sont explorées individuellement.

En outre, Marchington et Grugulis (2000) expliquent que les pratiques de GRH ne peuvent pas être mises en œuvre efficacement de manière isolée et que c'est la combinaison de pratiques en un ensemble cohérent et logique qui est efficace .

Poussant cet argument un peu plus loin, MacDuffie (1995) soutient que l'unité d'analyse appropriée pour étudier le lien stratégique entre les différentes pratiques de GRH et la performance n'implique pas des pratiques individuelles mais plutôt des pratiques inter reliées et cohérentes sur le plan interne, appelées " ensembles ".

Il explique qu'un " faisceau " permet de créer des conditions de motivation pour les employés étant donné que les employés ont les conditions, connaissances et ressources nécessaires pour accomplir efficacement leur travail.

Bien qu'intuitivement attrayante, la conception de configurations de GRH efficaces et bien alignées est un défi. Les trois niveaux d'alignement donnent lieu à un terrain de jeu complexe dans lequel les professionnels des RH doivent opérer.

L'interdépendance de la stratégie et de la GRH, le grand nombre d'options de conception des pratiques RH et l'importance d'une mise en œuvre efficace rendent la mission de la conception d'une GRH spécifique à l'entreprise complexe (Campbell, 1988). La relation entre la GRH et la performance a souvent été décrite comme une "boîte noire".

Néanmoins, il demeure un manque de détails décrivant les mécanismes suggérés par la théorie configurationnelle dans la GRH. Bien que certaines recherches aient des configurations et des niveaux d'alignement de la GRH (Knol, 2013 ; Rauf, 2015 ; Verburg, Den Hartog, & Koopman, 2007), aucun apport pratique n'a été proposé pour aider les professionnels des RH. Hartog, & Koopman, 2007) à concevoir une GRH efficace.

Conclusion

Malgré qu'il n'existe pas, de définition universelle pour le concept de performance et l'absence d'un consensus théorique sur sa conceptualisation, ce troisième chapitre a permis d'appréhender la performance dans son contexte organisationnel par l'étude de son évolution et la présentation des principales définitions retenues dans le domaine de management.

Plusieurs auteurs considèrent que la performance peut être définie par l'atteinte des objectifs et peut être appréhendée sous deux principales dimensions : efficacité et efficience.

En outre, la performance de l'entreprise provient de plusieurs sources ; est se réalise principalement grâce à la performance humaine, la performance financière, la performance technique et la performance extrinsèque de l'entreprise. Ainsi, elle peut être mesurée sur plusieurs niveaux : l'individu (l'employé) , les groupes de travail , et l'organisation.

La section portant sur le lien entre la stratégie RH et la performance d'entreprise, nous a permis de constater ; que toutes les théories et les modèles pratiques développés dans ce sens, ont tenté d'expliquer comment est-ce-que les pratiques et les structures de gestion des ressources humaines peuvent augmenter les niveaux de performance de l'entreprise et influencer le comportement des employés de manière favorable ? Ainsi, ils ont servi de base à l'avancement des réflexions et recherches en matière de GRH.

Néanmoins, et réellement sur le terrain, optimiser la productivité et la créativité du personnel tout en réduisant sa rotation, en ayant une compréhension de base du comportement organisationnel et des théories des ressources humaines et en agissant en conséquence ; demeure un défis pour les professionnels et un champ d'investigation à explorer en continuité pour les penseurs et chercheurs ; notamment avec les mutations environnementales qui impactent l'intérieur des organisations et les comportements de ses collaborateurs.

Chapitre 4 :

Positionnement Epistémologique et Méthodologique

Introduction

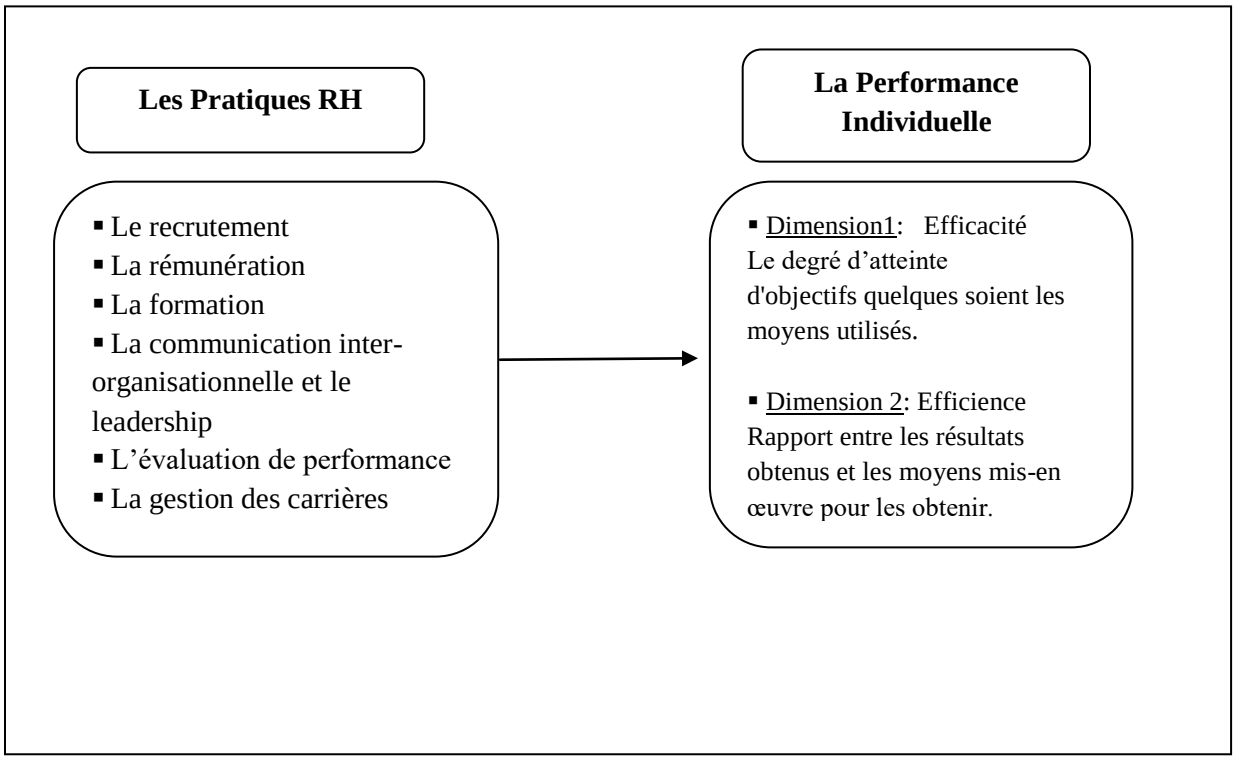
Après avoir développé dans les chapitres précédents, le contexte de l'étude, la problématique, et le cadre conceptuel théorique de la présente thèse**.** Dans le chapitre 4, nous exposerons tout d'abord le modèle conceptuel de notre recherche. Il s'agit dans un premier temps, et à partir des théories portant sur la gestion stratégique des ressources humaines et la performance individuelle, de préciser les concepts clés sur lesquels se fonde l'étude menée sur le terrain.

Nous expliquerons, par la suite les positionnements épistémologiques existants en sciences de management, et nous préciserons et argumenterons le positionnement épistémologique de notre recherche. En suite, nous exposerons nos choix méthodologique en termes de mode de raisonnement, voie de recherche, nature des variables, outils de collecte et traitement des données. Enfin, nous mettrons en relief la méthode d'échantillonnage et présenterons l'entreprise au sein de laquelle s'est déroulée notre enquête. Dans cette section seront présentés également les principaux motifs de ce choix.

Section 1: Le modèle conceptuel

L'objectif de notre recherche est de comprendre la relation qui pourrait lier les pratiques de la gestion des ressources humaines à la performance individuelle des employés au sein d'entreprises à vocation internationale. Le développement du cadre théorique présenté dans les chapitres précédents, nous a permis de tracer notre schéma conceptuel qui se présente comme suit (figure 04).

Figure n° 04 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Tel que nous pouvons le remarquer jusqu'ici, il existe une relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise, sous sa dimension individuelle. Notamment, lorsque nous nous intéressons aux pratiques RH à haute performance. Les études que nous avons exposées, indiquent une relation encore plus forte. L'objectif que se fixe cette recherche est donc d'analyser et d'interpréter la relation entre les pratiques de GRH, et la performance individuelle des collaborateurs au travail.

A propos des pratiques de gestion des ressources humaines, le chercheur en sciences de management et en GRH peut intégrer la totalité des pratiques RH mises en œuvre au sein d'une entreprise dans son étude. Comme il peut limiter les pratiques à étudier et peut choisir quelques pratiques seulement. A titre d'exemple , Delery et Doty (1996), Osterman (1994),

Guy Arcand (2006), Ramdani et al. (2014) analysent dans le cadre de leurs études, quelques pratiques RH seulement, qui peuvent accroitre la performance de l'entreprise.

Ainsi, notre choix méthodologique effectué pour la réalisation de la présente thèse, qui sera détaillé dans la prochaine section, nous a guidé vers la décision d'étudier quelques pratiques de GRH, qualifiées de « pratiques à haute performance » dans la littérature managériale et présentes dans le secteur d'activité objet de notre étude.

Ce choix fût effectué après une phase exploratoire théorique et empirique, dans le but d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines ayant une forte relation avec la performance des employés au travail, et renforçant ainsi l'efficacité organisationnelle. Quelques pratiques citées dans la littérature et qui figuraient parmi nos résultats empiriques, du travail d'investigation préliminaire révèlent un certain nombre de pratiques, ayant un faible rapport avec la performance, notamment pour le cas de notre secteur d'activité « le secteur des télécommunication ». Les pratiques sélectionnées dans notre étude, sont similaires aux pratiques retenues par d'autres chercheurs dans le cadre de leurs recherches. A titre d'exemple Arcand (2006) et Ramdani et al.(2014) .

Nous avons choisi d'étudier l'effet de sept pratiques présentes et déployées dans la plupart d'entreprises et plus précisément dans notre terrain d'étude, à savoir : le recrutement, la rémunération, la formation, la communication inter-organisationnelle et le leadership, l'évaluation de la performance, et la gestion des carrières.

1. Présentation des variables indépendantes (Pratiques RH)

Il s'agit dans cette partie de préciser les définitions retenues pour chaque pratique, ainsi nous aborderons les dimensions retenues de la performance individuelle au travail, tirées principalement de notre revue de littérature précédemment exposée.

1.1. Le recrutement

Le recrutement est une pratique très importante, assimilée au moteur qui garantit le fonctionnement de l'entreprise, celle-ci vise à garantir une main d'œuvre suffisante et qualifiée pour l'entreprise. « *Le recrutement est l'ensemble des actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant, les sélectionner et les intégrer* » (Alice et all , 2011, p 251). Cette fonction consiste en un processus qui vise à trouver et à tenter d'attirer des candidats qualifiés qui sont en mesure de répondre aux besoins de l'entreprise et donc capables d'occuper efficacement les postes vacants.

Plusieurs théories ont tenté d'identifier l'importance des décisions prises dans les organisations, en ce qui concerne le choix des personnes à recruter, les stratégies à adopter pour le recrutement et comment participer au renforcement de la performance des employés recrutés ?

La théorie de la prise de décision défendue par des chercheurs comme Simon (1945) et Mintzberg (1973) définie la décision comme un engagement en terme de ressources dans l'action, et une production d'un changement. S'engager pour Adopter un style de recrutement approprié afin d'améliorer simultanément la qualité des employés et le développement de l'activité de l'entreprise s'avère primordial.

En outre, plusieurs auteurs ont démontré le rôle stratégique que peut jouer la fonction de recrutement (Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999 ; Ichniowski, Shaw et Prunushi 1997) dans le développement de la performance de l'entreprise.

Dans notre travail, la pratique de recrutement est appréhendée par un processus qui renferme un ensemble d'étapes consécutives, visant à recruter efficacement des meilleurs collaborateurs pour l'entreprise. Tel qu'indiqué dans la figure 05, ci après, ce processus est composé de cinq principales étapes : définir la stratégie de recrutement, identifier les besoins et déterminer les profils des candidats, attirer les candidats, sélectionner les candidats, accueillir et intégrer les candidats. Nous nous intéressons dans le cadre de ce travail, plus précisément à la marque employeur et à la procédure d'intégration.

L'attractivité de l'entreprise dépend de la nature et de la mission des postes à pourvoir, de la politique de gestion des carrières, des opportunités professionnelles et financières et des conditions de travail qu'offrent l'entreprise à ses employés. Elle dépend ainsi des valeurs et de la culture de l'entreprise.

Cette étape requiert en premier lieu la promotion et le renforcement de la marque employeur (MP) de l'entreprise. La marque employeur se définit comme « *un ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur* » (Ambler et Barrow, 1996, p.187)

Les bénéfices fonctionnels, renferment l'apport du travail et les perspectives de développement pour le collaborateur ; les bénéfices économiques, se traduisent par les avantages financiers et matériels ; et les bénéfices psychologiques, reflètent la satisfaction de besoin d'appartenance et de contrôle (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

L'accueil et l'intégration du nouveau recruté est la dernière étape du processus de recrutement. Elle ne se résume pas à l'accès du nouveau salarié au poste de travail ; et à

l'accomplissement des formalités administratives (formulation du contrat de travail, mise à jour des bases de données du personnel, communication avec les organismes sociaux). Néanmoins, elle nécessite d'accueillir le nouvel employé et de l'intégrer dans son nouveau poste, en lui présentant :

- l'entreprise : il s'agit de visiter l'entreprise, de prendre connaissance de sa culture et de son environnement interne.
- ses collègues : rencontrer les collègues de service, de département, de direction en situation de travail.
- le poste : en lui montrant et expliquant les procédures et instructions de l'entreprise impactant son travail au quotidien, ainsi en dévoilant le contenu des premières formations à suivre pour réussir la période d'intégration.

La figure 05 : Le processus de recrutement



Source : GRASSER Benoit et NOEL Florent. 2014. *Ressources Humaines*, 2eEdition. Paris : Vuibert. P169

1.2 La rémunération

Tant en théorie qu'en pratique, il est démontré que les employés, en contrepartie de leur travail, attendent des récompenses. Un système de récompenses des employés comprend la politique, les pratiques et les processus par lesquels l'organisation récompense ses employés, en fonction de leurs contributions, de leurs compétences et de leurs capacités.

La pratique de rémunération désigne l'ensemble des politiques, des stratégies et des méthodes qu'une organisation utilise pour déterminer et administrer les salaires et les avantages accordés à ses employés. Cela englobe la fixation des salaires de base, les primes, les avantages sociaux, les incitations financières et autres formes de récompenses. La pratique de rémunération vise à attirer, motiver et retenir les employés talentueux, tout en assurant l'équité et la compétitivité sur le marché du travail. Selon Alis et all (2011), l'un des outils qui peut être utilisé par les entreprises afin de faire face à la rivalité concurrentielle et de se doter d'un avantage concurrentiel est le salaire. Si le système de rémunération est perçu par l'employé comme équitable et compétitif, l'entreprise sera en mesure d'attirer des travailleurs

potentiels facilement, de les maintenir et de les motiver afin d'améliorer ses performances. Ce qui lui permet, non seulement d'être supérieure à la concurrence, mais aussi de survivre, voire d'accroître sa rentabilité et de développer son activité Kumar (1997). *« L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient au poids des frais de personnel dans la valeur ajoutée de l'entreprise et à l'influence de la rétribution sur la motivation, la fidélisation et les comportements des salariés et sur l'attractivité de l'entreprise dans un contexte de guerre des talents »* (Peretti, 2013, p. 297).

Le salaire est l'une des formes de compensation, où les travailleurs reçoivent une compensation de l'employeur, en contre partie du travail accompli, pour répondre d'abord à leurs besoins vitaux. Pour plusieurs travailleurs, l'espoir de gagner de l'argent ou un salaire est la seule raison de travailler, bien que d'autres supposent que l'argent ou le salaire n'est qu'un besoin parmi d'autres, qui sont satisfaits par le travail. Le système de rémunération est un élément important du système de récompense au sein d'une entreprise. Le salaire est une somme de droits financiers qu'un salarié reçoit selon un contrat signé annuellement, mensuellement, hebdomadairement ou à l'heure, pour le travail effectué ou pour les résultats obtenus. (Grasser et Noel , 2014)

En outre, le salaire devient la raison la plus importante pour laquelle les gens travaillent parmi d'autres raisons, telles que l'accomplissement, l'appartenance et le développement personnel. Selon Alis et al (2011) au moins 90% des conflits entre travailleurs et employeurs sont dus à des questions de salaire, et non à d'autres, d'où l'importance à accorder une grande importance à la définition de la grille de salaire et à l'équité des compensations financières octroyées aux employés.

En ce qui concerne la relation entre les salaires et la performance, Gibson (1996), suggère que le salaire peut améliorer la performance actuelle de l'employé et attirer des travailleurs qualifiés à rejoindre l'organisation. Souvent, la fidélité, le bien-être et la motivation du personnel représentent le résultat d'un salaire satisfaisant.

Nous nous intéressons dans le cadre de notre travail à la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et au salaire net par rapport au pouvoir d'achat. La grille de salaire adoptée dans une entreprise est un système structuré qui répertorie les différents niveaux de postes ou de responsabilités au sein de l'entreprise et attribue des échelons de salaires correspondants à chaque niveau. Cette grille vise à établir une structure salariale cohérente et équitable, en prenant en compte des facteurs tels que l'expérience, les compétences, les responsabilités et les performances. Elle permet de motiver les employés tout en reflétant les normes du marché de l'emploi.

L'analyse du salaire net, en corrélation avec le pouvoir d'achat constitue un indicateur important. Le salaire net, soit le montant perçu par l'employé, après déduction des prélèvements fiscaux et des cotisations sociales sur son salaire brut ; exerce un effet véritable sur le pouvoir d'achat de l'individu. Le pouvoir d'achat, quant à lui, représente la capacité d'achat réelle d'un individu en fonction de son revenu net et des prix des biens et services disponibles sur le marché. Un salaire net plus élevé, après déductions, peut potentiellement augmenter le pouvoir d'achat.

1.3 La formation

Le choix d'étudier l'effet de la pratique de la formation sur la performance individuelle, repose principalement, sur le cadre théorique de la théorie du capital humain, celle-ci a fait l'objet d'une revue de littérature théorique approfondie dans les précédents chapitres. De même, plusieurs auteurs soutiennent que, la participation à la formation est bénéfique tant pour les travailleurs participants que pour leurs employeurs (Becker, 1962; Holzer et al, 1993; Bartel, 1994 ; Black et Lynch,1996).

Selon Holzer et al (1993), les programmes de formation sont essentiels pour développer les compétences et les connaissances des employés; conduisant ainsi à une amélioration de leur performance au sein de l'organisation. Cette perspective est renforcée par Black et Lynch (1996) qui affirment que la formation continue peut accroître la capacité des individus à accomplir leurs tâches avec plus d'efficacité, influençant positivement les résultats de l'entreprise. « *Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité*. *La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs -satisfaction professionnelle, performance économique- en prenant en compte l'évolution des métiers…..Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois »* (Peretti, 2013, p.429).

Par ailleurs, Huselid (1995) met en avant la relation entre les pratiques de ressources humaines, y compris la formation, et la performance organisationnelle globale. L'investissement dans la formation est considéré comme un moyen stratégique de renforcer le capital humain de l'entreprise, contribuant à une performance individuelle accrue, ce qui se traduit par une valeur ajoutée pour l'organisation (Barrett et O'connell, 1999).

Dans notre travail, nous retenons les concepts liés à la formation, tels qu'ils ont été proposés par Becker (1975); nous abordons la formation spécifique et la formation générale. Becker

(1975) a défini la formation générale comme le type de formation qui augmente la productivité dans l'entreprise où elle est dispensée et dans les autres entreprises avec les mêmes proportions. En revanche, la formation spécifique n'augmente la productivité que dans l'entreprise qui la dispense. Dans le cadre de la formation spécifique et générale, Becker précise que les individus considèrent leur éducation et leur formation comme des investissements en capital humain. La formation spécifique correspond à l'acquisition de compétences directement liées à un emploi ou à une entreprise particulière. Cela implique des investissements dans des compétences étroitement liées aux tâches spécifiques d'un poste, ce qui augmente la productivité de l'individu dans ce contexte particulier. Becker montre comment ces investissements peuvent être comparés à des investissements en capital physique, comme des machines, en termes de coûts, de rendements attendus et de risques.

La formation générale, quant à elle, est considérée comme un investissement plus large dans des compétences transférables qui peuvent être utilisées dans différentes situations. Becker explique que l'individu considère la formation générale comme une forme d'assurance contre les risques futurs liés aux fluctuations du marché du travail.

1.4 La communication inter- organisationnelle et le leadership

La communication interne joue un rôle stratégique dans le fonctionnement de toute organisation.(Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997;Pfeffer, 1994).

Elle permet de créer une compréhension mutuelle entre la direction et les employés. Néanmoins, de nombreux managers se concentrent sur la stratégie de communication externe, oubliant que les clients ne sont pas seulement à l'extérieur, mais aussi à l'intérieur de l'entreprise. Des employés bien informés, satisfaits et appréciés ; deviennent très souvent la source d'information la plus fiable sur l'entreprise et ses produits. La communication renforce la motivation au travail ; en communicant les objectifs de l'organisation et les informations utiles et indispensables à la réalisation du travail, l'entreprise pourra diminuer les malentendus avec les employés.

Par ailleurs, une bonne communication interne permet non seulement la réalisation de la stratégie de l'entreprise et l'acceptation des décisions de la direction, mais elle est aussi un élément de motivation très important pour le personnel. En effet, la communication interne est un processus de transfert d'informations, qui vise à informer et expliquer au personnel, toutes les décisions prises par les dirigeants concernant la gestion de l'entreprise et à renforcer la loyauté et l'appartenance à l'entreprise. La communication interne permet de "faire vivre" la stratégie, les valeurs et la personnalité de l'organisation, et joue un rôle important dans la

création d'un avantage concurrentiel Pfeffer (1994). Un système de communication efficace au sein d'une organisation est la base d'un fonctionnement efficace de l'entreprise.

En permettant la libre circulation des informations et en assurant l'ordre dans les relations entre tous les membres de l'organisation, la communication interne facilite la résolution des problèmes internes.

Lorsque l'information est transmise de manière appropriée et à temps, l'information renforce la discipline dans l'organisation, crée une atmosphère de travail qui permet d'accroître l'efficacité, la motivation et la créativité des employés. Si l'organisation dispose d'un programme de communication interne coordonné, elle contribuera certainement à développer une culture de la communication dont l'entreprise bénéficiera, surtout en période de crise, de changements ou d'incertitude.

En outre, la communication interne est considérée comme un outil qui peut être utilisé par la direction pour renforcer la coopération de ses subordonnés, en particulier lorsque il est nécessaire d'introduire un changement qui conduira à une amélioration des performances des employès et de l'organisation. (Wrench et al, 2015)

Dans le cadre de notre travail nous nous intéressons à la communication interne et le leadership, Le fonctionnement efficace d'une équipe provient de plusieurs facteurs fondamentaux, dont le leadership. Le leadership est « *l'ensemble des communications interpersonnelles par lesquelles une personne influence le comportement des autres en les orientant vers la réalisation volontaire des objectifs du groupe et en particulier de ceux de l'organisation* » (Alice et all, 2011, p 437)

Le leadership de l'équipe est un déterminant essentiel de la performance de l'équipe. Un leadership « champion d'employés » dans le sens d'Ulrich (1996) permet aux membres de l'équipe d'intégrer leurs actions individuelles et de travailler avec les autres membres de l'équipe dans le but d'accomplir leurs tâches et de travailler avec les autres membres de l'équipe pour atteindre les buts et les objectifs de l'organisation.

Les équipes sont de plus en plus amenées à travailler dans des environnements complexes où le leadership et la performance de l'équipe peuvent être liés de manière dynamique et récurrente. La relation entre la performance de l'équipe et le leadership peut affecter l'évolution des équipes et le leadership futur de l'équipe ainsi que sa performance (Day, Gronn, et Salas, 2006)

1.5 **L'évaluation de performance**

En raison de son effet sur les performances des employés, l'évaluation des performances joue un rôle stratégique dans toutes les organisations, en particulier dans le secteur objet de notre étude. Celle-ci permet d'évaluer le personnel en fonction des tâches qu'il effectue. L'évaluation des employés permet aux organisations de prendre des décisions administratives concernant les employés (rémunération, promotion, licenciement, réduction des effectifs, etc.). Et d'identifier et planifier les opportunités de croissance des employés (identifier les forces ou les domaines de croissance, coaching, développement de carrière, etc.)

Selon Mathis et Jackson (2011), l'évaluation de la performance de l'employé fait partie de la gestion de la performance qui consiste à fixer des objectifs de performance et de développement, fournir un feedback et une reconnaissance continus, gérer le développement des employés, procéder à des évaluations en milieu et en fin d'année, instaurer un climat de confiance et de responsabilisation. Elle fournit aux employés des informations spécifiques sur leurs forces et leurs faiblesses. Cette rétroaction constructive aide les employés à prendre conscience de leur niveau de compétence, à identifier les domaines à améliorer et à ajuster leurs comportements en conséquence pour optimiser leur performance. En outre, l'évaluation de la performance peut stimuler la motivation intrinsèque des employés. En connaissant leurs objectifs de performance et en recevant des retours sur leur progression, les employés sont plus enclins à s'engager activement dans l'amélioration de leurs compétences et de leurs résultats.

Ainsi, l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance actuelle ou passée d'un employé par rapport aux critères de performance déterminés par l'entreprise et ses objectifs.

L'évaluation de la performance « *est un processus qui contribue à la gestion des salariés et des équipes de travail de façon à optimiser la performance de l'organisation et établissant une compréhension commune et partagée des objectifs à atteindre ainsi qu'en orientant et en supportant les individus qui feront en sorte qu'on atteigne ces objectifs* ». (Chartered Institute of Personnel and Development, 2009, P 2)

L'évaluation des performances est l'outil clé qui permet de suivre avec succès les performances du personnel. Ainsi et compte tenu de son importance et de sa relation directe avec la variable dépendante de la présente étude, cette fonction fera partie des pratiques de GRH, sélectionnées.

1.6 **La gestion des carrières**

La gestion des carrières «*est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne d'un poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières* » (Peretti, 2001, P118)

Cette pratique est mise en œuvre par la DRH, dans le but d'intégrer, de diriger, et d'accompagner la progression professionnelle de l'employé du recrutement au départ. La gestion des carrières permet d'offrir aux employés, de meilleures opportunités de développement, tant sur le plan individuel que professionnel.

Selon Alice et all (2011) la gestion des carrières est « *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences* » (Alice et all, 2011, p 39).

La revue de la littérature en GRH, met en évidence le rôle de l'utilisation des systèmes de gestion et de développement des carrières, pour l'amélioration de la motivation et de l'engagement professionnel des employés.

En raison du lien supposé entre la gestion des carrières et le développement de la performance au travail ; plusieurs auteurs se sont intéressés à la nature de la relation qui pourrait lier les deux concepts (Hall,1976 ; Cerdin, 2000 ;Arnold et all, 2020). Et ont indiqué le rôle de la gestion des carrières dans l'épanouissement et le développement de la performance des employés. Arnold et all(2020) soulignent que des plans de carrière clairs et des opportunités de développement favorisent la motivation et l'engagement, ce qui conduit à une meilleure performance. Hall (1976) a exploré les transitions de carrière et l'importance d'une gestion proactive des carrières pour le développement des compétences et la performance. Cerdin (2000) a publié des recherches sur la gestion des carrières et le rôle qu'elle joue dans le développement de la performance et de la satisfaction des employés. Selon lui, les perspectives d'évolution et les récompenses accordées aux employés les poussent à s'investir davantage dans leur travail, ce qui améliore leur performance.

Ainsi, nous choisissons la variable de la pratique de gestion des carrières comme variable de cette étude.

2. **Présentation des variables dépendantes (performance individuelle)**

Afin de pouvoir exister et survivre dans un environnement incertain et instable, les entreprises se retrouvent dans l'obligation de maintenir un certain niveau de performance et de le développer continuellement .Et ce, par l'accroissement des niveaux d'investissements

sur le plan productif technique, financier et humain ainsi que l'amélioration des quantités et qualités des produits.

Les collaborateurs de l'organisation sont au centre de la performance sur tous ses plans. Ainsi nous constatons l'importance de la dimension humaine dans la réalisation de cette performance à tous ces niveaux, nous nous focaliserons dans le cadre de notre travail sur « la performance individuelle » et nous retenons la définition de Martory et Crozet(2016), pour qui « *La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux:* ***L'efficacité****, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quelques soient les moyens utilisés ;* ***l'efficience****, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* » (Martory et Crozet, 2016, p173). L'efficacité se rapporte à la mesure dans laquelle les objectifs fixés sont atteints. Peu importe les méthodes, les processus ou les ressources utilisés, si les objectifs préétablis sont réalisés avec succès, l'entreprise considère qu'il y a une haute efficacité. L'efficacité met l'accent sur les résultats finaux et sur la manière dont ils correspondent aux objectifs fixés. Il s'agit de déterminer si les actions entreprises ont produit les effets désirés, ce qui est crucial pour évaluer la pertinence des efforts et des décisions. L'un des aspects uniques de l'efficacité est que les méthodes, les processus et les ressources ne sont pas les principaux critères d'évaluation. Si les objectifs sont atteints, même si les moyens utilisés sont différents de ceux prévus initialement, l'action est considérée comme efficace Martory et Crozet(2016). L'efficience se concentre sur la relation entre les résultats obtenus et les ressources (temps, argent, personnel, matériaux, etc.) investies pour les obtenir. Une opération est considérée comme efficiente si elle réussit à maximiser les résultats tout en minimisant l'utilisation des ressources.

Par ailleurs, de nombreuses études mettent l'accent sur les systèmes d'évaluation formels, mais il existe peu de recherches qui explorent les perceptions individuelles de la performance et la manière dont elles sont liées à la motivation et à l'engagement. La performance individuelle est souvent abordée de manière unidimensionnelle, en se concentrant principalement sur les résultats quantitatifs. Cela néglige la dimension qualitative, les compétences comportementales et les contributions non mesurables. De ce fait, nous nous sommes inspirés aussi du modèle bidimensionnel de (Motowidlo et Borman, 1997 ;Koopmans et al, 2011) qui renferme deux dimensions importantes pour l'atteinte et la mesure de la performance individuelle au travail, à savoir : la performance dans la tâche et la performance contextuelle ; celles-ci ont été détaillées dans les précédents chapitres théoriques.

3. Hypothèses de recherche

En raison de la richesse documentaire empirique et théorique portant sur le thème de recherche, et dans le but de bien délimiter le sujet de recherche, nous avons formulé des hypothèses pour chaque pratique RH suscitée, pour bien orienter notre travail de recherche.

La rédaction d'hypothèses de recherche est cruciale car elle guide l'étude, oriente la méthodologie, évalue la validité de la théorie et apporte de la clarté aux intentions de recherche. Ces hypothèses établissent une base solide pour la structure de notre processus de recherche dans son ensemble.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension des hypothèses, celles-ci seront présentées par type de pratiques. Ces hypothèses ont été élaborées, principalement sur la base de notre revue de littérature et nos premiers résultats d'investigation préliminaire sur le terrain.

Ainsi, le nombre d'hypothèses retenues dans le cadre du test de notre modèle de recherche diffère d'une pratique à une autre, compte tenu de son ampleur et de ses dimensions au sein de l'entreprise objet de notre étude.

H1 Les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par la DRH auront un effet positif sur la performance individuelle des collaborateurs dans des proportions différentes.

H2 Les indicateurs de la pratique de recrutement auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.

H2.1*La préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise) aura un effet positif sur l'implication et la prise d'initiative au travail.*

H2.2 *La préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux de l'entreprise) aura un effet positif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise*.

H2.3*L'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée aura un effet positif sur le taux d'atteinte des objectifs*.

H2.4*La procédure d'intégration mise en place pour les nouvelles recrues aura un effet positif sur les attitudes au travail.*

H2.5 La procédure d'intégration mise en place pour les nouvelles recrues aura un effet positif sur la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli).

H3.Les indicateurs de la pratique de rémunération auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.

H3.1*Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur l'atteinte d'objectifs annuels des collaborateurs*.

H3.2*Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur la motivation des collaborateurs au travail.*

H3.3*Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur le dépassement de l'heure de sortie.*

H3.4*Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur la coopération (le travail en équipe).*
H3.5*Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur le sens de responsabilité au travail.*

H3.6*Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur l'engagement au travail.*

H3.7*Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.*

H3.8*Un salaire net, qualifié de bon par rapport au pouvoir d'achat aura un effet positif sur le* résultat mensuel obtenu.

H3.9 *Un salaire net, qualifié de bon par rapport au pouvoir d'achat aura un effet positif sur l'ambition et la recherche d'opportunités au travail*.

H4 Les indicateurs de la pratique de formation auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.

H4.1L'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies aura un effet positif sur le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire.

H4.2L'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies aura un effet positif sur la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli).

H4.3L'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies aura un effet positif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

4.4 La satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies aura un effet positif sur la motivation des collaborateurs au travail.

4.5 La satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies aura un effet positif sur le résultat mensuel obtenu.

4.6 La satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies aura un effet positif sur le résultat annuel obtenu.

H5 Les indicateurs de la pratique de la communication inter- organisationnelle et le leadership auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.

H5.1La communication des objectifs visés à l'ensemble des employés aura un effet positif sur les attitudes des collaborateurs au travail.

H5.2 La transmission d'information à temps, à l'ensemble des employés aura un effet positif sur les attitudes des collaborateurs au travail.

H5.3La communication subordonné-supérieur sur la promotion professionnelle aura un effet positif sur les attitudes des collaborateurs au travail.

H5.4Un style de leadership participatif, doté d'une bonne écoute de son équipe aura un effet positif sur les attitudes des collaborateurs au travail.

H5.5Un style de leadership participatif, doté d'une bonne écoute de son équipe aura un effet positif sur la motivation, l'ambition et la recherche d'opportunités au travail.

H6 Les indicateurs de la pratique de l'évaluation de la performance annuelle auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.

H6.1La pertinence des résultats de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur l'atteinte des objectifs annuels des collaborateurs.

H6.2La pertinence des résultats de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire.

H6.3La pertinence des résultats de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli).

H6.4La pertinence des résultats de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

H6.5 La pertinence des critères de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur l'ambition et la recherche d'opportunités au travail.

H6.6 La pertinence des critères de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur la motivation des collaborateurs au travail.

H7 Les indicateurs de la pratique de la gestion des carrières auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.

H7.1*La fréquence de la promotion professionnelle aura un effet positif sur la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli).*

H7.2*La fréquence de la promotion professionnelle aura un effet positif sur les attitudes au travail (sens de responsabilité et engagement).*

H7.3 *La fréquence de la promotion professionnelle aura un effet positif sur la motivation au travail.*

H7.4*La fréquence de la promotion professionnelle aura un effet positif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.*

H7.5*Le nombre de promotions professionnelles aura un effet positif sur le sens de responsabilité et d'engagement au travail.*

H7.6*Le nombre de promotions professionnelles aura un effet positif sur l'implication, la prise d'initiative et la coopération.*

H7.7*Le nombre de mobilités internes dans l'entreprise aura un effet positif sur les attitudes des collaborateurs au travail (sens de responsabilité et engagement).*

Section 2 : Positionnement épistémologique

L'épistémologie, ou la théorie de la connaissance, s'intéresse à la nature à la portée de la connaissance, à ses présupposés et à ses fondements, ainsi qu'à la fiabilité générale des exigences de la connaissance. Les fondements épistémologiques en gestion ont évolué avec le développement des sciences sociales et humaines. Nous présenterons dans ce qui suit les différents paradigmes épistémologiques et nous préciserons le positionnement choisi pour la thèse.

1. Les différents paradigmes épistémologiques

L'épistémologie, et en se basant sur son étymologie, peut être décomposée en deux mots « épistémé » qui se réfère au savoir, à la connaissance et « logos » qui signifie, discours et language. L'épistémologie fait partie de la philosophie des sciences, qui s'intéresse aux mécanismes de l'organisation des savoirs. (Fourez, 1988)

En outre, le cadre épistémologique sous entend la nature de la théorie de la connaissance, l'étude de la connaissance utilisée dans le cadre de la recherche. Selon Harre (1984), l'épistémologie définit le cadre théorique de la connaissance et les critères de sa construction. Le cadre épistémologique, au sein d'une recherche, constitue la fondation philosophique et théorique sur laquelle le chercheur construit l'intégralité de sa démarche de recherche. Il détermine la manière dont les chercheurs perçoivent la réalité, construisent et interprètent les connaissances, ainsi que les méthodes et les approches de recherche qu'ils choisissent d'adopter. Il présente aux chercheurs la philosophie fondamentale qui illumine leurs choix méthodologiques et leurs interprétations tout au long du processus de recherche. Cet aspect fondamental de la conception de la recherche a un impact sur la façon dont les chercheurs contribuent à l'avancement des connaissances dans leur domaine.

Le choix de la posture épistémologique marque une étape importante dans le processus de recherche (Allard-Poesi et Perret, 2014). Ainsi, selon Giordano (2003) l'épistémologie consiste à déterminer la nature de la réalité, identifier la relation entre le chercheur et l'objet de recherche, comprendre le processus de construction de la connaissance.

Nous avancerons, dans ce qui suit, les explications relatives aux différents paradigmes épistémologiques, adoptés en management et en sciences de gestion, puis nous préciserons le positionnement épistémologique, choisi pour la thèse.

A l'heure actuelle, dans la pensée épistémologique en sciences humaines et sociales, plus particulièrement, en management et sciences de gestion, il existe trois principales visions distinctes, de la construction de la connaissance. selon Giordano (2003) pour produire leurs connaissances, les chercheurs peuvent s'inspirer de trois principaux paradigmes :

1.1 **Le paradigme positiviste**

La science s'est développée depuis plus de 200 ans, dans un cadre unique qui est le positiviste qui admet l'hypothèse de l'existence d'un réel tel qu'il est, en lui-même, ce réel connaissable est bien distinct du sujet observant, il est indépendant du sujet observé et de l'attention que lui porte le sujet observant. La connaissance recherchée possède un statut existentiel. Le chercheur est amené à dévoiler la réalité telle quelle existe et n'agit pas sur la réalité observée. Le projet de connaissance vise à décrire, expliquer, confirmer la réalité. Lorsqu'ils adoptent une perspective positiviste, les chercheurs considèrent que la réalité possède un caractère objectif et peut être observée et mesurée de manière impartiale. Ils donnent la priorité aux méthodes quantitatives et se lancent dans la quête de lois générales et de régularités inhérentes aux phénomènes étudiés. Cette approche cherche à établir des relations de cause à effet et à trouver des modèles prédictifs en se basant sur des données empiriques.

Les chercheurs positivistes mettent en avant l'importance de l'observation directe et de l'expérience empirique. Ils croient que la connaissance découle principalement de ce qui peut être observé, mesuré et vérifié de manière objective. Ils privilégient les méthodes de recherche quantitatives, telles que les sondages, les expérimentations et les analyses statistiques. Les données numériques sont considérées comme plus fiables et objectives pour établir des relations et déduire des conclusions (Comte,1972). Les hypothèses et les théories sont soumises à des tests rigoureux pour déterminer leur validité. Le positivisme accorde une grande importance à la falsifiabilité, c'est-à-dire à la possibilité de réfuter ou de rejeter une hypothèse si les preuves empiriques ne la confirment pas. Les positivistes reconnaissent que la perception humaine peut être limitée et influencée par des facteurs tels que la subjectivité et l'erreur. C'est pourquoi ils se tournent vers des méthodes et des approches rigoureuses pour minimiser ces biais. Et cherchent à découvrir des lois générales qui s'appliquent à un large éventail de situations (Popper,2007).

1.2 **Le paradigme constructiviste**

Le cadre constructiviste pragmatique, postule que ; le chercheur ne connait, que son expérience du réel, il ne sait pas, s'il existe un réel tel qu'il est, en lui-même, parce qu'il ne connait que ce qu'il perçoit à travers ses sens. Le chercheur construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs. Le projet de connaissance est mené pour construire une réalité et/ou un phénomène.

Dans une approche constructiviste, les chercheurs reconnaissent que la réalité est construite socialement et culturellement. Ils s'intéressent aux interprétations subjectives et aux expériences individuelles. Souvent, ils optent pour l'utilisation de méthodes qualitatives, telles que les entretiens en profondeur, les récits de vie, l'observation participante et l'analyse de discours pour explorer en détail les interprétations et les significations attribuées par les individus à leurs expériences (Piaget et Inhelder ,1966).

Ainsi, ils adoptent une vision de la réalité comme étant le résultat de processus sociaux et culturels. Ils reconnaissent que la perception de la réalité est influencée par des facteurs tels que les normes sociales, les valeurs culturelles et les interactions sociales. Plutôt que de considérer la réalité comme quelque chose d'objectif et de préexistant, les chercheurs constructivistes considèrent que la réalité est co-construite par les individus et les groupes au sein de leur contexte socioculturel.

Cette orientation méthodologique permet aux chercheurs de plonger plus profondément dans les perspectives individuelles, de contextualiser les phénomènes dans leurs environnements sociaux et culturels, et de capturer les nuances et les variations inhérentes aux interprétations subjectives. (Vygotsky,2003).

L'approche constructiviste met en lumière l'importance des interprétations subjectives dans la compréhension de la réalité. Les chercheurs s'intéressent aux différentes perspectives individuelles et à la manière dont les individus donnent du sens à leur monde. Ils reconnaissent que les expériences individuelles et les constructions de sens peuvent varier en fonction de facteurs tels que l'histoire personnelle, la culture, le contexte social et les interactions sociales (Bruner ,1996).

En somme, l'approche constructiviste propose une manière de percevoir la réalité qui met l'accent sur la subjectivité, la diversité des interprétations et la construction sociale de la connaissance. Les chercheurs s'efforcent de capturer la complexité de ces processus en utilisant des méthodes qualitatives qui permettent une exploration approfondie des expériences individuelles et de leur contexte socioculturel.

1.3 Le paradigme interprétativiste

Dans ce courant, la réalité est contextuelle, elle n'existe pas en dehors de son contexte et se présente sous forme de phénomène, où le chercheur s'implique pour pouvoir cerner les facettes du phénomène. Qualifiée de subjective et relative ; la réalité dépend du sujet qui l'observe. Le chercheur interprète les faits et les dires des acteurs qui eux-mêmes interprètent l'objet de la recherche. Le but de la recherche est de comprendre les constructions du sens que les acteurs effectuent en situation. Le projet de connaissance consiste à comprendre les représentations d'acteurs.

Les chercheurs interprétativistes, mettent l'accent sur la compréhension des significations et des contextes sociaux. Ils s'efforcent d'interpréter les actions et les comportements en recourant à des approches qualitatives et à des méthodes d'analyse de discours Clifford(1973).

Lorsque les chercheurs adoptent une perspective interprétativiste, ils adoptent une approche qui se focalise sur la compréhension approfondie des significations et des contextes sociaux qui entourent les phénomènes étudiés. Weber (1905) a développé des concepts clés tels que la compréhension et l'idée que ; les actions humaines doivent être interprétées dans leur contexte culturel et social. Cette approche reconnaît que la réalité est multiple et complexe, et qu'elle est façonnée par les expériences individuelles, les interactions sociales et les cadres culturels. Les chercheurs interprétativistes sont particulièrement intéressés par la manière dont les individus attribuent des significations à leurs expériences et à leur environnement. Plutôt que de chercher à établir des lois générales ou à prédire des comportements, ils s'efforcent de capturer la richesse des interprétations subjectives. Pour ce faire, ils utilisent des approches qualitatives qui permettent d'explorer en profondeur les motivations, les perceptions et les points de vue des personnes impliquées.

Dans une perspective interprétativiste, la recherche se concentre souvent sur la compréhension des processus sociaux et des interactions. Les chercheurs cherchent à saisir les dynamiques sociales, les relations de pouvoir, les normes culturelles et les contextes historiques qui influencent les actions et les comportements. Cela implique une immersion profonde dans le terrain et une proximité avec les participants pour obtenir des perspectives riches et nuancées. Becker(1985) a exploré comment les étiquettes sociales et les stéréotypes influencent les comportements et les identités individuelles. A travers l'étude de la déviance et de la marginalité. Becker a introduit la notion d'"outsiders" pour désigner ceux qui sont perçus comme déviants ou en marge de la société, en raison de comportements, d'attitudes ou d'appartenances jugés non conformes aux normes sociales.

En résumé, l'approche interprétativiste met en avant la complexité des significations et des contextes sociaux. Elle privilégie la compréhension profonde des expériences individuelles et des interactions sociales, en utilisant des méthodes qualitatives et des analyses de discours pour capturer la multiplicité des points de vue et des interprétations.
En sciences de gestion et sciences humaines ; le paradigme post positiviste s'ajoute aux trois paradigmes cités plus-haut.
Dans le tableau n° 03, ci-après, les quatre modèles ainsi que leurs principales hypothèses sont mis en évidence avec plus de précisions sur : le réalisme scientifique et le réalisme critique (aménagé) du paradigme poste positivisme, et le constructivisme pragmatique et le constructivisme critique.

Le réalisme scientifique soutient que les entités et les phénomènes étudiés par la science existent indépendamment des nos perceptions et de nos observations. En d'autres termes, les réalistes scientifiques croient que la réalité existe objectivement et que la science vise à découvrir cette réalité objective. Le réalisme critique aménagé, également connu sous le nom de réalisme critique modifié ou réalisme critique transformateur, est une perspective philosophique qui s'inspire du réalisme scientifique tout en reconnaissant les limitations et les influences sociales sur la perception de la réalité. Cette approche prend en compte les aspects sociaux, culturels et historiques qui façonnent la compréhension de la réalité, tout en maintenant la conviction que la réalité existe indépendamment de nos perceptions. (Bouyzem et Meriouh;2017)

Le constructivisme pragmatique est une perspective épistémologique qui combine des éléments du constructivisme et du pragmatisme. Cette approche met l'accent sur la construction active des connaissances par les individus tout en tenant compte du rôle pratique et fonctionnel de ces connaissances dans la résolution de problèmes réels. En d'autres termes, le constructivisme pragmatique considère que la construction de la connaissance est influencée par l'interaction entre les individus et leur environnement, et que cette connaissance est orientée vers l'action pratique. Par ailleurs ; Le constructivisme critique est une perspective épistémologique qui met l'accent sur la façon dont les connaissances sont construites socialement et culturellement, tout en examinant de manière critique les structures de pouvoir, les inégalités et les processus de domination qui influencent la construction de ces connaissances. Le constructivisme critique vise à remettre en question les normes et les croyances prédominantes, ainsi qu'à promouvoir une compréhension plus profonde et plus équitable du monde.

Tableau 04 : Synthèse des principes fondateurs des paradigmes épistémologiques

Le positivisme	Le post- positivisme		Le constructivisme		L'interprétativisme
	Le réalisme scientifique	**Le réalisme critique (aménagé)**	**Le constructivisme pragmatique**	**Le constructivisme critique**	
H1 : l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur. **H2** : Une démarche scientifique positiviste permet, en observant les faits de manière empirique, d'établir des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement. **H3** : le chercheur doit se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié	**H1** : L'existence d'un monde indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir, **H2** : la connaissance produite ne pourra jamais être certaine, ce qui entre en contradiction **H3** : les dispositifs ayant testé la vérité de certaines connaissances sont faillibles. Ce qui fait que les connaissances élaborées peuvent donc être remises en cause a tout instant par de nouvelles preuves. **H4** : Des théories ayant pour intention d'expliquer des phénomènes observables peuvent s'appuyer de manière appropriée sur des concepts non observables	**H1** : le réel a un ordre propre inhérent, stratifie en trois domaines : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond. **H2** : ce qui est connaissable est le réel empirique, c'est à-dire l'ensemble des perceptions humaines d'événements.	**H1** : ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées. **H2** : dans la connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie H3 : le projet de connaitre un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience, et donc la connaissance que l'on en développe.	**H1** : l'inséparabilité dans le processus de connaissance entre le sujet connaissant et ce qu'il cherche à connaitre. **H2** : dans le processus de connaissance, le sujet connaissant ne peut pas échapper à son humanité : sa subjectivité et ses valeurs jouent inévitablement un rôle dans le processus. **H3** : la réalité est relative, multiple, socialement construite, et n'est pas gouvernée par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes.	**H1** : est considéré comme connaissable est l'expérience vécue **H2** : la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience. **H3** : le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde, et donc dans la construction de connaissances **H4**:refus de l'hypothèse d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur

Source: Meriem BOUYZEM & Youssef AL MERIOUH, 2017, p:3

2. Positionnement épistémologique de la thèse

La détermination de notre positionnement épistémologique nous a clarifié la manière dont nous percevons la réalité, ainsi, nous a aidé à aligner nos choix conceptuels et méthodologiques.

Sur le plan épistémologique, ce travail repose sur « Le paradigme post-positiviste ». Le courant du post-positivisme s'est développé à partir des années 1960, en réaction aux limitations et aux critiques du positivisme. Les chercheurs et les philosophes ont remis en question certaines croyances fondamentales du positivisme ; notamment son accentuation sur l'objectivité absolue et la possibilité de parvenir à des connaissances certaines et indiscutables.

Selon le paradigme « post-positivisme » sous le principe du réalisme critique; la réalité est considérée comme multiple, subjective et construite mentalement. Ce paradigme recherche la vérité et les preuves qui sont valides et fiables en termes de phénomènes, et non en termes de généralisation (Cherkaoui et al,2016). Les penseurs post-positivistes se concentrent sur l'établissement et la recherche des preuves qui sont valides et fiables en termes d'existence de phénomènes plutôt que de généralisation. Cela s'oppose à l'approche positiviste qui consiste à prétendre à une vérité absolue en établissant des généralisations et des lois.

Le post-positivisme est fondé sur une ontologie critico-réaliste suppose donc, que la réalité est multiple, subjective et construite mentalement par les individus. Contrairement au positivisme traditionnel qui tend à simplifier la réalité en termes de lois et de relations causales; le post positivisme reconnait les limites de la connaissance scientifique et accepte la complexité et les multiples facettes des phénomènes observés (Guba et Lincoln,1994).

Les chercheurs qui effectuent leurs travaux dans le cadre du paradigme post-positiviste suivent une ontologie critique-réaliste, impliquant que toute connaissance est imparfaite d'une manière ou d'une autre (Kuhn,1962). Cela signifie qu'aux yeux des chercheurs post-positivistes, la réalité existe bel et bien mais ne peut jamais être entièrement comprise. L'objectivité est reconnue comme un idéal qui ne peut jamais être atteint, et la recherche est menée avec une plus grande conscience de la subjectivité.

Les chercheurs post-positivistes admettent que toutes les observations sont influencées par des facteurs subjectifs et que la connaissance scientifique est toujours sujette à révision. Ils reconnaissent que la perception et l'interprétation des phénomènes sont influencées par des facteurs subjectifs tels que la culture, les valeurs personnelles et les contextes historiques. Pour cette raison, les post-positivistes affirment que la réalité objective telle que proposée par

la philosophie positiviste ne peut être considérée que comme un aspect ou une dimension de la réalité, l'accent étant mis sur le contexte et le but de la recherche.

Le choix du paradigme post-positiviste pour notre thèse portant sur la relation entre la performance individuelle et les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) au sein d'entreprises multinationales installées en Algérie, peut être justifié de diverses manières. Parmi les raisons qui sous-tendent la pertinence de ce paradigme pour notre étude, nous pouvons citer :

- la complexité des phénomènes : Le lien entre la performance individuelle et les pratiques de GRH est influencé par une multitude de facteurs, contextes et interprétations individuelles. Le paradigme post-positiviste permet d'appréhender cette complexité en encourageant une analyse en profondeur et en tenant compte de multiples perspectives.
- la subjectivité et l'interprétation : Les approches post-positivistes reconnaissent que les individus accordent des significations et interprètent les événements en fonction de leurs expériences et de leur contexte. Les pratiques de GRH peuvent être perçues différemment par les employés. Le paradigme post-positiviste nous offre la possibilité d'explorer ces interprétations subjectives.
- la recherche contextuelle: Notre recherche se penche sur les pratiques de GRH au sein d'une entreprise multinationale. Le paradigme post-positiviste se prête à l'étude de la manière dont ces pratiques sont influencées par les structures, la culture et les interactions sociales au sein de l'organisation.
- l'utilisation des méthodes de recherche variées : En adoptant le paradigme post-positiviste, nous avons la flexibilité d'utiliser un éventail de méthodes de recherche, tant qualitatives que quantitatives. Cette approche nous permettra de recueillir des données riches et diversifiées, comprenant des récits d'expériences individuelles ainsi que des données quantifiables pour obtenir une image complète[14]. Le post positivisme est un paradigme utile pour les chercheurs qui conservent un intérêt pour certains aspects du positivisme, tels que la quantification, mais qui souhaitent intégrer des préoccupations interprétativistes autour de la subjectivité et du sens, et qui s'intéressent à la combinaison pragmatique de méthodes qualitatives et quantitatives.

[14] Pour notre étude, il s'agit d'une approche mixte ; l'approche qualitative, d'un coté, reposant sur l'analyse des entretiens et l'approche quantitative, de l'autre coté, s'appuyant principalement sur les résultats du questionnaire distribué aux employés et traités sous le logiciel SPSS.

- l'exploration conceptuelle : L'approche post-positiviste permet de générer des idées nouvelles et contextualisées et offre aux chercheurs l'opportunité de contribuer à la création de théories contextualisées et spécifiques à leur domaine d'étude, plutôt que de chercher à établir des généralisations universelles.

Ce paradigme peut nous garantir, une approche souple pour examiner les aspects complexes des ressources humaines en reconnaissant la subjectivité humaine. En outre, il est souvent adopté pour appréhender les phénomènes sociaux *« Les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux, quelques relations légitimes et raisonnablement stables »* (Huberman et Miles , 1991, p. 31).

Le positionnement épistémologique d'un chercheur détermine ses choix méthodologiques, ces derniers, éclairent à leur tour, les méthodes de recherche à adopter et aussi les connaissances à produire. Les choix méthodologiques sont influencés par la posture épistémologique, car ils reflètent la manière de percevoir la réalité et la connaissance.
Dans les prochaines sections, seront exposés et présentés nos choix méthodologiques avec la détermination des objectifs et des outils utilisés, pour chaque phase de la recherche.

Section 3 : Positionnement et choix méthodologiques

1. Mode de raisonnement : explorer et tester

Le raisonnement est la capacité d'évaluer les objets de recherche de manière rationnelle en appliquant la logique sur la base d'informations nouvelles ou déjà existantes, lors de la prise d'une décision, de la résolution d'un problème et/ou de l'observation d'un phénomène.

Selon Petit et Durieux (2007), l'exploration et le test, représentent les deux catégories d'approches de recherche, souvent associées à des outils différents et fonctionnent dans des logiques différentes « *Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension* » (Petit et Durieux, 2007,p 60).

La recherche exploratoire est définie comme une recherche utilisée pour étudier un problème qui n'est pas clairement défini. Elle est menée pour mieux comprendre le problème existant, mais ne fournit pas de résultats concluants.

Pour ce type de recherche, le chercheur part d'une idée générale et utilise cette recherche comme un moyen d'identifier les questions qui peuvent être au centre des recherches futures. Un aspect important ici est que le chercheur doit être prêt à changer d'orientation en fonction de la révélation de nouvelles données ou de nouvelles idées. Une telle recherche est généralement menée lorsque le problème est à un stade préliminaire. Elle est souvent appelée approche de la théorie fondée ou recherche interprétative, car elle permet de répondre à des questions telles que le quoi, le pourquoi et le comment ?

L'étude confirmatoire, appelée aussi voie de test, ou de vérification, représente une voie de recherche dans laquelle, le chercheur démarre d'un modèle ou d'une théorie existante. Et suit un processus dans lequel, l'objet théorique est confronté à la réalité. « *Tester est l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques. L'objectif est de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie dans un but d'explication* » (Petit et Durieux, 2007,p 60).

Pour notre part, les deux voies de recherches suscitées ont été adoptées, l'exploration théorique était la première voie de recherche prise, où nous sommes d'abord, partis d'une idée générale sur le sujet de recherche, et nous avons ensuite exploré la revue de littérature managériale abondante sur le thème et sur la méthodologie (management, GRH,

performance, entreprises multinationales, méthodologie de recherche en sciences de gestion..). Cette phase d'exploration théorique nous a permis d'aller sur le terrain avec plus de compréhension et de maitrise des concepts théoriques. Et était la principale source de la formulation des premières d'hypothèses de notre recherche.

L'exploration empirique, a renfermé des entretiens et des discutions qualitatives, menées avec des spécialistes dans le domaine de la GRH, qui nous ont servi de base, pour cerner notre sujet de recherche, confirmer sa pertinence et formuler notre problématique avec plus de précision.

Nous avons également mené quelques entretiens avec les managers, sur le terrain d'étude afin de découvrir l'entreprise à observer, d'analyser et d'adapter le sujet à son contexte. Les résultats obtenus de cette étape, nous ont permis d'affiner encore plus nos hypothèses de recherche. Par ailleurs, celles-ci étaient confrontées à plusieurs reprises à la réalité du terrain et aux théories mobilisées dans le cadre théorique et conceptuel de ce travail.

2. Démarche hypothético-déductive

La démarche hypothético-déductive est une approche méthodologique largement utilisée dans la recherche scientifique et la résolution de problèmes. Elle repose sur la formulation d'hypothèses, leur test à travers des expériences ou des observations, et l'évaluation des résultats pour déterminer si les hypothèses sont confirmées, réfutées ou nécessitent d'être ajustées.

Ce travail s'inscrit donc, dans une démarche hypothético-déductive. Dans laquelle nous testons un ensemble d'hypothèses fondées principalement sur la revue de littérature et les travaux préliminaires sur le terrain. « *Concrètement, lorsqu'il entreprend une démarche de test, le chercheur utilise la démarche hypothético-déductive* » (Petit et Durieux, 2007,p 75) .

Cette méthode part généralement du principe que les théories bien formées sont des hypothèses destinées à expliquer un ensemble de données observables. Ces hypothèses, cependant, ne peuvent être établies de manière concluante tant que les conséquences qui en découlent logiquement ne sont pas vérifiées par des observations et des expériences supplémentaires. La méthode traite la théorie comme un système déductif dans lequel les phénomènes empiriques particuliers sont expliqués en les rapportant à des principes généraux et à des définitions. Le raisonnement déductif utilise la logique formelle et les observations pour prouver une théorie ou une hypothèse. Dans le raisonnement déductif, le chercheur part d'une hypothèse, puis fait des observations ou des réflexions rationnelles pour valider ou

réfuter cette hypothèse. Les résultats du raisonnement déductif ont généralement une certitude logique.

Après avoir formulé et finalisé les hypothèses de la présente recherche, nous avons formulé notre questionnaire, dans le but de tester quantitativement, les hypothèses finalement retenues. Le questionnaire a été administré à un échantillon d'employés Algériens, travaillant dans une entreprise multinationale installée en Algérie, relevant du secteur des télécommunications, embauchant plus de 3000 employés Algériens. Et exerce son activité en Algérie depuis 2005. Il s'agit bien de l'entreprise « Ooredoo Algérie ». Une entreprise, leader des technologies de communication mobiles, et la seule entreprise multinationale du secteur après le rachat de la totalité des actions du groupe VEON détenues dans Djezzy par le Fonds national d'investissement (FNI) et la prise de contrôle de 100% du capital de la société .

Cette recherche utilise donc une analyse d'étude de cas, basée sur un travail de recherche effectué dans une filiale de multinationale opérant en Algérie. Yin (1981) considère les études de cas comme une stratégie de recherche fiable permettant une perspective plus large de la collecte et de l'analyse des données, qui peut combiner des données quantitatives et qualitatives, sans restriction sur l'utilisation de l'une ou l'autre. *« La force de cette stratégie réside dans la possibilité d'analyser un phénomène contemporain dans son contexte réel, en particulier lorsque, les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes* » (Yin, 1981, p. 59). Ainsi, nous ne pouvons pas isoler la performance individuelle de son contexte organisationnel ou environnemental.

Selon Yin (1981) l'étude de cas représente une investigation empirique, qui se situe dans un contexte réel et traite un problème contemporain, loin d'être une expérimentation. Les études de cas, sont conçues pour faire ressortir les détails du point de vue des participants en utilisant de multiples sources de données.

En outre, cette étude de cas sert d'outil exploratoire préliminaire pour identifier les pratiques à haute performance et analyser leurs effets sur la performance individuelle au travail. Ce choix est en accord avec l'étude de Yin (1981) qui souligne que l'utilisation de la méthode de l'étude de cas est limitée par l'identification de facteurs hautement significatifs ayant un impact sur le phénomène étudié.

3. Approche mixte qualitative-quantitative

L'approche mixte qualitative-quantitative est une méthode de recherche qui combine à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives dans une étude pour obtenir une compréhension plus complète et approfondie d'un phénomène ou d'une question de recherche. Cette approche cherche à capitaliser sur les forces des deux approches en intégrant des données qualitatives (descriptions, récits, observations) et des données quantitatives (mesures numériques, statistiques) pour répondre à des questions de recherche complexes.

Le terme « Approche mixte » s'est imposé comme un terme générique s'appliquant à presque toutes les situations où, plus d'une approche méthodologique est utilisée dans le cadre d'un projet de recherche. Presque toutes les situations ; où plus d'une approche méthodologique est utilisée en combinaison avec une autre, impliquant généralement, mais pas essentiellement, une combinaison d'au moins quelques éléments tirés de chacune des approches qualitatives et quantitatives de la recherche.

Comme la recherche en managements s'intéresse à plusieurs problématiques liées à l'entreprise, qui s'appuient sur de nombreuses postures théoriques issues de diverses disciplines, et se caractérisent par des investigations impliquant de multiples niveaux d'analyse, il est avantageux de combiner les forces complémentaires des approches quantitatives et qualitatives (Thiétart, 2007).

Lorsque les mesures minutieuses et les outils statistiques sont combinés aux études qualitatives (avec une compréhension approfondie et crédible des contextes complexes du monde réel); le chercheur dispose d'une approche mixte très puissante (Miles et Huberman, 2003).

Les sciences sociales sont dominées par deux approches de recherche différentes et partiellement contradictoires, généralement appelées recherche qualitative et quantitative. Ces deux approches diffèrent dans leur conception de la réalité sociale, de la manière d'acquérir des connaissances et de mener des recherches. La recherche qualitative se préoccupe de la manière,« comment les choses se passent ? » et s'appuie sur des études de cas, des groupes de discussion et des entretiens semi-structurés. Les données qualitatives sont analysées de manière à extraire des thèmes, des modèles ou des tendances. Les chercheurs examinent les descriptions et les récits pour comprendre les expériences, les perceptions et les contextes des participants.

En revanche, la recherche quantitative utilise des systèmes de mesure prédéterminés, tels que des enquêtes à questions fermées, des tests psychométriques, et s'interroge sur « ce qui se passe et pourquoi les choses se passent ? ». Les données quantitatives sont analysées à l'aide de techniques statistiques pour identifier des tendances, des relations et des modèles numériques. Les chercheurs utilisent des méthodes quantitatives pour évaluer la fréquence, la corrélation, la distribution et la signification statistique des données.

L'approche mixte qualitative-quantitative offre plusieurs avantages, notamment la possibilité de trianguler les résultats pour renforcer la validité, la capacité à fournir une perspective plus riche et holistique sur un sujet et la flexibilité pour explorer des questions de recherche complexes et multidimensionnelles.

En se fondant sur les arguments précédemment évoqués et en tenant compte du contexte de l'étude, nous avons eu recours aux deux approches : quantitative et qualitative. En effet, la réalisation de ce travail a nécessité la réalisation des entretiens semi directifs menés auprès des managers de la DRH de l'entreprise Ooredoo Algérie pour mener notre étude qualitative. Qui ont étaient analysés à l'aide de la technique du « Schéma Actanciel ». Le questionnaire a été le principal outil de test qui nous a permis de mener notre étude quantitative, de vérifier statistiquement les hypothèses préalablement produites.

4. Mesure des concepts

La validité de contenu, également connue sous le nom de validité de la représentation ou validité sémantique, fait référence à la mesure dans laquelle un instrument, un questionnaire, un test ou une échelle de mesure capture de manière complète et précise le domaine ou le concept qu'il est censé évaluer. En d'autres termes, la validité de contenu évalue si l'ensemble des éléments inclus dans l'instrument couvre de manière adéquate et représentative le contenu de la variable à mesurer. (Thiétart, 2007).

La validité de contenu, fait référence à la mesure dans laquelle une mesure représente tous les aspects important et concrets d'une donnée (Lawshe, 1975). Nous sommes conscients que, la réponse à la problématique et les objectifs de la présente étude, requièrent une validité de contenu. Nous estimons avoir atteint le niveau de validité de contenu recommandé grâce à la revue de la littérature effectuée et exposée dans les précédents chapitres, les résultats des entretiens semi-structurés avec les chefs de services RH, le pré-test du questionnaire et l'analyse documentaire nous ont permis de mesurer les concepts de la thèse. Cette phase s'est avérée bénéfique, car elle nous a permis de vérifier la pertinence et la représentativité des éléments inclus par rapport aux concepts. De plus, elle nous a offert l'opportunité d'ajuster et

d'améliorer certains instruments de mesure. La validité de contenu est particulièrement importante pour s'assurer que les instruments de mesure reflètent de manière précise les concepts étudiés. Ainsi, via une approche hypothético-déductive, l'opérationnalisation des concepts a nécessité trois niveaux de mesure ; l'identification des concepts, la délimitation des dimensions et le choix d'indicateurs.

4.1 Mesure des pratiques RH

Compte tenu de l'objectif que nous nous sommes fixés, nous avons choisi d'étudier l'effet de six pratiques présentes et déployées dans la plupart d'entreprises à savoir : Le recrutement, la rémunération, la formation, la communication et le leadership, la gestion des carrières et l'évaluation de la performance individuelle.

Le tableau n°04, illustre l'opérationnalisation du concept des pratiques de gestion des ressources humaines qui a été effectuée comme suit :

- **Concepts** : Le recrutement, la rémunération, la formation, la communication et le leadership, la gestion des carrières et l'évaluation de la performance individuelle.
- **Dimensions** : Marque Employeur, procédure d'intégration, grille de salaire, salaire net besoins en formation, communication des objectifs, transmission d'informations, communication subordonné-supérieur, leadership, résultats de l'évaluation annuelle, promotion professionnelle, mobilité interne.
- **Indicateurs :**La préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux de l'entreprise), l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée, la procédure d'intégration mise en place pour les nouvelles recrues, la grille de salaire par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes, les alaire net / pouvoir d'achat, l'adéquation entre le besoin en formation exprimé avant et le contenu de la formation, être au courant des objectifs visés et la réception d'informations à temps, communication (promotion professionnelle) subordonné-supérieur, le responsable hiérarchique, pertinence des résultats de l'évaluation annuelle (Subjectifs/ Objectifs),fréquence de la promotion professionnelle (fréquente, lente, rare) , nombre de promotions, nombre de mobilités internes.

Tableau 05: Mesure du concept « pratiques de gestion des ressources humaines»

Concept	Dimension	Indicateur
Le recrutement	▪ Marque Employeur ▪ Procédure d'intégration	▪ La préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux de l'entreprise) ▪ L'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée ▪ La procédure d'intégration mise en place pour les nouvelles recrues
La rémunération	▪ Grille de salaire ▪ Salaire Net	▪ Grille de salaire par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes ▪ Salaire Net / Pouvoir d'achat
La formation	▪ Besoins en formation ▪ Qualité de formation	▪ Adéquation entre le besoin en formation exprimé avant et le contenu de la formation ▪ Satisfaction qualité de formation
La communication interne organisationnelle et le leadership	▪ Communication des objectifs ▪ Transmission d'informations ▪ Communication subordonné-supérieur ▪ Leadership	▪ Etre au courant des objectifs visés ▪ Réception informations à temps ▪ Communication (promotion professionnelle) subordonné-supérieur ▪ Le responsable hiérarchique
L'évaluation de la performance	▪ Résultats de l'évaluation annuelle ▪ Critères de l'évaluation annuelle	▪ Pertinence des résultats de l'évaluation annuelle (Subjectifs/ Objectifs) ▪ Pertinence des critères de l'évaluation annuelle (Subjectifs/ Objectifs)
La gestion des carrières	▪ Promotion professionnelle ▪ Mobilité interne	▪ Fréquence de la promotion professionnelle (fréquente, lente, rare) ▪ Nombre de promotions ▪ Nombre de mobilités internes.

Source : élaboré par nous- mêmes

4.2 Mesure de la performance individuelle

L'argument le plus courant contre la mesure des concepts relevant du champ de la performance est qu'ils sont difficiles à mesurer et/ou à cerner en raison de l'ambiguïté et de la relativité de ce concept. Toutefois, cela ne devrait pas être une raison pour ne pas le faire. À notre sens, une telle mesure est réalisable.

Avant de procéder à la mesure du concept, il nous semble important de mettre au clair les constatations et actions qui fondent cette mesure :

1. Pour opérationnaliser notre concept de « Performance Individuelle », nous avons choisi d'utiliser des mesures basées sur les comportements et les perceptions. Cette décision découle de la nature qualitative des données issues des bilans sociaux individualisés et des rapports d'évaluation de la performance individuelle, ainsi que de la difficulté d'accès à ces données. En effet, selon Guest (1997), en l'absence de données quantitatives, le chercheur peut opter pour des mesures de comportements et de perceptions. Selon Venkatraman (1989) , cité par (Croteau, Bergeron, et Raymond, 2000) les résultats issus de la collecte des données factuelles sont semblables aux résultats des données collectées à partir d'une évaluation perceptuelle.
2. La nature même du concept de performance, combinée à l'absence d'une définition précise, rend difficile l'établissement d'indicateurs universellement applicables dans tous les contextes spatio-temporels *« Il n'y a pas de définition universelle, globale de la performance et il est inutile d'en chercher une; la question de la performance est une question de jugement de valeur, il est donc inutile d'en poursuivre la définition objective* » (Ndi Zambo, 2001, p. 19). De ce fait, nous avons entrepris de développer notre propre ensemble d'indicateurs pour mesurer le concept, en nous appuyant principalement sur notre revue de littérature ainsi que sur les travaux empiriques précédents.

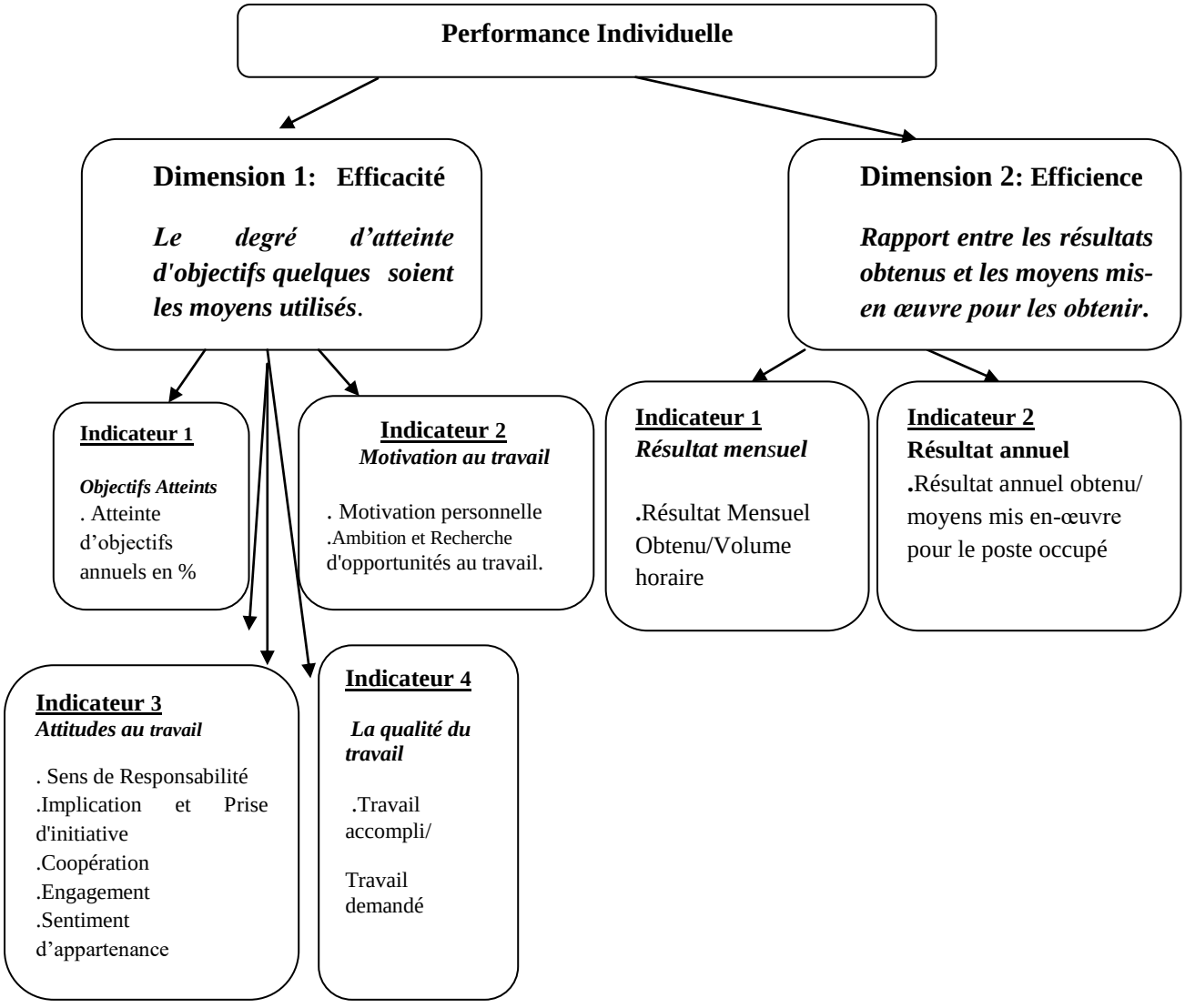
   Ainsi, d'autres auteurs comme Carrière et Barrette (2005), Huselid (1995) et Boulianne (2000) appuient l'utilisation de ce qu'on appelle des mesures « subjectives» en cas d'absence de mesures authentiques et objectives.
3. Nous avons été confrontés à la difficulté de répertorier tous les indicateurs qui opérationnalisent le concept de « performance individuelle », ou de faire le choix de se concentrer sur les plus pertinents. La littérature managériale dans le domaine de la gestion des ressources humaines offre une abondance et une diversité d'indicateurs en la matière. *« Il n'y a pas de limites à la liste des critères, et il est impossible d'établir dans l'abstrait les plus importants. » (*Ndi Zambo, 2001, p. 19*)*

Les constatations mentionnées précédemment, et le cadre théorique développé dans le chapitre précédent ; nous ont conduit à opérationnaliser le concept de la performance individuelle, tel qu'indiqué dans la figure n° 06, ci-dessous :

- **Concept** : performance individuelle.
- **Dimensions :** efficacité et efficience
- **Indicateurs** :
  - Atteinte des objectifs annuels **(**Peter Drucker, 1943),

- Résultats annuels obtenus (travail accompli) (Martory et Crozet , 2016 ; Motowidlo et Borman, 1997 ;Koopmans et al, 2011)
- Rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire (Martory et Crozet , 2016 ; Motowidlo et Borman, 1997 ; Koopmans et al, 2011)
- Implication et la prise d'initiative au travail **(**Thévenet, 2002).
- Sentiment d'appartenance à l'entreprise (Tremblay, Guay et Simard, 2000)
- Motivation au travail (Maslow,1954 ; Huselid ,1995)
- Ambition et la recherche d'opportunités (Lévy-Leboyer,1971; Valmorin et Loarer,2019)
- Attitudes au travail : sens de responsabilité, engagement et prise d'initiative et coopération. (Dillon ,1992 ; Dessler, 1999)

Figure 06 : Mesure de la performance individuelle



Source : élaboré par nous-mêmes

Section 4 : Collecte des données

1. Outils de collecte des données

Pour mener à bien cette étude, nous avons utilisé plusieurs techniques d'investigation, dont l'entretien, le questionnaire, l'observation sur site, ainsi que l'analyse des documents internes de l'entreprise auxquels nous avons eu accès.

1.1 L'entretien

L'entretien est un outil de collecte des données qualitatives très utilisé dans les recherches scientifiques relevant du domaine de management auquel nous avons eu recours. L'entretien *«est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, les données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individu »* (Thiétart, 2007, p241).

Dans notre cas, la phase exploratoire empirique a nécessité un investissement considérable en termes de temps, notamment pour accéder aux entreprises et initier les premières phases d'investigation. Nous nous sommes rendus sur le terrain pour mener l'étude, avec l'intention de travailler sur un échantillon beaucoup plus vaste que celui qui a finalement été constitué.

Initialement, nous avions choisi un échantillon d'entreprises multinationales provenant de quatre secteurs distincts : les télécommunications, le secteur bancaire, les assurances et l'industrie automobile. Cependant, plusieurs entreprises ont décliné notre demande de stage. Finalement, trois d'entre elles ont accepté de nous accueillir et nous ont permis de mener nos premiers entretiens avec les directeurs des ressources humaines.

Nous nous sommes entretenus, tout d'abord avec trois DRH d'entreprises multinationales de trois secteurs différents. L'entretien a porté sur la pertinence du thème de recherche ainsi que sur les défis auxquels leurs départements RH sont confrontés. Bien que les trois DRH aient refusé la possibilité d'enregistrer l'entretien, nous avons pris des notes détaillées et retranscrit leurs réponses quelques heures après chaque entretien. A la fin de chaque entretien d'une durée moyenne de 35 minutes, nous avons exposé notre approche de recherche empirique, qui se baserait principalement sur l'administration d'un questionnaire auprès de leurs collaborateurs. Deux entreprises ont rejeté l'idée de mettre en place le questionnaire et de permettre le contact avec leurs employés, ainsi que la réalisation même de notre stage.

Cette phase exploratoire nous a permis d'identifier avec précision notre problématique et d'entamer la rédaction des premières propositions de la recherche.

Nous avons par la suite, réalisé des entretiens avec les responsables RH de la seule entreprise qui nous a finalement accepté, et ce en fonction de leur disponibilité. Le guide d'entretien nous a permis de nous entretenir à titre individuel avec les principaux cadres de la DRH ; le directeur RH, le chef de service "Recrutement", le chef de service "Rémunération", le chef de service "Formation", le chef de service "Communication interne" ainsi que le chef de service "Gestion des carrières".

Les entretiens ont eu lieu au sein du département des ressources humaines de chaque entreprise, dans les bureaux des cadres que nous avons précédemment mentionnés. Chaque entretien a eu une durée moyenne de 50 minutes. Pendant ces entretiens, nous avons utilisé des questions semi-directives et avons privilégié les questions ouvertes, dans le but de favoriser une expression la plus naturelle et spontanée possible. Cette approche a permis aux enquêtés de fournir un maximum d'informations liées à notre problématique.

Le nombre de responsables des ressources humaines avec lesquels nous avons mené des entretiens a simplifié la tâche de vérification des réponses, celles-ci présentaient un bon niveau de concordance.

1.2 Le questionnaire

Le questionnaire est un instrument de recherche qui consiste en une série de questions visant à recueillir des informations auprès d'un répondant. Un questionnaire de recherche est généralement un mélange de questions fermées et de questions ouvertes. Les questions ouvertes, de forme longue, offrent au répondant la possibilité de développer ses idées et au chercheur d'avoir plus d'informations. Les données recueillies à partir d'un questionnaire de collecte de données peuvent être aussi bien de nature qualitative que quantitative.

« *Le questionnaire est l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations quantitatives et/ou qualitatives. Il permet de recueillir un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants* » (Baumard et al, 2007,p 228).

Les premiers résultats de la phase exploratoire théorique et empirique ont servi de principales sources pour la création du questionnaire. Ce questionnaire a été élaboré afin de répondre aux principales interrogations de la thèse. Après avoir été soumis à un pré-test auprès de 18 employés relevant de différentes directions, il a été validé par notre directrice de thèse ainsi que par le chef du service « gestion des carrières », avant d'être administré à l'ensemble de l'échantillon.

Le questionnaire a été soigneusement planifié et élaboré pour collecter des informations précises. Il comprend un total de 46 éléments, répartis en deux parties distinctes. La première partie est dédiée à la collecte d'informations personnelles des participants. La seconde partie aborde les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance individuelle. Les questions liées à cette deuxième partie sont constituées d'une série de questions perceptives.

Le questionnaire comporte des questions ouvertes, permettant ainsi de recueillir des données qualitatives et d'offrir aux répondants la liberté de répondre de manière ouverte, avec des restrictions minimales. De plus, nous avons intégré des questions à choix multiples, qui sont une forme de questions fermées. Les répondants devaient sélectionner une réponse (questions à choix multiple à sélection unique) ou plusieurs réponses (questions à choix multiple à sélection multiple) parmi une liste d'options fournies. Bien entendu, toutes les questions à choix multiples ne contiennent pas l'ensemble des types de réponses possibles.

Les questions basées sur des échelles ont également été employées. Ces questions s'inspirent des principes des quatre échelles de mesure : nominale, ordinale, d'intervalle et de rapport. Parmi les différents types de questions qui exploitent les propriétés fondamentales de ces échelles, nous retrouvons les questions de classement ainsi que les questions à échelle de Likert.

La phase de l'administration du questionnaire était longue et très difficile suite ; au refus de l'administration du questionnaire sous format papier auprès des employés. De plus, l'accès des employés aux différentes applications de formulaires en ligne a été restreint à partir de leurs boîtes mail professionnelles.

Le questionnaire à été administré, auprès de 1200 employés relevant de plusieurs directions. Cette administration s'est faite sous forme électronique, en mettant le questionnaire à disposition, sur le site intranet de l'entreprise, avec le soutien de l'équipe informatique « IT ».

Le responsable du service de la « formation » a transmis le lien du questionnaire aux employés ciblés via leurs boîtes professionnelles. Les résultats ont été compilés dans un fichier Excel, qui nous a été remis à la fin de l'opération. Cette collecte de données s'est étalée sur une période de trois mois, avec deux rappels effectués par le responsable du service « formation ».

Cette méthode s'avère généralement rentable et efficace en termes de gestion du temps. Les répondants ont la possibilité de répondre à leur convenance, sans la pression d'une réponse immédiate, ce qui peut contribuer à des réponses plus précises et réfléchies.

Le questionnaire nous a également offert l'opportunité de lancer une enquête formelle, de combler les données manquantes, de vérifier les informations préalablement collectées et de

valider toutes les hypothèses établies au préalable. « *A la différence d'une retranscription d'entretiens libres, le questionnaire permet d'enregistrer des réponses dont les modalités on été définies préalablement* » (Baumard et al, 2007,p 228).

1.3 L'observation

L'observation est en effet une technique de recherche largement utilisée dans divers domaines tels que les sciences sociales, les sciences naturelles, la psychologie, l'anthropologie et même dans certaines branches de la recherche en sciences exactes. Elle consiste à recueillir des informations en observant attentivement des phénomènes, des comportements, des événements ou des processus, sans intervenir de manière directe ou intrusive. Elle consiste à observer les participants et les phénomènes dans leur cadre le plus naturel. Cela permet aux chercheurs de voir leurs sujets faire des choix et réagir à des situations dans leur cadre naturel, contrairement aux cadres structurés comme les groupes de discussion. "*L'observation est un mode de collecte de données, par lequel le chercheur observe de lui-même ,de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps limitée. L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens ou le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution*" (Thietart, 2007, p244).

Pour notre part, nous avons eu recours à l'observation naturelle et structurée. Avec **l'observation naturelle**, l'observation a lieu directement dans l'environnement où le phénomène se produit. Les observations sont effectuées de la manière la plus discrète possible, le chercheur n'interagit en aucune façon directement avec les participants. IL reste en dehors de la situation qu'il observe, sans interférer ni prendre part aux activités observées. Cela permet généralement de minimiser les biais et d'obtenir des données plus objectives.

Bien évidemment certaines considérations ont été prises en compte, avant le recours à cette technique ; telles que la définition claire des objectifs de l'observation et la planification du protocole d'observation.

Tout au long de notre présence, cette technique nous a permis de voir comment se comportent les collaborateurs dans un cadre naturel ? De voir comment les facteurs du monde réel influencent leur comportement ? De décrire la mise en œuvre des pratiques de GRH.

Grâce à cette technique, nous avons pu recueillir des informations sur des faits, des pratiques et des réalités pour lesquels des questions directes n'étaient pas appropriées ou n'auraient pas

pu fournir des réponses pertinentes. Cette technique s'est avérée particulièrement utile pour explorer les aspects suivants:

- Le niveau d'instruction des employés,
- le respect de l'endroit de travail,
- le volume des tâches routinières de la direction RH,
- les conditions de travail,
- la motivation des collaborateurs.
- les comportements des collaborateurs sur le lieu de travail
- la relation entre supérieur-subordonné ainsi qu'entre collègues

Grâce à l'observation, nous avons pu obtenir des informations détaillées et authentiques sur ces éléments essentiels qui contribuent à la compréhension globale du fonctionnement de l'enreprise et de la dynamique entre les employés. Les résultats tirés et analysés à l'aide de cet outil seront présentés dans le prochain chapitre.

1.4 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est une forme de recherche qualitative dans laquelle les documents sont interprétés par le chercheur afin de recueillir des informations et des détails sur le sujet de recherche. C'est un processus systématique de collecte, d'examen et d'interprétation de documents écrits ou électroniques, tels que des textes, des rapports, des articles, des manuels, des archives, des vidéos, etc. Cette méthode vise à extraire des informations pertinentes, à identifier des tendances, des thèmes, des modèles ou des éléments clés, et à obtenir une compréhension approfondie du sujet étudié à partir de ces documents. Tout comme d'autres approches d'analyse dans la recherche qualitative, l'analyse de documents nécessite un examen approfondi et une interprétation des données afin de leur donner un sens, de les comprendre, et finalement de générer des connaissances empiriques. (Corbin et Strauss, 2008).

L'analyse documentaire est couramment utilisée dans la recherche académique, la gestion de l'information, la veille stratégique, la rédaction de rapports, la prise de décision, et d'autres domaines où l'information contenue dans les documents écrits joue un rôle crucial. En tant que méthode de recherche, l'analyse de documents s'applique particulièrement aux études de cas qualitatives produisant des descriptions riches d'un phénomène, d'un événement, ou d'une situation (Yin, 1994). Elle est considérée comme une méthode de recherche qualitative puissante pour explorer, décrire et comprendre en profondeur des phénomènes complexes

dans le cadre d'études de cas, en tirant parti de la richesse des informations contenues dans les documents.

Les documents analysés, qu'ils soient textuels ou visuels, peuvent fournir une abondance de détails et d'informations sur un phénomène ou une situation spécifique. Ils peuvent contenir des données historiques, des rapports, des communications internes, des politiques, ce qui permet de développer des descriptions riches et approfondies. Selon Yin (1994) les documents permettent souvent de contextualiser un événement ou un phénomène dans le temps et l'espace. Ils peuvent inclure des données sur les circonstances entourant un événement, les acteurs impliqués, les décisions prises, ce qui est essentiel pour une étude de cas complète. Contrairement à certaines autres méthodes qualitatives, l'analyse de documents n'implique généralement pas d'interactions directes avec les participants de l'étude. Cela peut être préférable dans certaines situations sensibles ou lorsque l'accès aux personnes concernées est limité

Dans notre contexte, l'analyse de documents a été combinée avec d'autres méthodes qualitatives, telles que des entretiens ou des observations, pour enrichir davantage la compréhension du phénomène étudié. Cette méthode s'est avérée être un outil précieux pour rassembler les informations essentielles concernant l'activité de l'entreprise. Elle nous a permis de mieux comprendre sa structure et sa composition en termes de directions et de départements. De plus, cette méthode s'est avérée très utile pour acquérir une compréhension approfondie des missions des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place au sein de l'entreprise. Elle nous a également permis d'appréhender la complémentarité qui existe entre les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines.

Il s'agit de l'organigramme de la direction générale de l'entreprise « Ooredoo-Algérie » (en annexe 1), l'organigramme de la direction des ressources humaines (en annexe 2), le logigramme de recrutement (en annexe 9), le logigramme de rémunération (en annexe 10),le logigramme de formation (en annexe 11), le logigramme de communication interne (en annexe 12), le logigramme de l'évaluation annuelle (en annexe 13). Ainsi que la consultation de quelques bilans de l'évaluation de la performance annuelle.

2. Outils de traitement des données

Notre recherche s'inscrit dans une démarche mixte, qui a eu recours à la collecte des données qualitatives et quantitatives. Dans ce qui suit nous exposerons les outils que nous avons employés pour traiter ces données.

2.1 Le « Schéma actanciel »

La littérature portant sur les méthodologies de recherche en sciences de gestion révèle l'existence de plusieurs méthodes pour analyser les données de nature qualitative. Selon Allard-Poesi et al **«** *Les méthodes d'analyse de discours et de représentations nécessitent en général trois grandes étapes : collecter les données, les coder puis les analyser* **»** **(**Allard-Poesi et al, 2007, p495**)**

Il est utile de préciser que nous avons suivi le processus indiqué dans la figure n^0 07 , ci-dessous afin d'analyser les données qualitatives issues principalement des entretiens menés auprès des DRH .

Figure 07 : Processus d'analyse des entretiens



Source : Elaboré par nous-mêmes

Le but de suivre ce processus était de mener une analyse de contenu qui consiste à examiner et à interpréter le contenu d'un ensemble de données textuelles, visuelles ou audio. Cette méthode est souvent utilisée pour explorer des thèmes, des motifs, des tendances ou des messages dans un ensemble de données. Ainsi, nous avons eu recours principalement à la technique du Schéma Actanciel **(**en annexe 10)[15.]

Tout d'abord, nous avons commencé par transcrire les données de nos entretiens, pour avoir une version textuelle des informations requises. Ensuite, nous avons appliqué la technique du schéma actantiel en identifiant les actants clés dans le discours, tels que le destinateur, le destinataire, l'adjuvant, l'opposant, le sujet, l'objet (objectif) et la quête. Cette étape nous a aidé à structurer et à comprendre les rôles et les relations entre les actants dans le discours. Après avoir établi le schéma actantiel, nous avons procédé au codage des données transcrites en utilisant les catégories (les codes) que nous avons identifiées dans le schéma actantiel pour marquer les parties pertinentes du texte. Cela nous a permis d'organiser nos données en fonction des rôles et des actions des actants. Enfin, une fois que nous avons codé les données,

[15] Bien que l'utilisation de cette technique dans le domaine de management puisse être moins répandue que dans d'autres disciplines ; quelques chercheurs ont exploré cette approche dans le contexte de management. Michel Crozier (1977) a utilisé le schéma actantiel pour analyser les interactions entre acteurs dans les organisations ; son analyse a contribué à la compréhension des dynamiques de pouvoir et des jeux politiques au sein des entreprises. François Dupuy(2015), dans son livre « la faillite de la pensée managériale », a appliqué cette technique pour analyser les processus de changement et les relations entre acteurs dans les organisations.
Jean-Louis Le Moigne (1974) a contribué à l'utilisation du schéma actantiel pour analyser les interactions au sein des systèmes organisationnels.

nous sommes passés à l'analyse proprement dite qui nous a permis d'explorer les relations et les thèmes qui émergent à partir des données codées. Nous avons utilisé le schéma actantiel comme un cadre conceptuel pour guider notre analyse et pour mieux comprendre comment les acteurs interagissent et contribuent aux discours.

Le « Schéma Actanciel » est un modèle développé par « Algirdas Julien GREIMAS » en 1966, qui a pour objectif l'analyse d'un récit. Il a traditionnellement été utilisé pour examiner et décrire les différents rôles, fonctions et actions dans la narration. Cependant, le modèle peut également être un outil efficace pour initier des processus de développement et d'analyse de contenu, par le biais de scénarios narratifs. La force particulière du modèle actantiel est qu'il sert de liste de contrôle des acteurs clés du projet tout en créant une image cohérente des relations, fonctions et actions possibles (Greimas, 1973).

Le schéma actantiel, nous a permis de décomposer les situations et les récits relatifs à la gestion des ressources humaines en éléments essentiels appelés "actants". Ces actants sont les principaux acteurs, éléments ou concepts qui interviennent dans les processus de gestion des ressources humaines. L'objectif était de comprendre les rôles, les relations et les interactions entre ces actants pour approfondir la compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Les schémas relatifs à cette technique ont été conçus comme suit :

- Destinateur: Le destinateur dans notre cas est la direction, le service ou la personne qui émet une mission ou une quête spécifique en matière de gestion des ressources humaines. Cela peut être la direction de l'entreprise, un des services RH sélectionnés, un gestionnaire ou un responsable de projet RH. Le destinateur identifie le besoin ou l'objectif à atteindre.
- Destinataire: Le destinataire est le service, le groupe ou la personne qui bénéficie directement des résultats de la quête ou de la mission émise par le destinateur. Cela peut inclure les employés, un département spécifique, ou même l'entreprise dans son ensemble. Par exemple, le programme de développement des compétences a eu pour destinataires les employés qui acquièrent de nouvelles compétences.
- Adjuvant: L'adjuvant représente les ressources, les méthodes ou les acteurs qui assistent le sujet (celui qui accomplit l'action) dans la réalisation de la quête ou de la mission. Les adjuvants peuvent être des formateurs, des conseillers RH, des outils de gestion des RH, etc. Ils apportent un soutien ou une expertise pour atteindre l'objectif de la mission RH.

- Opposant: L'opposant fait référence aux éléments, aux obstacles ou aux défis qui entravent la réalisation de la mission ou de la quête. Cela peut inclure des contraintes budgétaires, des réglementations strictes, des résistances au changement au sein de l'entreprise, ou même des problèmes de gestion interne.
- Sujet: Le sujet est la personne ou l'entité chargée d'accomplir l'action ou la mission émise par le destinateur. Le sujet est responsable de mettre en œuvre les étapes nécessaires pour atteindre l'objectif défini. Par exemple, le chef de service recrutement est le sujet chargé de mettre en place le programme de recrutement.
- Objet: L'objet en GRH est l'objectif spécifique que le sujet doit atteindre à la fin de la mission ou de la quête. Il s'agit de ce que l'entreprise espère accomplir grâce à cette initiative.
- Quête (ou mission) : La quête représente l'ensemble des actions, des étapes et des activités que le sujet doit entreprendre pour atteindre l'objectif défini. C'est le plan d'action concret pour répondre au besoin ou à l'objectif RH.

Cet outil nous a servi pour bien interpréter les configurations existantes entres les différentes pratiques et les relations qui s'établissent entres les différents responsables RH qui sont les acteurs clés du phénomène à étudier.

2.2 Le logiciel « Statistical Package for Social Science »

Nous avons analysé les données quantitatives de notre étude, à l'aide de l'outil SPSS version 20. Le logiciel "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS), également connu sous le nom d'IBM SPSS Statistics, est un logiciel statistique largement utilisé dans les domaines de la recherche en sciences sociales, de la psychologie, de la gestion et de nombreuses autres disciplines. Il a été développé par IBM pour l'analyse statistique, la manipulation de données, la création de graphiques et la génération de rapports.

Le logiciel SPSS est une suite d'outils statistiques et d'analyse de données qui permet aux chercheurs, aux analystes de données et aux professionnels d'effectuer une grande variété d'opérations statistiques, y compris des analyses descriptives, des tests de significativité, des régressions, des analyses de variance, et bien d'autres (Field, 2021). Il est particulièrement adapté à l'analyse de données quantitatives et est conçu pour faciliter la manipulation et la compréhension des données, ainsi que la création de graphiques et de rapports pour présenter les résultats de manière claire et convaincante. En tant que norme mondiale pour l'analyse des données en sciences sociales, SPSS est largement désiré en raison de son langage de

commande simple (Kirkpatrick et Feeney, 2013). Par ailleurs, notre analyse a renfermé deux niveaux d'analyse : l'analyse univariée et l'analyse bi-variée.

2.2.1 Analyse Univariée

Il s'agit ici, des statistiques descriptives qui décrivent et résument les données de nature quantitative. Les statistiques descriptives univariées décrivent chaque variable séparément.

L'analyse univariée est une méthode d'analyse statistique qui se concentre sur une seule variable. Elle vise à examiner et à comprendre les caractéristiques d'une seule variable sans prendre en compte d'autres variables qui pourraient lui être associées. Cette approche est souvent utilisée pour explorer la distribution des données, identifier les tendances, les motifs, et résumer les caractéristiques d'une variable spécifique (Keller,2019).

L'analyse univariée explore donc chaque variable, prise d'un ensemble de données, séparément, et examine la tendance centrale et la dispersion des valeurs. Elle est souvent la première étape dans l'analyse de données, car elle permet de comprendre les caractéristiques de base d'une variable avant d'explorer les relations entre plusieurs variables (analyse bivariée ou multivariée). Elle est couramment utilisée dans les domaines tels que la statistique, la recherche en sciences sociales, l'économie, la psychologie, et d'autres domaines où l'analyse des données est essentielle pour prendre des décisions informées ou tirer des conclusions basées sur les données (Newbold & al, 2020).

En outre, l'analyse univariée nous a permis de générer des statistiques descriptives pour résumer les propriétés fondamentales des variables, de créer des graphiques univariés tels que des histogrammes, des diagrammes en barres pour afficher visuellement, analyser, clarifier et interpréter les données numériques. Ainsi, elle nous a facilité la détermination de la fréquence des différentes valeurs ou catégories des variables.

2.2.2 Analyse Bi-variée

L'analyse bivariée est l'une des formes les plus simples d'analyse statistique, utilisée pour déterminer s'il existe une relation entre deux ensembles de valeurs ? Elle implique généralement l'étude de deux variables (X,Y) quantitatives ou qualitatives. Elle permet de déterminer s'il existe une association entre les variables et si oui, quel est le degré de cette association ? Contrairement à l'analyse univariée, qui examine une seule variable à la fois, l'analyse bivariée permet d'explorer comment deux variables sont liées les unes aux autres.

L'analyse bivariée dépend du type d'attributs et de variables utilisés pour analyser les données. Elle se mène pour tous les couples de variables qui peuvent exister : deux variables

qualitatives ou deux variables quantitatives ou encore une variable quantitative et une autre qualitative (Triola,2021). Les résultats de l'analyse bivariée peuvent indiquer la direction et la force de la relation entre les deux variables. Par exemple, une analyse de corrélation peut indiquer si la relation est positive (les deux variables augmentent ensemble) ou négative (une variable augmente tandis que l'autre diminue), ainsi que l'intensité de cette relation. Pour faciliter la compréhension, l'analyse bivariée est souvent accompagnée de graphiques tels que des diagrammes de dispersion (scatter plots), des tableaux croisés (cross-tabulations), ou d'autres représentations visuelles des données (Johnson & Kuby, 2019).

Notre analyse se fonde principalement sur la statistique du KHI-Deux ($\chi 2$). Le test d'indépendance de Khi-Deux se base sur l'hypothèse nulle (H^0) selon laquelle les deux variables sont indépendantes, c'est-à-dire qu'elles n'exercent aucune influence l'une sur l'autre. L'hypothèse alternative (H1) stipule que les deux variables sont dépendantes, ce qui signifie qu'il y a une relation entre elles.

Le test évalue la dépendance d'une variable qualitative à une autre variable qualitative. En effet et compte tenu de la nature qualitative de la plupart de nos variables, nous avons eu recours à ce test et suite auquel, nous avons conclu selon le résultat obtenu la dépendance et l'indépendance des couples de variables étudiées.

Pour effectuer ce test, nous avons généré des tableaux de contingence qui montrent la distribution conjointe des deux variables catégoriques. Ensuite, nous avons utilisé la statistique du Khi-Deux pour comparer la distribution observée dans le tableau à la distribution attendue sous l'hypothèse nulle. Et lorsque la statistique du Khi-Deux calculée était significativement différente de celle attendue sous l'hypothèse nulle, nous avons conclu qu'il existe une association significative entre les variables.

Afin de mieux appréhender et expliquer la relation entre les deux variables, nous avons effectué des croisements statistiques, présentés dans des tableaux de croisement, des deux variables après, chaque tableau exposant les résultats du test Khi-Deux.

Section 5 : Sélection de l'échantillon et présentation de l'entreprise

1. L'échantillon

La population cible est composée d'employés algériens embauchés dans des entreprises multinationales installées en Algérie. En effet, nous avons estimé que cette population répondrait au besoin de notre recherche qui consiste à étudier le lien entre les pratiques de GRH et la performance individuelle des collaborateurs. Ce choix est justifié principalement par le degré élevé d'implémentation des pratiques de gestion stratégique RH au sein de ce type d'entreprises. Le choix de cibler les employés algériens travaillant au sein d'entreprises multinationales installées en Algérie est étroitement lié donc au degré exceptionnel d'implémentation des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines observé dans ce contexte. Les entreprises multinationales, en raison de leur nature mondiale et de leur présence dans divers marchés, sont souvent à la pointe en matière de gestion des ressources humaines. Elles ont développé des systèmes sophistiqués de gestion du personnel, incluant des politiques de recrutement et de sélection rigoureuses, des programmes de développement professionnel avancés, une attention particulière à la diversité et à l'inclusion, ainsi que des mécanismes de rémunération et d'avantages sociaux compétitifs. Cette orientation vers une gestion stratégique des ressources humaines s'inscrit dans une démarche visant à optimiser la performance globale de l'entreprise, à favoriser l'innovation et à maintenir un avantage concurrentiel

1.1 Echantillon non probabiliste « De Convenance »

Le type de l'échantillonnage choisi est l'échantillonnage par choix raisonné **«** De Convenance », qui est un type d'échantillonnage non probabiliste ou non aléatoire. Bien qu'elle soit le plus souvent et généralement utilisée dans les études qualitatives ; la technique de l'échantillonnage de convenance est applicable à la fois aux études qualitatives et quantitatives. Les études quantitatives ont pour but d'obtenir une large compréhension des phénomènes sociaux, alors que les méthodes qualitatives sont destinées à atteindre un niveau de compréhension plus profond (Patton, 2002).

L'échantillon non probabiliste « de convenance » (ou « d'échantillonnage par choix ») est une méthode d'échantillonnage dans laquelle les chercheurs sélectionnent des participants ou des éléments pour leur étude en fonction de leur accessibilité, de leur disponibilité ou de leur convenance. Contrairement à l'échantillonnage probabiliste, où chaque élément de la population a une chance égale d'être sélectionné, l'échantillonnage « de convenance » ne

repose pas sur un processus de sélection aléatoire. Cette méthode est souvent utilisée lorsque les chercheurs ont des contraintes de temps, de budget ou d'accès à la population cible.

Dans l'échantillon de convenance, les membres cibles répondent à certains critères pratiques comme l'accessibilité facile, la proximité géographique, la disponibilité à un moment donné, ou la volonté et la possibilité de participer à l'enquête (Dörnyei,2007). Il s'agit également des sujets de recherche de la population qui sont accessibles au chercheur (Given, 2008).

Le recours à un échantillonnage de convenance s'est avéré nécessaire en raison des défis logistiques liés à l'accès aux employés des entreprises multinationales en Algérie. Les entreprises de cette envergure ont souvent des procédures de sécurité strictes et des protocoles de confidentialité qui restreignent l'accès aux chercheurs externes. De plus, l'accès aux employés était limité ; en raison de la sensibilité des données et des activités de l'entreprise, ce qui rend difficile la sélection aléatoire d'un échantillon représentatif. En conséquence, l'échantillonnage de convenance a été retenu comme la méthode la plus pragmatique pour mener cette étude. Bien que cette méthode puisse présenter des limites en termes de généralisation des résultats à l'ensemble de la population, elle offre néanmoins une opportunité précieuse d'explorer le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance individuelle des employés au sein de ce contexte spécifique, malgré les contraintes d'accès.

L'utilisation de cette méthode d'échantillonnage, est justifiée également par l'absence de base de sondage et /ou de travaux de recensement des centres de recherche spécialisés en GRH. « *Contrairement aux méthodes d'échantillonnage probabiliste, la constitution d'un échantillon par choix raisonné ne nécessite ni procédure particulière, ni base de sondage. Ceci constitue un avantage car il existe rarement de base de sondage pour les phénomènes organisationnels* » (Royer et Zarlowskki, 2007, p201).

De plus, l'échantillonnage de convenance repose sur l'hypothèse que les membres de la population cible partagent des caractéristiques typiques et courantes. Dans cette étude, les employés algériens inclus dans l'échantillon présentent des similitudes significatives en ce qui concerne les informations à collecter, telles que les besoins sociaux, les qualifications éducatives (diplômes), le salaire minimum, le respect des règles en milieu de travail, et d'autres aspects pertinents. En conséquence, ces collaborateurs sont soumis aux mêmes lois et réglementations en matière de travail, de recrutement, de congés, et d'autres domaines liés à leur emploi. « *Parmi les critères les plus fréquemment rencontrés dans les recherches tant*

quantitatives que qualitatives, un premier concerne le caractère typique ou atypique de l'élément. Les éléments typiques correspondent à des éléments de la population que le chercheur considère particulièrement normaux ou fréquents » (Royer et Zarlowskki, 2007, p202).

Pour ce faire, nous avons ciblé comme échantillon, 1200 collaborateurs algériens de l'entreprise « Ooredoo Algérie » relevant des directions suivantes:

- direction technique ;
- direction IT/IS ;
- direction Ventes ;
- direction Marketing ;
- direction Service clients.
- direction Solutions entreprises

Le tableau n°06, ci-dessous, indique la répartition des employés interrogés par direction ciblée.

Tableau 06 : Répartition des employés interrogés par direction

Direction	**Nombre d'employés interrogés**
direction Technique	250
direction IT/IS	356
direction Ventes	280
direction Marketing	72
direction Service clients	150
direction Solutions entreprises	92
Total	**1200**

Source : Elaboré par nous-mêmes

L'échantillonnage raisonné nous a permis d'accéder à un sous-ensemble particulier de la population qui partage certaines caractéristiques sélectionnées. Pour notre cas nous avons pris comme critères de sélection et variables de contrôle:

- La catégorie socioprofessionnelle.
- Les objectifs SMART.
- L'ancienneté dans l'entreprise.
- L'entretien annuel de l'évaluation.

Nous avons seulement interrogé les employés relevant de la catégorie socioprofessionnelle : cadres, maitrise et exécution. Les employés relevant des directions citées plus haut, s'efforcent d'atteindre des objectifs qualitatifs et quantitatifs (SMART) sur une deadline fixée (jour, semaine, mois, trimestre et/ou année). Ces objectifs sont déterminés et communiqués par leurs responsables hiérarchiques au préalable.

Afin d'assurer à chaque employé, la communication de ses objectifs individuels dans des délais cohérents, les objectifs de l'année sont communiqués au cours de l'entretien d'évaluation annuelle de l'année précédente, avec une mise à jour possible en cours d'année compte tenu des multiples événements pouvant avoir un impact direct sur l'atteinte des objectifs individuels. Pour tout nouvel employé intégrant l'entreprise, la communication de ses objectifs est effectuée dès son arrivée.

Tous les employés interrogés ont été soumis à l'évaluation annuelle, au moins une fois depuis leur intégration à l'entreprise, et ont une expérience qui varie entre 1an et 15ans au sein d'Ooredoo Algérie. Nous avons exclu de notre échantillon les individus qui ne satisfont pas à la condition d'expérience minimale d'au moins une année.

Le logigramme de l'évaluation annuelle (en annexe n°9) indique clairement que, pour tous les employés, l'évaluation annuelle se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord, chaque collaborateur réalise une auto-évaluation. Ensuite, l'évaluateur (le responsable hiérarchique) prépare l'évaluation de son collaborateur, qu'il peut compléter ou modifier lors de l'entretien d'évaluation face à face. Au cours de cet entretien, l'évaluateur renseigne directement l'évaluation dans le système ORACLE[16]. Il partage et discute ensuite les résultats avec son collaborateur afin d'aboutir à une évaluation de la performance et du niveau de maîtrise des compétences aussi objective que possible. Le collaborateur valide son évaluation et la transmet à son responsable hiérarchique direct. Le responsable de niveau N+1 valide à son tour l'évaluation de son collaborateur et la transmet au responsable hiérarchique de niveau N+2 pour validation. Enfin, cette évaluation est transmise à la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour approbation et prise en compte dans l'attribution du bonus annuel.

Selon Given (2008), il est également nécessaire de décrire les sujets qui pourraient être exclus au cours du processus de sélection ou les sujets qui sont surreprésentés dans l'échantillon de convenance. En effet, la catégorie des « Cadres Supérieurs », comprenant le directeur général (DG) et les directeurs de l'entreprise, a été délibérément exclue de notre échantillon pour plusieurs raisons stratégiques. Tout d'abord, cette catégorie occupe des postes de direction au

[16] ERP de l'entreprise

sein de l'entreprise et joue un rôle significatif dans la prise de décision et la définition des objectifs organisationnels. Leurs responsabilités diffèrent considérablement de celles des collaborateurs de rang inférieur, ce qui peut influencer de manière significative leur perception des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). De plus, les cadres supérieurs bénéficient généralement d'un niveau de rémunération plus élevé que les employés de rang inférieur, ce qui peut également avoir un impact sur leur perception de la performance et des pratiques de GRH. Leurs attentes en matière de rémunération, d'avantages sociaux et de développement professionnel peuvent différer de celles des employés non-cadres. En excluant délibérément cette catégorie de notre échantillon, nous avons cherché à isoler et à examiner de manière plus précise les perceptions et les expériences des employés non-cadres, qui représentent une grande partie de la main-d'œuvre de l'entreprise. Cette approche nous permet de mieux comprendre le lien entre les pratiques de GRH et la performance individuelle au sein de cette population spécifique, sans que les facteurs de différenciation liés aux cadres supérieurs ne biaisent nos résultats[17].

Ainsi, nous avons délibérément choisi de ne pas inclure les employés expatriés dans notre échantillon, en nous concentrant exclusivement sur les collaborateurs de nationalité algérienne, pour plusieurs raisons. Premièrement, la proportion d'employés expatriés par rapport au nombre total d'employés est très faible, représentant seulement 0,1% de la main-d'œuvre. En conséquence, leur impact potentiel sur les résultats de l'étude est limité.

Deuxièmement, les employés expatriés sont soumis à des modalités de rémunération spécifiques et variables. L'entreprise applique divers modes de rémunération pour les expatriés, notamment des salaires négociables, des primes d'expatriation, des primes d'installation, des primes de risque, etc. Ces différences dans la rémunération et les avantages accordés aux employés expatriés par rapport aux employés locaux introduiraient des variations significatives dans les données, ce qui compliquerait l'analyse comparative.

De plus, les employés expatriés bénéficient d'avantages en nature tels que les frais de déménagement, le logement, les voyages annuels, ce qui les distingue davantage des employés locaux en termes de rémunération totale et d'avantages sociaux.

[17] L'évaluation de la performance individuelle pour les directeurs, se fait sur la « Balance Score Card ». La BCS représente un tableau de bord prospectif (TSP) qui fournit le retour d'informations à la fois sur les processus internes de l'entreprise et sur les résultats externes afin d'améliorer en permanence les performances et les résultats stratégiques. L'évaluation se mène, ainsi, en impliquant le directeur de la structure, le DRH et le directeur de la Stratégie. Cet exercice d'évaluation est trimestriel pour les commerciaux et annuel pour les autres. Lors de cette évaluation, la BSC est renseignée en amont.

Enfin, la nature confidentielle des contrats d'expatriation et la complexité d'organiser des entretiens avec des employés expatriés pendant notre période de stage ont également contribué à notre décision de les exclure de l'étude. Ainsi, en nous concentrant sur les employés de nationalité algérienne, nous avons pu obtenir des données plus cohérentes et comparables pour notre analyse de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance individuelle

1.2 Le pré-test du questionnaire auprès des collaborateurs

Le pré-test des questionnaires est une étape essentielle du processus d'élaboration d'une enquête. L'objectif de cette étape est d'augmenter la validité et la fiabilité de la recherche.

Les tests préliminaires jouent un rôle essentiel dans le processus de conception de questionnaires. Ils aident le chercheur à déterminer si les personnes interrogées comprennent clairement les questions et à s'assurer que chaque personne de l'échantillon est en mesure de remplir le questionnaire sans difficulté. Ces tests permettent également de déterminer si le sujet a été couvert de manière adéquate, d'identifier et de considérer l'élimination des questions qui pourraient être trop sensibles ou susceptibles d'affecter le taux de réponse.

De plus, ils peuvent révéler si le questionnaire est trop long ou, au contraire, s'il est trop court, ce qui peut être utile pour optimiser la qualité des données collectées.

Pour notre part, et après avoir finalisé notre questionnaire, en collaboration avec notre directrice de thèse, nous l'avons validé par les responsables de l'entreprise (Le tuteur de stage « chef de département gestion des carrières », le directeur des ressources humaines et le directeur juridique). En enlevant quelques questions et en apportant plus de précisions sur d'autres.

En outre, avant de l'administrer aux collaborateurs interrogés, nous l'avons testé (en face à face) au prés de vingt employés relevant des directions ciblées[18], dans le but d'observer leurs réactions, de vérifier la compréhension des questions, de mesurer le temps de réponse et de noter d'éventuelles questions au fur et à mesure. Selon Boumard et al « *Il ne faut jamais lancer un questionnaire sans l'avoir pré-testé. Le pré-test permet de mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et leur compréhension, ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées. Dans l'idéal, un premier questionnaire pilote doit être administré en face à face sur un nombre limité de répondants »* (Boumard et al, 2007, p233)

[18] Un petit groupe de collaborateurs qui représentent la population cible de notre étude.

Nous avons expliqué aux testeurs du questionnaire que notre objectif était d'améliorer sa qualité, et non de collecter des données pour notre étude principale. Après avoir distribué le questionnaire, nous avons observé le processus de remplissage, notant toute difficulté ou confusion. Ensuite, nous avons recueilli leurs commentaires sur la clarté des questions, la pertinence des réponses proposées et tout autre problème rencontré. Sur la base de ces retours, nous avons apporté des modifications au questionnaire pour résoudre les problèmes identifiés.

Cette étape a constitué pour nous une opportunité d'affiner et d'améliorer davantage notre questionnaire en éliminant les questions ambiguës et en ajoutant d'autres questions plus pertinentes. En général, le type de questions posées, les termes utilisés et l'objectif du questionnaire ont été bien accueillis par les répondants, et quelques ajustements mineurs ont été effectués en réponse aux premiers résultats de la phase de pré-test.

L'étape du pré-test ne se résume pas au test du questionnaire en face à face, mais « *Le véritable pré-test doit être ensuite réalisé selon le mode d'administration retenu par le chercheur. Cette étape permet de découvrir si le protocole d'étude est réaliste, si les échelles de mesure sont valides, si les réponses obtenues sont exploitables au regard des hypothèses de la recherche et des outils d'analyse statistique disponibles »* (Boumard et al, 2007, p233)

Après cela, nous avons procédé au test du questionnaire administré via l'intranet de l'entreprise en collaboration avec l'équipe "IT" en le soumettant au test de 10 employés. L'objectif était de vérifier plusieurs aspects ; notamment la facilité d'accès au lien, l'affichage correct de toutes les questions et réponses du questionnaire, la capacité d'enregistrer les réponses à la fin du questionnaire, ainsi que la fiabilité du fichier Excel qui récapitule toutes les réponses codées.

1.3 **Le Test d'Alpha de Cronbach**

Une fois l'étape du pré-test achevée, nous avons procédé au test d'Alpha de Cronbach, qui fournit la preuve la plus directe de la validité et de la fidélité des données du questionnaire pour la plupart des items. Selon Peter (1979) « *La fidélité est définie comme le degré, selon lequel des mesures sont exemptes d'erreur, et produisent par conséquents des résultats robustes* » Cité par (Peterson,1995, p75).

Généralement, les chercheurs optent pour deux types de coefficients de fidélité : « *Ceux qui sont fondés sur des donnés longitudinales (ex : le coefficient de fiabilité test-retest), et ceux qui reposent sur des données transversales (ex : les coefficients de fidélité relatifs à la cohérence interne et à l'équivalence). Le coefficient de fidélité le plus communément utilisé*

comme un estimateur de cohérence interne est, de loin, le coefficient alpha…qui fut développé par Cronbach en 1951 comme une mesure généralisée de la cohérence interne d'une échelle multi-items » (Peterson,1995, p77).

Le test d'Alpha de Cronbach, nommé d'après son inventeur « Lee Cronbach[19] », est une mesure de la cohérence interne d'un ensemble de questions ou d'items dans un questionnaire ou un test psychométrique. Il est largement utilisé en psychologie, en recherche sociale et dans d'autres domaines pour évaluer la fiabilité des échelles de mesure et des questionnaires.
Le coefficient Alpha de Cronbach varie de 0 à 1. Plus il se rapproche de 1, plus les questions dans l'échelle sont considérées comme étant cohérentes entre elles, c'est-à-dire qu'elles mesurent la même caractéristique ou concept. En d'autres termes, un coefficient Alpha élevé indique une grande fiabilité interne, ce qui signifie que les réponses aux questions sont fortement corrélées et qu'elles mesurent de manière cohérente le construit. Les chercheurs utilisent généralement le test d'Alpha de Cronbach pour :

- Évaluer la cohérence interne d'un ensemble de questions destinées à mesurer une variable latente, comme : la satisfaction au travail, l'estime de soi, ou d'autres concepts psychologiques.
- Identifier et éliminer les questions qui ne contribuent pas de manière significative à la mesure du construit, ce qui peut améliorer la validité et la fiabilité du questionnaire.
- Estimer la fiabilité d'un instrument de mesure, ce qui est important pour déterminer si les résultats d'une étude sont fiables et cohérents.

Dans notre cas, ce test a été d'une grande utilité en ce qui concerne la fiabilité de l'instrument de collecte de données primaires. Au début, le coefficient Alpha de Cronbach était légèrement inférieur au seuil de signification que nous avions défini, ce qui indiquait que le questionnaire n'était pas fiable. Par conséquent, nous avons entrepris une révision complète du questionnaire, regroupant certaines questions et en supprimant d'autres des deux blocs : Pratiques de GRH et Performance individuelle. Cela nous a permis d'atteindre une valeur

[19] Lee J. Cronbach était un psychologue américain renommé, il est particulièrement connu pour son travail sur la théorie de la fiabilité et de la validité des mesures psychologiques. Ses contributions notables comprennent le développement du coefficient Alpha de Cronbach, qui est largement utilisé pour évaluer la cohérence interne des questionnaires et des échelles de mesure. Le coefficient Alpha de Cronbach mesure la fiabilité d'un instrument de mesure en examinant à quel point les questions ou les items sont corrélés entre eux. Plus le coefficient Alpha est élevé, plus l'instrument est considéré comme fiable.

de"0.720", ce qui traduit un niveau acceptable de fiabilité et de cohérence interne entre les différentes questions posées[20].

2. L'entreprise étudiée

2.1 Présentation de l'entreprise

Dans cette section, nous commençons par présenter, notre terrain à l'étude; il s'agit de l'entreprise « OOREDOO Algérie », présidée par son directeur général « Bassam Al Ibrahim », et filiale du groupe Ooredoo.

« Ooredoo Algérie » est une filiale du groupe « Ooredoo » qui est une compagnie qatarienne internationale, leader dans le secteur de télécommunication, elle fournit des services de téléphonie mobile, fixe et internet haut débit. Ses services sont adaptés aux besoins des abonnés particuliers et des entreprises à travers les marchés du Moyen Orient, Afrique du Nord et Sud-est Asiatique.

Le groupe Ooredoo est présent dans les marché du : Qatar, Koweit, Sultanat d'Oman, Algérie, Tunisie, Palestine, les Maldives et l'Indonésie.

En 2017, le groupe déclare avoir réalisé des revenus de l'ordre de 09 milliards de dollars avec une base clientèle globale dépassant 164 millions de clients jusqu'au 31 décembre 2017.Ses actions sont cotées à la bourse du Qatar « Qatar exchange » et à la bourse d'Abou Dhabi «Abou Dhabi Securities Exchange ».

« Ooredoo Algérie » était anciennement nommée « Wataniya Telecom Algérie », filiale du groupe koweïtien « Wataniya Télécom» et connue sous le nom de Nedjma lors de son installation en Algérie. Elle a obtenu sa licence de fournitures des services de téléphonie mobile en Algérie, le 23 décembre 2003 et, a démarré ses activités en 2004 en introduisant le service Internet et la messagerie photo via le téléphone mobile. Ainsi, elle a bénéficié d'un contrat, pour exploiter la troisième licence de téléphonie mobile et être, avec son lancement, la troisième société de communications mobiles en Algérie, en remportant un appel d'offres d'une valeur de 421 millions de dollars américains, financée par « United Golf Bank » avec un contrat de 15 ans.

La marque « Nedjma » a été commercialement lancée le 24 Aout 2004 et a couvert toute l'Algérie la fin 2005. Au début de son activité, l'entreprise «Nedjma » s'est appuyée sur un

[20] En sciences sociales ; une valeur d'Alpha de Cronbach supérieure à 0.7 est qualifiée de satisfaisante et acceptable pour évaluer la cohérence interne d'un ensemble de questions ou d'items dans un questionnaire ou un test.

programme d'investissement d'un milliard de dollars sur une période de trois ans. Grâce à cet investissement, l'entreprise a acquis une position de leader dans le domaine de la technologie multimédia.

En mars 2007, la société "Wataniya Télécom Koweït", qui est la propriétaire de Wataniya Telecom Algérie, a conclu un accord avec Qatar Telecom "Qtel", le plus grand fournisseur de services de télécommunications au Qatar. Grâce à cet accord, l'entreprise "Qtel" est devenue l'actionnaire majoritaire de Wataniya Télécom Koweït, détenant ainsi 80% de sa filiale "Nedjma".

Le 25 février 2013, La société mère «Qtel» a changé sa marque, son logo, son identité numérique, ainsi que les couleurs de sa marque , pour devenir « Ooredoo », ce changement a été progressivement appliqué à l'ensemble du groupe.

La marque « Ooredoo » a été annoncée officiellement le 25 février lors de la « World Mobile Communications Conférence en 2013 », et le nouveau nom a été adopté par toutes les sociétés affiliées au groupe au cours des années 2013 et 2014.

L'annonce de la nouvelle marque "Ooredoo" en Algérie a été effectuée lors d'une conférence de presse organisée pour marquer l'achèvement d'une nouvelle étape dans la stratégie du groupe Ooredoo. Cette stratégie vise à étendre la présence de ses marques dans tous les pays où elle exerce ses activités.

Cet événement a également donné l'opportunité aux participants de se familiariser avec la nouvelle marque de l'entreprise, qui tire son origine du mot arabe "je veux". À travers cette nouvelle marque, le groupe vise à démontrer son engagement à répondre aux attentes et aux aspirations de ses clients à travers le monde. Aujourd'hui, "Ooredoo-Algérie" occupe la deuxième place sur le marché des communications mobiles en Afrique du Nord. Dans le but de renforcer la communication avec ses clients depuis son installation, l'entreprise n'a cessé d'élargir son réseau de bureaux de vente de manière continue. Aujourd'hui, elle dispose d'un réseau étendu couvrant l'ensemble du territoire national, avec plus de 400 sièges sociaux répartis dans les villes et les villages d'Algérie. Le réseau de distribution et de vente de l'entreprise s'étend sur les quatre régions du pays, à savoir le centre, le sud, l'est et l'ouest. Cette expansion est rendue possible grâce aux efforts de plus de 50 000 points de vente, de 2000 distributeurs partenaires, ainsi que de cinq agents de distribution locaux et régionaux. "Ooredoo Algérie" s'engage ainsi à renforcer, développer et maintenir une communication étroite avec la société algérienne.

L'entreprise propose une large gamme d'offres et de services de téléphonie mobile et multimédia novateurs, tant pour les particuliers que pour les entreprises, en utilisant une technologie de pointe conforme aux normes internationales. Elle dispose d'un service qui englobe un vaste réseau de boutiques réparties dans tout le pays, comprenant 107 espaces Ooredoo VIP shops, 74 City shops et 345 espaces services Ooredoo.
En outre, la société mère a connu une importante croissance entre 2006 et 2012, avec une vaste base d'abonnés et de clients internationaux dans le monde entier, totalisant plus de 92,9 millions de personnes, selon les statistiques au 31 décembre 2012. En 2006, l'entreprise a enregistré le taux de croissance le plus élevé parmi toutes les entreprises de télécommunications dans le monde en termes de revenus. Cette réussite a conduit à plus que tripler la valeur de ses actifs et de ses intérêts depuis 2005.

Le nombre d'abonnés de "Ooredoo Algérie" a atteint 12,5 millions en 2017, ce qui lui a valu la troisième place sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie. Depuis 2017, le nombre d'abonnés connaît une certaine stabilité et une légère croissance par rapport à ses concurrents. En 2022, "Ooredoo Algérie" compte toujours 12,7 millions d'abonnés, maintenant ainsi sa position en tant que troisième opérateur, derrière "Algérie Télécom Mobile" avec 20,7 millions d'abonnés et "Optimum Télécom Algérie" avec 15 millions d'abonnés.[21]

Ooredoo Algérie a connu une évolution significative depuis son établissement, devenant l'un des principaux acteurs du marché des télécommunications en Algérie. Avec une base d'abonnés qui a atteint 12,7 millions en 2022, l'entreprise a maintenu sa position en tant que troisième opérateur du pays, témoignant ainsi de sa stabilité et de sa compétitivité dans un marché concurrentiel. Grâce à son réseau étendu de bureaux de vente et à sa gamme innovante de services, "Ooredoo Algérie" reste un acteur clé dans le secteur des télécommunications en Algérie, contribuant ainsi à répondre aux besoins de communication de la société algérienne.

2.2 Organigramme et structures internes

L'analyse de l'organigramme de l'entreprise, présenté en annexe 1, nous a permis de comprendre la structure de l'organisation et la manière dont les différentes directions, départements et services sont interconnectés. Cet organigramme a été notre premier point de référence, nous permettant d'identifier les différents services et les personnes au sein de

[21] Chiffres communiqués par l'ARPCE, et publiés sur https://www.arpce.dz sep 2022.

l'entreprise, de les localiser, et ainsi de nous adresser aux services les plus pertinents pour notre étude et notre choix méthodologiques.

La structure organisationnelle se présente sous la forme d'un modèle fonctionnel hiérarchique, qui est largement répandu. Elle adopte une disposition pyramidale où toutes les fonctions et les responsabilités sont clairement définies. Le Directeur Général occupe le sommet de la hiérarchie, suivi des directeurs, des chefs de département, et des chefs de service. Les membres du personnel ayant moins de responsabilités se situent en bas de cette pyramide.

Il était également essentiel pour nous de présenter brièvement les missions de chaque direction afin de mieux comprendre les fonctions et le contexte de travail des collaborateurs que nous avons interrogés. Cette analyse de l'organigramme a été un élément clé pour orienter notre recherche et nous permettre d'interagir de manière pertinente avec les différents acteurs de l'entreprise.

2.2.1 La direction générale

La mission principale de la Direction Générale réside dans la supervision de la réalisation des objectifs du groupe Qtel en Algérie. Elle est chargée de la gestion globale des opérations de l'entreprise, en définissant une orientation stratégique claire. De plus, la Direction Générale est responsable des négociations des contrats les plus importants et elle représente "Ooredoo Algérie" au sein du conseil d'administration. Elle joue ainsi un rôle central dans la définition des grandes lignes de la stratégie de l'entreprise et dans la prise de décisions cruciales pour son développement.

2.2.2 La direction « Affaires corporatives »

La Direction des Affaires Corporatives a pour mission principale de gérer les processus tant externes qu'internes de l'entreprise. Elle est chargée de maintenir des relations harmonieuses avec le gouvernement et l'autorité de régulation du secteur, en l'occurrence l'ARPCE, tout en surveillant de près les décisions politiques et les mises à jour qui pourraient avoir un impact sur les activités de l'entreprise. De plus, elle assume la responsabilité de préserver la réputation et l'image de marque de l'entreprise, ainsi que de gérer efficacement les problèmes et les crises qui pourraient surgir. Cette direction joue un rôle crucial dans la protection des intérêts de l'entreprise à la fois sur le plan interne et externe.

2.2.3 La direction « Ressources humaines »

La principale mission de la Direction des Ressources Humaines est de prendre en charge tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Elle vise à fournir un environnement socioprofessionnel favorable, propice au développement des compétences

de chaque employé et à leur motivation. De plus, la DRH est chargée de garantir le respect des règles du droit du travail au sein de l'entreprise.

Comptant un effectif de 46 personnes, la DRH joue un rôle essentiel dans l'élaboration de la politique de gestion des ressources humaines et la définition des orientations stratégiques en matière de gestion du personnel, en étroite collaboration avec la Direction Générale. Elle élabore également les stratégies de recrutement et détermine les priorités en matière de formation. En outre, elle s'engage à expliquer la politique de rémunération et à développer des programmes visant à motiver le personnel. La Direction des Ressources Humaines est ainsi un maillon clé dans le développement et le bien-être des collaborateurs au sein de l'entreprise.

2.2.4 La direction « Stratégie et affaires »

La Direction de la Stratégie et des Affaires a pour responsabilité principale d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies visant à favoriser la croissance de l'entreprise. Elle collabore étroitement avec l'équipe de la Direction Marketing afin de créer de nouvelles opportunités commerciales et de nouer de nouveaux partenariats. De plus, elle élabore des modèles financiers pour les nouvelles initiatives de développement commercial, tout en réalisant des évaluations stratégiques pour aborder les questions commerciales cruciales, telles que les nouveaux modèles commerciaux, les technologies émergentes, et les dernières innovations du secteur, notamment celles liées aux systèmes informatiques sophistiqués utilisés pour la médiation, la tarification et la facturation.

La Direction de la Stratégie et des Affaires maintient également une veille constante sur les tendances de l'industrie et la dynamique concurrentielle, tout en préparant des rapports et des documents destinés au PDG et au conseil d'administration. Cette direction joue un rôle vital dans la planification stratégique de l'entreprise et dans l'exploration de nouvelles opportunités qui contribuent à son développement et à sa compétitivité sur le marché.

2.2.5 La direction technique

La Direction technique a pour mission essentielle de planifier, de construire et de maintenir la qualité du réseau GSM (Global System for Mobile Communications) d'Ooredoo Algérie, ainsi que de mettre en place une architecture de systèmes informatiques innovants. Le réseau d'Ooredoo Algérie est composé de 1738 BTS (stations émettrice/réceptrice de base) dans le but d'assurer plusieurs fonctions clés :

- La planification de la capacité nécessaire et la sélection des équipements adéquats.
- La validation et la mise en œuvre de nouvelles technologies.

- La détermination des emplacements géographiques optimaux pour les installations.

Cette direction s'engage à fournir aux clients d'Ooredoo Algérie, la meilleure qualité de réseau possible grâce à des mesures et des analyses de trafic et de champs sur le terrain. L'équipe de maintenance du réseau veille à maintenir les équipements du réseau en bon état, garantissant ainsi une couverture et une connectivité 24h/24 et 7j/7. Cette direction joue un rôle crucial dans la garantie d'un service de communication de qualité pour les abonnés d'Ooredoo Algérie.

2.2.6 La direction IT/IS

La Direction des Technologies de l'Information et des Systèmes d'Information est et continuera d'être un élément essentiel des produits et services proposés par Ooredoo Algérie. Elle a pour mission de garantir le bon fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise, d'améliorer la productivité et de résoudre les problèmes grâce à l'utilisation d'une vaste gamme de supports informatiques et à l'exploitation de technologies de pointe, tout en créant une infrastructure informatique sécurisée.

Cette direction surveille et assure le maintien opérationnel des systèmes informatiques et du réseau de l'entreprise. Elle met en œuvre et facilite la circulation des informations, permettant ainsi aux employés d'Ooredoo Algérie de communiquer, de collaborer et d'automatiser leurs tâches quotidiennes. Elle fournit à toutes les équipes les fonctionnalités nécessaires pour accomplir efficacement leurs missions au quotidien. La Direction des Technologies de l'Information joue un rôle central dans l'optimisation des opérations de l'entreprise grâce à l'exploitation de la technologie et des systèmes d'information.

2.2.7 La direction « Ventes et distribution »

La Direction des Ventes et de la Distribution a pour mission fondamentale de faire découvrir aux clients l'univers d'Ooredoo Algérie tout en atteignant les objectifs de vente clés, notamment la proximité, la disponibilité, la visibilité et la compétitivité. Elle s'efforce de concevoir et de mettre en œuvre des offres adaptées à la réalité et aux besoins du marché, tout en établissant des partenariats avec des fabricants de téléphones mobiles tels que Nokia et Samsung, et en proposant des packs combinant téléphones et puces.

Cette direction est également responsable de la conception de solutions télécom innovantes pour répondre aux besoins changeants des clients. Elle englobe à la fois le département de la distribution indirecte et le département de la distribution directe. Le premier assure principalement la disponibilité des produits Ooredoo Algérie sur le marché, en travaillant en étroite collaboration avec des points de vente spécialisés dans les télécommunications. Il agit

également en tant qu'intermédiaire entre Ooredoo Algérie et ses partenaires agréés, connus sous le nom de distributeurs.

Quant au département de la distribution directe, il a pour mission de fidéliser les points de vente grâce à une équipe de commerciaux bien équipés. Ces commerciaux sont responsables des ventes de produits, de la formation des points de vente et de l'aménagement des vitrines avec des affichages attractifs. En somme, la Direction des Ventes et de la Distribution joue un rôle central dans la promotion des produits et des services d'Ooredoo Algérie sur le marché, tout en maintenant des relations solides avec ses partenaires et en assurant la satisfaction des clients.

2 .2.8 La direction Marketing

La Direction Marketing occupe une place prépondérante en amont des opérations commerciales d'Ooredoo Algérie. Sa mission principale consiste à assurer le succès de la marque en adoptant une position stratégique solide sur le marché. Elle atteint cet objectif en proposant des produits innovants, des offres attractives et des promotions pour les clients. La Direction Marketing se compose de trois départements adjoints spécialisés:

2.2.8.1 Département « Stratégie Marketing »

Ce département est le moteur des activités commerciales de l'entreprise, axé sur la réalisation d'études et d'analyses essentielles pour orienter la tarification et la conception d'offres. Il se subdivise en cinq services spécialisés : l'Intelligence et les Études de Marché, le Géomarketing, la Tarification et les Études Prévisionnelles, le Marché Grand Public et le Marché Entreprises. Ensemble, ils s'efforcent de collecter des données, d'analyser les tendances du marché, de fixer des prix compétitifs, et de concevoir des offres adaptées aux besoins des clients particuliers et professionnels. Ce département joue un rôle essentiel dans l'élaboration de la stratégie commerciale d'Ooredoo Algérie en s'assurant que ses produits et services restent en phase avec les attentes du marché.

2.2.8.2 Département « Communication Marketing »

Ce département joue un rôle central en tant que gardien de la marque et garant de son image. Sa mission englobe plusieurs responsabilités essentielles, notamment:

- la construction de la réputation de l'entreprise et l'établissement de liens solides avec la clientèle;
- l’organisation des évènements ou leurs sponsorings ;
- la préservation et de l'utilisation appropriée du logo et des chartes graphiques de l'entreprise pour garantir le respect de ses valeurs;

- la création d'une interface privilégiée entre l'entreprise et les médias.

2.2.8.3 Département « Développement des produits et services »

Le département Marketing assume une responsabilité clé en définissant les stratégies de développement des produits et des services, ainsi que la promotion des ventes. Il supervise et développe l'ensemble des services GSM de base, notamment le contenu Web et WAP, tout en assurant leur mise en œuvre en collaboration avec les départements techniques. En outre, ce département joue un rôle central en fournissant une visibilité globale aux directions des ventes et des services, ce qui permet une coordination efficace des activités pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

2.2.9 La direction « Solutions entreprises »

La Direction Solutions Entreprise a pour mission principale de promouvoir la marque de l'entreprise ainsi que ses services auprès des entreprises. Son objectif est de développer des produits et des services innovants spécifiquement adaptés aux besoins de la clientèle corporative. Elle s'engage également à constituer des équipes de commerciaux spécialisés dans la prospection, la négociation et la vente aux entreprises, garantissant ainsi une approche professionnelle et efficace. De plus, cette direction a pour responsabilité fondamentale de fidéliser la clientèle corporative en mettant en place des programmes de fidélisation visant à renforcer les relations à long terme avec les entreprises clientes.

2.2.10 La direction « Service client »

Le service clients se compose de trois principales divisions : le front office, le back office, et l'équipe de support. En outre, l'équipe qualité est directement rattachée à la direction du service client. Le front office est à son tour subdivisé en trois entités distinctes : le centre d'appel "333", qui s'adresse au grand public, aux clients et aux prospects, le centre d'appel "330", dédié aux clients de l'entreprise, et le centre d'appel "888", réservé aux points de vente. Les équipes du "back office" sont responsables de l'administration des contrats et de l'archivage, tandis que l'équipe de support gère les réclamations techniques et les questions liées à la facturation. Cette structure organisée permet à l'entreprise de fournir un service client efficace et de répondre aux besoins variés de sa clientèle.

2.2.11 La direction « Finance et comptabilité »

La direction Finance et Comptabilité joue un rôle clé en orientant la politique économique et financière de l'entreprise, en cherchant à maximiser ses profits. Elle est chargée de mettre en place une structure bancaire efficace et d'optimiser les flux de trésorerie. Cette direction englobe plusieurs activités essentielles, notamment la comptabilité, la gestion des comptes fournisseurs, la gestion des investissements et du budget, la gestion de la trésorerie, le financement, les services généraux, la fiscalité, les achats et la logistique. En collaborant étroitement avec d'autres départements, elle contribue à assurer la stabilité financière et la viabilité de l'entreprise.

Conclusion

Ce chapitre a mis en évidence le modèle conceptuel ainsi que la posture méthodologique et épistémologique de notre recherche. La détermination de notre posture méthodologique revêtait une grande importance, car elle a influencé la façon dont nous avons encadré notre recherche, dans l'objectif de découvrir la réalité du phénomène étudié. Nous avons pu observer que l'épistémologie exerce une influence sur la conception de la recherche, en orientant la manière dont nous abordons, encadrons et interprétons notre étude.

De plus, nous avons tenté d'expliquer l'interrelation existante entre le positionnement épistémologique et méthodologique. Le positionnement épistémologique guide les choix méthodologiques, Cette interrelation met en lumière comment nos convictions et notre compréhension épistémologique influencent les choix que nous faisons en matière de méthodes de recherche (méthodologie). En d'autres termes, notre positionnement épistémologique guide nos décisions concernant la manière dont nous concevons et menons notre recherche, y compris le choix de la méthodologie, des méthodes de collecte de données et d'analyse. Cette compréhension approfondie de l'interrelation entre l'épistémologie et la méthodologie est essentielle pour une recherche rigoureuse et cohérente. La méthodologie détermine et est déterminée par les objectifs de la recherche, les questions de recherche et la conception de l'étude. Ainsi, les méthodologies peuvent prescrire des choix de méthodes spécifiques.

Notre choix méthodologique s'est porté sur une approche d'échantillonnage raisonné, non probabiliste, avec l'étude approfondie d'une seule entreprise, laquelle a été déterminée par plusieurs facteurs, notamment notre difficulté d'accéder aux employés de l'entreprise. L'échantillonnage raisonné est une méthode de sélection d'échantillons dans laquelle les chercheurs choisissent délibérément des éléments ou des cas spécifiques qui, selon leur jugement, sont les plus pertinents ou les plus représentatifs pour leur étude. Cette approche est souvent utilisée lorsque l'accès à la population entière est difficile ou lorsque l'échantillonnage probabiliste n'est pas possible. Les échantillons de convenance sont choisis en fonction de la disponibilité, de la facilité d'accès ou de la pertinence par rapport à l'objectif de recherche,

Le prochain chapitre détaillera les résultats obtenus à la suite de l'analyse et du traitement des variables sous SPSS, offrant ainsi un aperçu plus approfondi de notre recherche.

Chapitre 5

Présentation et discussion des résultats

Introduction

Dans ce chapitre, seront présentés les principaux résultats obtenus à partir de l'enquête par questionnaire ainsi les résultats issus des entretiens menés auprès des directeurs RH.L'échantillon réellement constitué sera présenté dans la première section de ce travail, il s'agit de présenter les collaborateurs interrogés selon le sexe, l'âge, la situation familiale, le nombre d'enfants, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté et l'expérience antérieure.

Dans la deuxième section seront présentés les résultats de l'analyse univariée et ceux de l'analyse bi variée seront présentés dans la troisième section.

Les résultats issus de l'analyse des entretiens effectués, de l'observation et de l'analyse documentaire feront partie intégrante de la discussion des résultats dans la quatrième section du présent chapitre.

Section 1. L'échantillon constitué

1. Profil des répondants

Le tableau 07 expose les données descriptives des collaborateurs interrogés : le sexe, l'âge, la situation familiale, le nombre d'enfants, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté et l'expérience antérieure.

Tableau 07 : Caractéristiques démographiques des employés interrogés

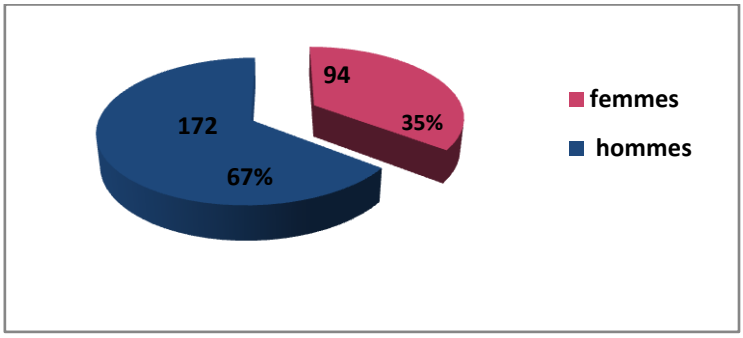
Nom de la variable	N	Description	Fréquence	Pourcentage%
Sexe	**266**	1 =Une femme	94	35,3
		2=Un homme	**172**	**64,7**
Age	**266**	1=Moins de 20 ans	0	0
		2= 20 -29ans	38	14,3
		3= 30-39ans	**157**	**59**
		4 =40 - 49ans	69	25,9
		5= Plus de 50 ans	2	0,8
Situation familiale	**266**	1=Célibataire	80	30,1
		2=Marié(e)	**186**	**69,9**
Nombre d'enfants	**186**	1= 0 enfants	29	15,6
		2= 1-2 enfants	**114**	**61,3**
		3= 2-3 enfants	35	18,8
		4= 3-4 enfants	8	4,3
Niveau d'instruction	**266**	1=niveau secondaire	24	9
		2=licence	**140**	**52,6**
		3=Master académique	24	9
		4=ingéniorat	62	23,3
		5=magister	12	4,5
		6=Doctorat	4	1,5
Catégorie Socioprofessionnelle	**266**	1=cadre	**98**	**36,8**
		2=Maitrise	74	27,8
		3=Exécution	**94**	**35,3**
Ancienneté Expérience antérieure	**266**	1=1 an	3	1,1
		2=2-5 ans	66	24,8
		3=6-10 ans	**123**	**46,2**
		4=11-15 ans	74	27,8
Expérience antérieure	**266**	1=oui	72	27,1
		2=non	**194**	**72,9**

Source : Elaboré par nous-mêmes

2. Répartition des employés par sexe

L'échantillon que nous avons est principalement masculin, avec 64,7% d'hommes et 35,3% de femmes, ce qui équivaut à un total de 172 hommes et 94 femmes.(Figure 08, ci-dessous)

Figure 08 : Répartition des employés par sexe.

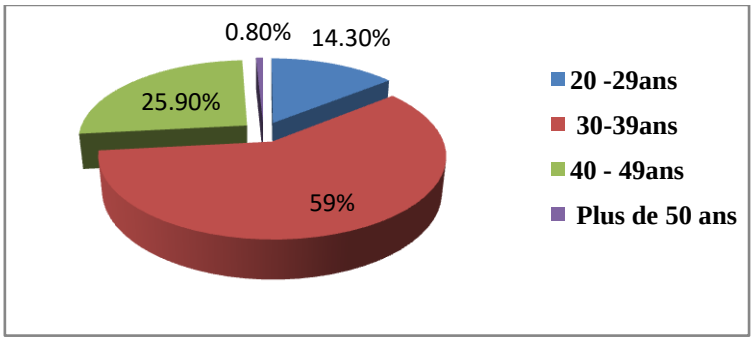


Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

3. Répartition des employés par âge

En ce qui concerne l'âge, notre échantillon est principalement composé de collaborateurs jeunes, âgés de plus de 20 ans et moins de 50 ans. Cette répartition est similaire à celle de la population totale de l'entreprise que nous étudions, ainsi qu'à la population totale en âge d'activité en Algérie.[22] La figure n°09, ci-dessous nous permet de constater que 14,3% des collaborateurs ont un âge compris entre 20 et 29 ans, 59% ont un âge compris entre 30 et 39 ans,25,9% ont un âge compris entre 40 et 49 ans et 0,8% ont un âge âge supérieur à 50 ans.

Figure 09 : Répartition des employés par âge.



Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss.

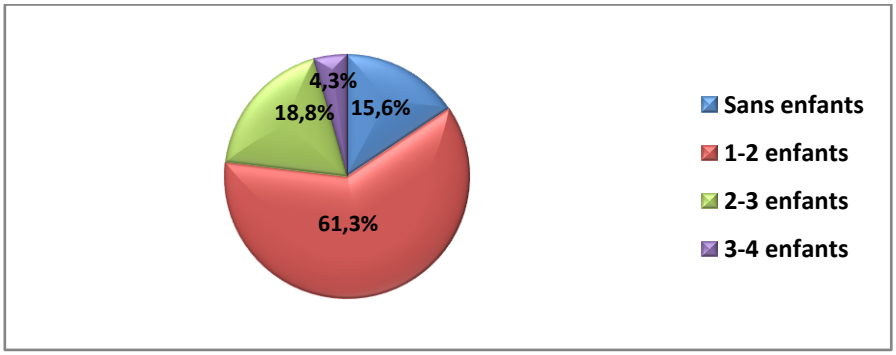
[22] Selon, L'agence nationale de développement de l'investissement algérienne ; La part de la population en âge d'activité (15 à 59 ans) continue d'enregistrer un fléchissement, passant de **60,6%** à **60,0%**, entre 2018 et 2019.

Il s'ajoute à ce qui précède, la particularité en termes de perceptions et comportements au travail, des catégories majoritaires,[23] de collaborateurs ayant un âge qui varie entre 20 ans et 40 ans, surnommées « générations Y et Z ». Selon Parry et Urwin (2011) les générations Y et Z ont apporté des caractéristiques et des attentes spécifiques en milieu de travail en raison de leurs expériences et de l'évolution technologique. Les membres de la génération Y, souvent appelés les Millennials, préfèrent la collaboration et la flexibilité au travail, tout en attachant de l'importance à l'équilibre entre travail et vie personnelle. En revanche, la génération Z est totalement à l'aise avec la technologie numérique, valorise l'autonomie et l'entrepreneuriat, recherche des opportunités d'apprentissage continu et accorde une grande importance à la diversité et à l'inclusion en milieu de travail Horovitz (2012).

4. Répartition des employés selon le nombre d'enfants

En ce qui concerne la situation familiale des employés, il est à noter que 30% des employés interrogés sont célibataires, tandis que la majorité, soit 70% d'entre eux, sont mariés. Parmi les employés mariés, 61,3% (soit 114 personnes) déclarent avoir 1 ou 2 enfants. Environ 18,8% d'entre eux ont entre 2 et 3 enfants, et les 4,3% restants ont entre 3 et 4 enfants. Cette répartition fournit un aperçu de la diversité des situations familiales au sein de l'effectif de l'entreprise.

Figure 10 : Répartition des employés selon le nombre d'enfants.



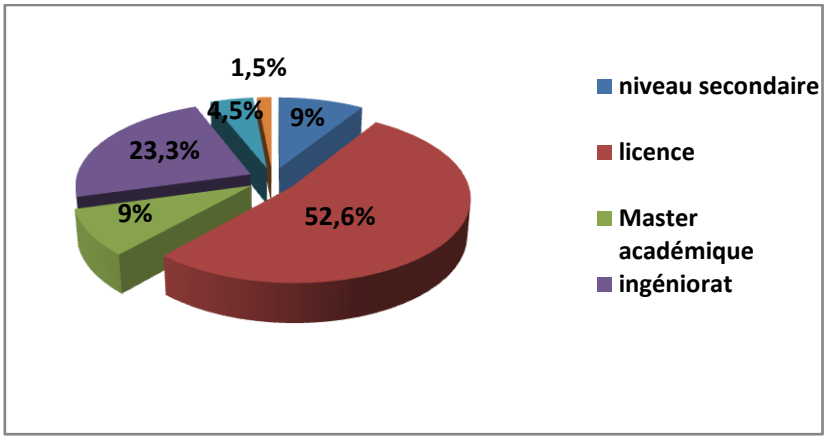
Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

[23] Dans la littérature managériale et en milieu de travail, les acteurs d'un phénomène sont souvent classés en différentes catégories générationnelles, comme l'ont suggéré Parry et Urwin (2011). Ces catégories incluent les baby-boomers, nés entre 1943 et 1960 ; la génération X, née entre 1961 et 1981 ; la génération Y, née entre 1982 et 1995 ; et enfin, la génération Z, composée de personnes nées après 1995, selon Horovitz (2012). Il est important de noter que les perceptions, les valeurs et les attitudes varient d'une catégorie à l'autre, ce qui peut avoir des implications significatives en matière de gestion des ressources humaines et de compréhension des dynamiques en milieu de travail.

5. Répartition des employés selon le niveau d'instruction

Le recrutement de diplômés talentueux reste un axe stratégique central en matière de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise Ooredoo Algérie. La répartition des employés en fonction de leur niveau d'instruction témoigne de la mise en œuvre de cette stratégie par les responsables RH, avec plus de 90% des employés détenant des diplômes universitaires et seulement 9% ayant un niveau secondaire. Plus en détail, selon la figure n°11, 52,6% des employés ont une licence, 23% possèdent un diplôme d'ingénieur, 9% ont un master académique, 4,5% détiennent un magister, et 1,5% sont titulaires d'un doctorat. Cette distribution met en évidence la prédominance des diplômés universitaires au sein de l'entreprise, démontrant ainsi l'engagement envers l'acquisition de talents hautement éduqués.

Figure 11 : Répartition des employés selon le niveau d'instruction



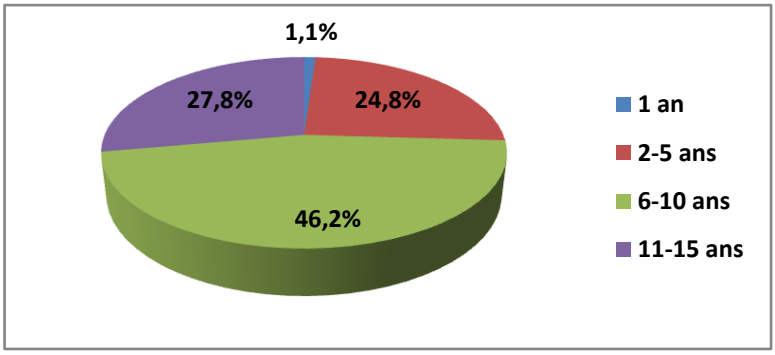
Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le questionnaire a été distribué à des employés appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir les cadres (36,8%), la maitrise (27,8%) et l'exécution (35,3%). Les cadres supérieurs ont été délibérément exclus de cette enquête en raison de leur position hiérarchique et des considérations évoquées dans la section "échantillon" du chapitre précédent.

6. Répartition des employés selon leur ancienneté au sein de l'entreprise « Ooredoo Algérie »

Plus de 70% des employés interrogés ont une ancienneté au sein de l'entreprise de plus de 6 ans, ce qui implique une solide connaissance de son histoire, de sa culture et de ses pratiques. Environ 24,8% ont une expérience de travail comprise entre 2 et 5 ans, tandis que seulement 1,1% ont une expérience de moins d'un an, comme l'illustre la figure 12 ci-dessous.

Figure 12 : Ancienneté des employés au sein de l'entreprise Ooredoo Algérie



Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

7. Motifs départ multinationale antérieure

Enfin, il a été considéré comme utile de recueillir des informations sur le nombre d'employés ayant une expérience préalable au sein d'une autre entreprise multinationale avant leur embauche dans cette entreprise. L'objectif de cette question était de découvrir les raisons de leurs départs antérieurs. Il en est ressorti que 27,1% des employés ont eu une expérience antérieure au sein d'une entreprise multinationale, tandis que 72,9% vivent leur première expérience au sein de cette entreprise. L'analyse des motifs de départ antérieurs peut être précieuse pour l'entreprise pour comprendre les préoccupations des employés et améliorer les conditions de travail, la rémunération et les opportunités professionnelles, ce qui pourrait contribuer à la rétention du personnel à long terme.

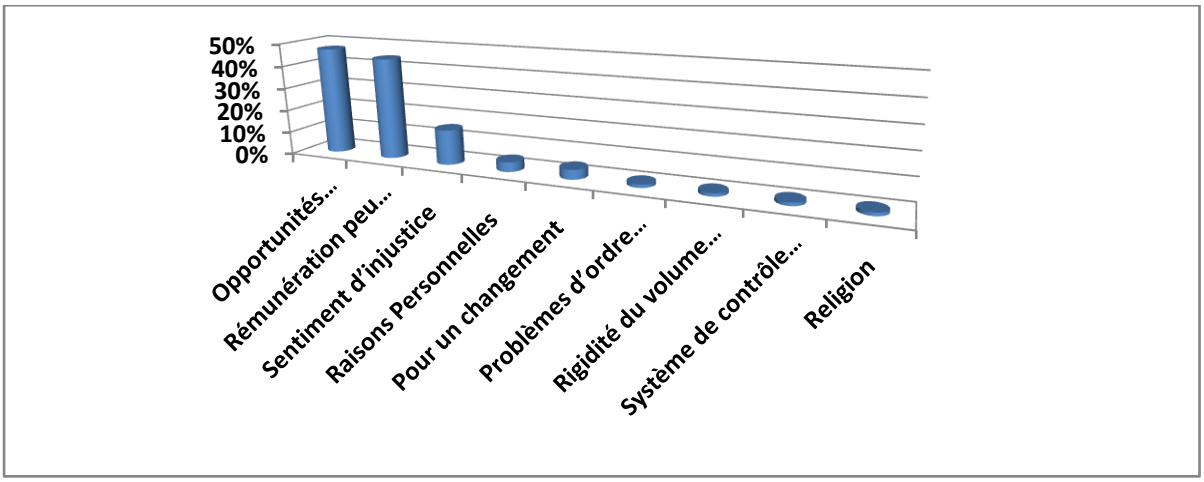
Tableau 08: Motifs départ multinationale antérieure

Motifs départ multinationale antérieure	**OUI**		**Non**	
	Fréquences	**Pourcentages**	**Fréquences**	**Pourcentages**
Rémunération peu attractive	32	**44,4**	40	55,6
Opportunités professionnelles inexistantes	34	**47,2**	38	52,8
Sentiment d'injustice	11	**15,3**	61	84,7
Problèmes d'ordre relationnel (supérieur, collègues)	1	1,4	71	98,6
Rigidité du volume horaire	1	1,4	71	98,6
Système de contrôle rigoureux	1	1,4	71	98,6
Religion	1	1,4	71	98,6
Raisons personnelles	3	4,2	69	95,8
Pour un changement	3	4,2	69	95,8

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En ce qui concerne les motifs de départ d'une entreprise multinationale précédente, les réponses des employés se répartissent comme suit : 47,2% ont cité l'absence d'opportunités professionnelles, 44,4% ont mentionné une rémunération peu attrayante, 15,3% ont évoqué un sentiment d'injustice, 4,2% ont invoqué des raisons personnelles, 4,2% ont quitté pour un changement, 1,4% ont indiqué des problèmes relationnels avec leurs supérieurs ou collègues, 1,4% ont souligné la rigidité du système de contrôle, et enfin, 1,4% ont invoqué des motifs liés à la religion, comme l'illustre la figure 13 ci-dessous.

Figure 13 : Motifs de départ d'une entreprise multinationale antérieure.



Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les motifs les plus couramment cités par les employés semblent être l'absence d'opportunités professionnelles et la rémunération peu attrayante. Cela suggère que ces deux facteurs ont joué un rôle majeur dans les décisions de départ. En outre, les raisons du départ varient considérablement, allant des aspects professionnels comme les opportunités et la rémunération, aux aspects personnels et relationnels. Cela indique que les décisions de départ peuvent être influencées par une combinaison complexe de facteurs.

Section 2. Analyse univariée

1. Recrutement

Dans la section suivante, nous abordons les variables liées à la pratique de recrutement en effectuant des analyses statistiques univariées. Nous présentons les résultats de chaque variable liée à la pratique de recrutement de manière distincte, en utilisant les données extraites des questionnaires traités à l'aide du logiciel SPSS.

1.1La Marque Employeur « MP »

La marque employeur (ME) dans sa dimension externe se réfère à l'image et à l'identité de l'entreprise telle qu'elle est perçue par des personnes extérieures, en particulier les candidats potentiels. Cette perception est souvent influencée par les avantages potentiels offerts aux employés après leur embauche. Le tableau n°09 ci-dessous indique que plus de 75% des collaborateurs interrogés ont affirmé avoir postulé pour cette entreprise en raison de leur préférence pour travailler au sein d'une entreprise multinationale. Cette préférence peut s'expliquer par le fait que ce type d'entreprises dispose généralement d'une solide marque employeur, ce qui les rend attractives pour les candidats potentiels.

Tableau 09 : Résultats des variables indépendantes : Préférence entreprises multinationales (Marque employeur : titre prestigieux entreprise)

Réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	200	75,2	75,2	75,2
non	66	24,8	24,8	100
Total	266	100	100	

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss .

1.2 Les motifs de préférences pour les entreprises multinationales

Dans une question portant sur les raisons de leur préférence pour travailler au sein d'entreprises multinationales, les collaborateurs ont fourni diverses réponses, synthétisées dans le tableau n°10 ci-dessous. Les résultats révèlent que malgré un mode de gestion très développé, la principale motivation, citée par 51,5% des répondants, est une grille de salaire attrayante. Ensuite, 23,5% accordent de l'importance au prestige du titre de l'entreprise, tandis que 17,5% favorisent de bonnes conditions de travail. Pour 5% des répondants, l'attrait réside dans le mode de gestion avancé. Une minorité, soit 1,5%, affirme avoir besoin de travailler dans un environnement avec une politique de gestion de carrière efficace. Enfin, 1% choisit

de travailler dans des entreprises multinationales pour bénéficier de la qualité des formations dispensées à leurs employés. Ces réponses montrent que les avantages liés à la rémunération et au prestige de l'entreprise sont des facteurs clés de motivation pour choisir de travailler dans des entreprises multinationales. Plus de la moitié des répondants ont cité une grille de salaire intéressante comme la principale raison de leur préférence pour travailler au sein d'entreprises multinationales. Cela indique que la rémunération compétitive est un facteur de motivation majeur pour ces employés. Près d'un quart des répondants ont souligné l'importance du titre prestigieux de l'entreprise. Travailler pour une entreprise multinationale renommée peut être un facteur de fierté et d'attraction pour de nombreux candidats.

Tableau 10: Résultats des variables indépendantes : Motifs Préférence entreprises multinationales

Réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Grille de salaire intéressante	103	51,5	51,5	51,5
Titre prestigieux de l'entreprise	47	23,5	23,5	75,0
Bonnes conditions de travail	35	17,5	17,5	92,5
Mode de gestion attractif	10	5,0	5,0	97,5
Evolution de carrière	3	1,5	1,5	99,0
Qualité de l'offre de formations	2	1,0	1,0	100,0
Total	200	100	100	

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

1.3 L'adéquation entre le poste d'entrée et la formation initiale

Les candidats externes sont recrutés par l'entreprise lors de leur première embauche, à la suite d'un processus de sélection mené par le recruteur du service des ressources humaines, en collaboration avec le responsable hiérarchique direct. Ce processus de recrutement est basé sur les exigences détaillées spécifiées dans la description du poste à pourvoir.

Tableau 11 : Résultats des variables indépendantes : Adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée.

Réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	183	**68,8**	68,8	68,8
Non	83	31,2	31,2	100
Total	266	100	100	

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Plus de 68% des employés interrogés ont indiqué que leur formation initiale correspondait au poste pour lequel ils ont été embauchés. En revanche, 31,2% des collaborateurs avaient des diplômes différents de ceux requis lors de leur recrutement, comme le montre le tableau n°11 ci-dessus.

1.4 La procédure d'intégration mise en place pour les nouvelles recrues

L'intégration des nouvelles recrues est placée sous la responsabilité du Business Partner (BP) en collaboration avec l'équipe de « Talent Acquisition » et le supérieur hiérarchique direct. Ce processus commence par l'invitation des nouveaux collaborateurs à des journées d'intégration et s'étend jusqu'à la confirmation de la période d'essai. Cette approche vise à faciliter l'adaptation des nouveaux employés à leur nouvel environnement de travail et à garantir leur succès au sein de l'entreprise.

Tableau 12 : Difficultés d'intégration dans l'entreprise

Réponses	**Fréquence**	**Pourcentage**	**Pourcentage valide**	**Pourcentage cumulé**
Intégration facile	207	77,8	77,8	77,8
Intégration difficile	59	22,2	22,2	100
Total	266	100	100	

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le tableau 12 ci-dessus révèle que 77,8% des collaborateurs interrogés ont exprimé avoir intégré l'entreprise aisément grâce à la procédure d'intégration mise en place pour les nouvelles recrues. En revanche, 22,2% ont fait part de difficultés rencontrées lors de leur recrutement. Ces résultats suggèrent que la majorité des employés ont trouvé le processus d'intégration efficace et adapté à leurs besoins, mais qu'un petit pourcentage a éprouvé des problèmes lors de leur arrivée dans l'entreprise.

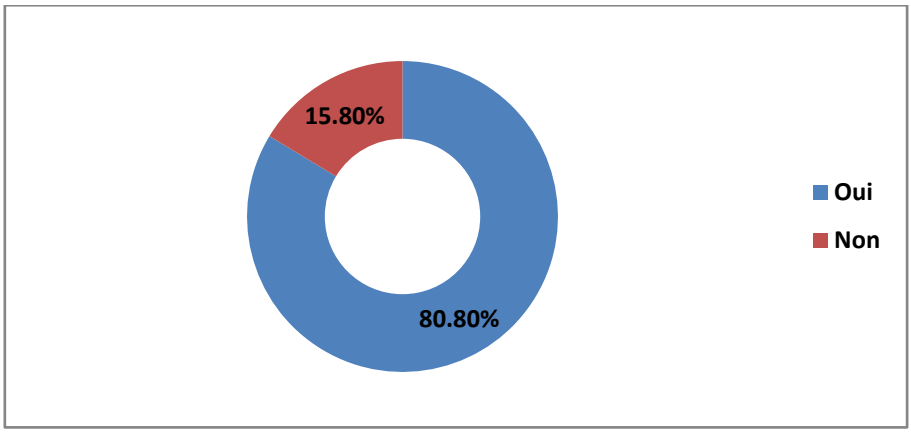
2. Formation

2.1 Expression des besoins en formation

La figure n°14 ci-dessous montre que plus de 80% des collaborateurs interrogés ont déclaré avoir exprimé leur besoin en formation lors de l'élaboration du plan de formation, indiquant ainsi leurs préférences en matière de développement professionnel. En revanche, les 20% restants ont suivi des formations sans avoir préalablement exprimé un besoin spécifique en formation. Cette répartition suggère que la plupart des employés sont proactifs dans la

définition de leurs besoins de formation, tandis qu'une minorité suit des formations qui leur sont proposées sans avoir nécessairement formulé de demandes spécifiques en amont.

Figure 14 : Expression des besoins en formation par les collaborateurs



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le besoin en formation au sein d'Ooredoo Algérie peut être exprimé directement par le collaborateur via, le progiciel de gestion intégrée « Oracle », plus précisément à travers le module « Formation Self-Service » lors du lancement de l'exercice annuel d'identification des besoins en formation par le service « Formation ». De plus, ce besoin peut être exprimé de trois autres manières:

- exprimé par le responsable hiérarchique direct,
- une proposition suggérée par le service « formation » dans le cadre du développement des compétences du collaborateur,
- un choix fait par le collaborateur, à partir d'une liste communiquée par le service gestion des carrières, suite à l'évaluation annuelle de performance individuelle.

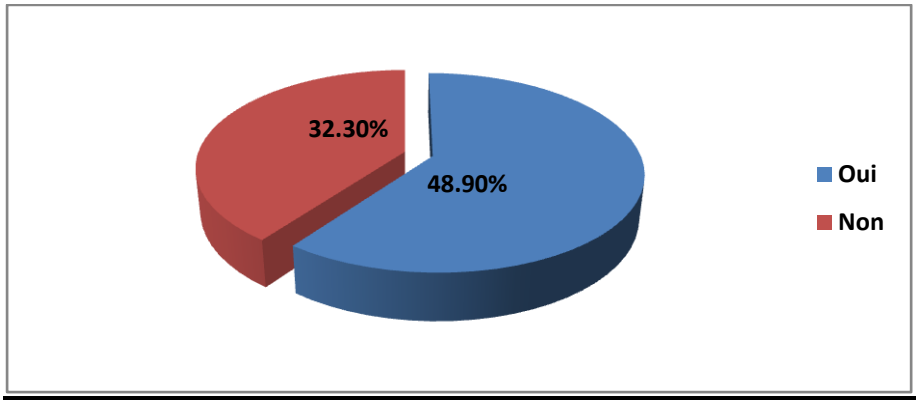
Ces différentes approches permettent de prendre en compte les besoins en formation de manière proactive et adaptée aux spécificités de chaque collaborateur, favorisant ainsi le développement des compétences individuelles et contribuant à l'amélioration continue de l'ensemble de l'organisation.

2.2. Adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies

Pour les employés ayant exprimé leurs besoins en formation, près de 49% ont confirmé avoir suivi des formations avec un contenu correspondant à leurs besoins en formation tels qu'exprimés avant le début de la formation. Environ 32% ont déclaré avoir bénéficié de formations avec un contenu différent de celui qu'ils avaient exprimé avant le lancement des

programmes de formation. Ces résultats indiquent que, dans certains cas, les formations ont été alignées sur les besoins déclarés par les employés, tandis que dans d'autres cas, le contenu de la formation ne correspondait pas nécessairement à leurs demandes initiales. Cela souligne l'importance d'une communication efficace et d'une gestion appropriée des besoins en formation pour maximiser la pertinence des programmes de développement professionnel.

Figure 15 : Adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En effet, les demandes de formation sont validées, après que le service "Formation" évalue la pertinence des thèmes de formation demandés par rapport :

- aux métiers,
- aux compétences,
- au plan de développement des collaborateurs concernés en se reportant au descriptif de poste.

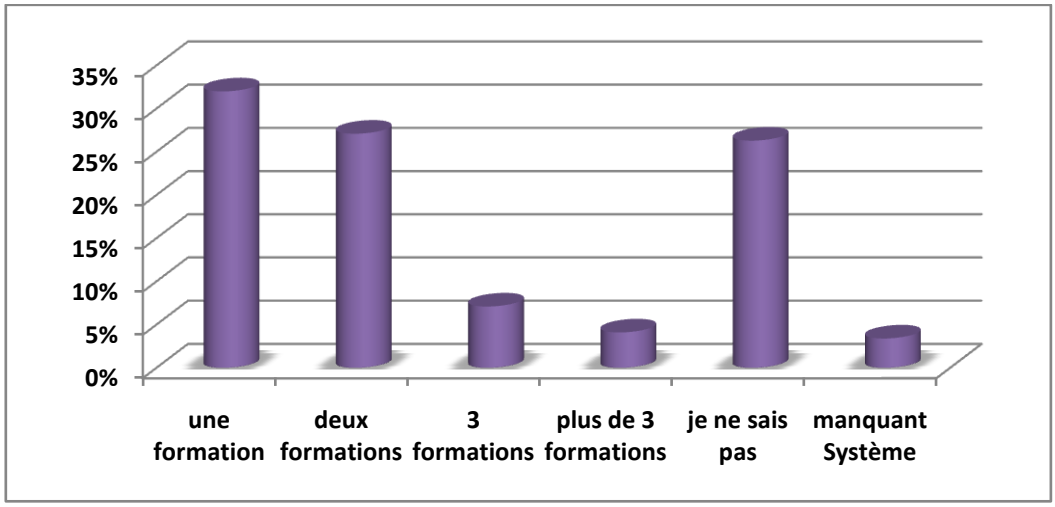
Le service "Formation" joue un rôle essentiel en accompagnant les responsables hiérarchiques dans la définition des détails de la formation, notamment la durée, les objectifs, le personnel concerné, les prérequis et le lieu de la formation. Si le besoin en formation a été mal évalué par le responsable hiérarchique demandeur, le service "Formation" a la possibilité de proposer une solution alternative ou, dans certains cas, de refuser la demande de formation en se basant sur les critères initialement cités. Cette approche vise à garantir que les formations sont alignées sur les objectifs de développement professionnel et les besoins réels des employés, optimisant ainsi l'efficacité des programmes de formation.

2.3 Moyenne de formations assurées par an dans le service

Chaque employé, quelle que soit sa catégorie socioprofessionnelle, sa direction, son département et son service, a la possibilité de suivre deux formations par an, en accordant la

priorité à l'une d'entre elles. La figure 16 indique en moyenne le nombre de formations par an qui ont été dispensées aux services des collaborateurs interrogés.

Figure 16 : Moyenne de formations assurées par an dans le service



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En ce qui concerne la fréquence des formations dans leur service, les réponses des collaborateurs interrogés varient : 32% ont déclaré une moyenne d'une formation par an comme la réponse la plus courante, cela peut refléter une approche plus modérée de la formation axée sur les besoins spécifiques du service. Suivie de 27% indiquant deux formations par an, suggérant une approche légèrement plus intensive du développement des compétences. 7% signalant trois formations par an, ce qui peut indiquer une focalisation accrue sur la montée en compétences et 4% mentionnant plus de trois formations annuelles, ce qui traduit une approche encore plus proactive en matière de formation. De plus, plus de 26% des répondants ont déclaré ne pas connaître le nombre de formations proposées dans leur service, tandis que 3% des réponses étaient manquantes. Ces données illustrent la diversité des niveaux de formation au sein des services, avec une majorité signalant au moins une formation par an, ce qui peut sembler relativement modeste pour une entreprise de la taille et de la stature d'Ooredoo. Cette observation suggère que l'entreprise pourrait envisager d'intensifier son investissement dans le développement des compétences de ses employés pour répondre aux besoins de croissance et d'innovation.

Bien que certains répondants ne soient pas certains du nombre précis de formations offertes, ce qui souligne un besoin potentiel d'amélioration de la communication interne sur les opportunités de formation.

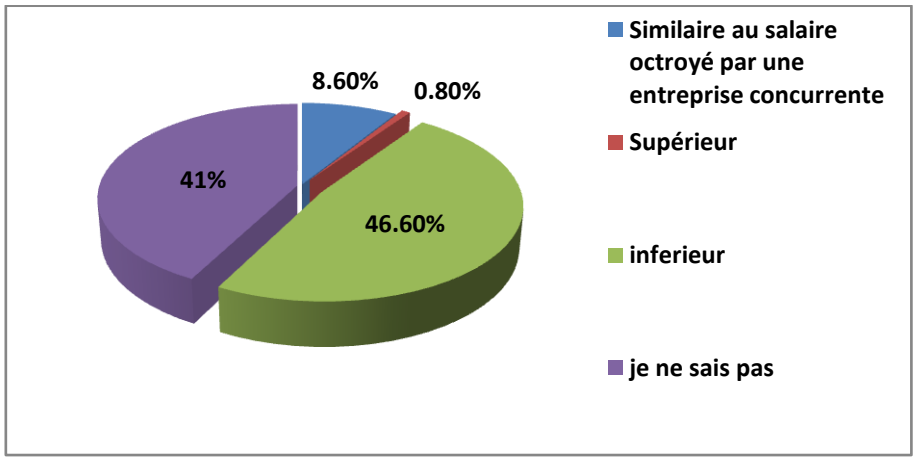
3. Rémunération

3.1 Grille de salaire par rapport au marché du travail

Chaque année, le service de "Rémunération" mène une enquête annuelle visant à positionner la grille de salaires de l'entreprise par rapport au marché de l'emploi. Cette enquête permet de mettre à jour la grille salariale en fonction des recommandations issues de l'étude, de l'état financier de la société mère et de l'entreprise, ainsi que des conditions économiques telles que le taux d'inflation et d'autres facteurs pertinents. Cette démarche vise à assurer que la rémunération offerte par l'entreprise reste compétitive sur le marché du travail et permet d'attirer et de qualité. La retenir des talents figure n° 17 ci-dessous offre un aperçu de la manière dont les collaborateurs interrogés perçoivent la grille de salaire appliquée dans l'entreprise par rapport au marché du travail.

Il est pertinent de noter que les collaborateurs de la génération Y et Z ont une propension à comparer leurs salaires et à évaluer leur valeur sur le marché de l'emploi de manière continue. Ils ont tendance à partager des informations sur leur rémunération et à demander les salaires des employés travaillant dans des entreprises du même secteur avec une grande facilité (Fuxman et al, 2020). Les technologies de l'information, notamment les sites d'emploi et les comptes de personnes morales ou physiques spécialisées en recrutement sur les différents canaux de communication sociale, jouent un rôle essentiel en les aidant à obtenir des informations sur les niveaux de salaires actuels et à évaluer leur position sur le marché du travail. Cette transparence salariale est devenue une caractéristique importante pour ces générations au sein du monde professionnel.

Figure 17 : Grille de salaire par rapport au marché du travail



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Plus de 46% des collaborateurs qualifient leur salaire d'inférieur par rapport au marché du travail et estiment être sous-évalués financièrement par rapport à des entreprises concurrentes. Un taux de 41% représente les collaborateurs qui ne sont pas sûrs de la grille de salaire sur le marché ou qui ont préféré ne pas répondre à cette question. Près de 9% considèrent que les salaires de l'entreprise sont comparables à ceux d'une entreprise concurrente. Ces chiffres reflètent une certaine préoccupation parmi les employés quant à la compétitivité de leur rémunération par rapport à d'autres entreprises du même secteur, ce qui peut avoir des implications importantes en termes de motivation, de rétention du personnel et de satisfaction au travail. Les employés qui estiment être sous-évalués sur le plan financier peuvent être plus enclins à chercher des opportunités ailleurs, ce qui pourrait entraîner une perte de talents pour l'entreprise. Il est donc essentiel que l'entreprise examine attentivement sa politique de rémunération et s'efforce de maintenir une rémunération compétitive pour attirer et retenir les meilleurs talents. En outre, cela souligne l'importance de la transparence en matière de rémunération et de la communication efficace avec les employés pour répondre à leurs préoccupations et maintenir leur engagement au sein de l'entreprise. Surtout que plus de la moitié des répondants ont cité « une grille de salaire intéressante » comme la principale raison de leur préférence pour travailler au sein d'entreprises multinationales

3.2 Equité des salaires liés à l'évaluation annuelle

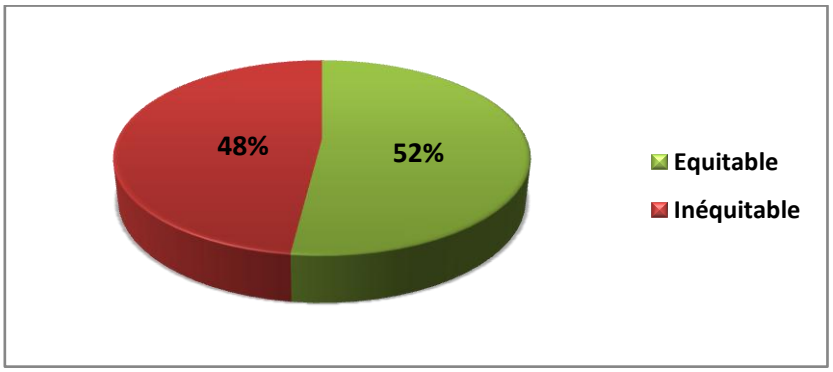
Une fois par an, après avoir calculé le taux d'atteinte des objectifs collectifs et individuels des collaborateurs, le « Service Rémunération » procède au calcul des bonus annuels. Le bonus annuel représente la récompense du rendement de l'entreprise et est distribué aux employés ayant contribué à cette réalisation. Son calcul est basé sur:

- ✓ la note corporative définie par le conseil d'administration en fonction de l'atteinte des objectifs fixés en début d'exercice,
- ✓ la note d'évaluation individuelle résultant de l'évaluation annuelle des performances de chaque employé,
- ✓ le nombre de jours travaillés au cours de l'exercice précédent (N-1).

La figure n° 18 ci-dessous présente les opinions des collaborateurs interrogés sur l'équité des bonus liés à l'évaluation annuelle. Elle offre un aperçu des perceptions des employés quant à l'équité du processus de distribution des bonus en relation avec l'évaluation de leurs performances. Cela peut fournir des informations précieuses sur la satisfaction des employés

et la manière dont ils perçoivent la récompense de leurs contributions individuelles à l'entreprise.

Figure 18 : Equité des salaires liés à l'évaluation annuelle.



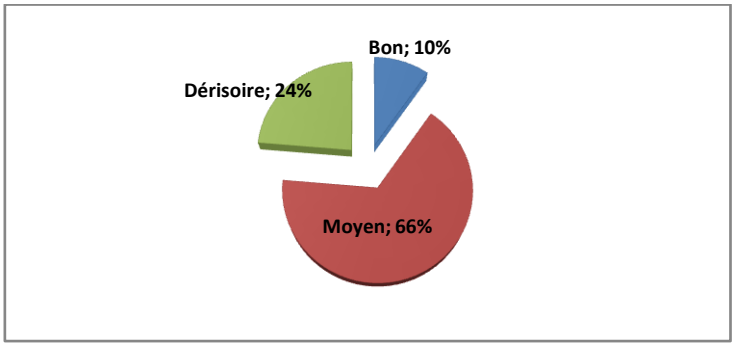
Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les résultats montrent que 52% des salariés interrogés considèrent que le salaire lié à l'évaluation annuelle est équitable, tandis que 48% le perçoivent comme inéquitable. Pour comprendre les raisons de cette perception d'inéquité du bonus annuel, une autre question a été posée. Les résultats révèlent que 29% d'entre eux (soit 32 employés) sont insatisfaits du salaire lié à l'évaluation annuelle en raison de l'attribution de ce bonus ; ils estiment qu'il est inéquitable car il n'est pas attribué à l'ensemble du personnel de l'entreprise, en particulier aux employés qui touchent des bonus mensuels ou trimestriels. En outre, 21% (25 employés) pensent que ce bonus est insuffisant par rapport aux efforts fournis, 18% (21 employés) le jugent inéquitable car il est calculé sur la base du salaire brut, 13% (16 employés) estiment qu'il est octroyé avec inégalité de traitement, 9% (11 employés) déclarent que la politique d'attribution du bonus annuel n'est pas claire pour eux, 5% (6 employés) le trouvent faible par rapport aux résultats financiers annuels de l'entreprise, et seulement 1% pense qu'il est lié à des objectifs inatteignables. Ces résultats soulignent la diversité des opinions des employés sur l'équité du bonus annuel et mettent en lumière les différentes raisons de leur insatisfaction, ce qui nécessite une attention particulière de la part de l'entreprise pour ajuster son processus de rémunération et de bonus afin de répondre aux préoccupations de ses employés et de maintenir leur engagement et leur motivation.

3.3 Qualité du salaire net /pouvoir d'achat

Bien qu'il soit courant que les entreprises multinationales, quelle que soit leur zone d'implantation, garantissent des salaires confortables par rapport aux entreprises locales, certains collaborateurs locaux demeurent mécontents compte tenu du niveau de vie dans leur pays et des écarts de rémunération entre les managers expatriés[24] et locaux. Dans notre enquête, nous avons tenté de recueillir l'avis des collaborateurs sur leur salaire net et leur pouvoir d'achat. Les résultats de la figure 19 indiquent que plus de 60% des collaborateurs interrogés qualifient leur salaire net de moyen par rapport au pouvoir d'achat, tandis que 24% estiment que leur salaire net est dérisoire, et 10% le trouvent bon. Ces chiffres reflètent les perceptions diverses des employés quant à leur rémunération nette et mettent en évidence la préoccupation de certains quant à la suffisance de leur salaire pour faire face aux coûts de la vie dans leur pays. Cela souligne l'importance pour l'entreprise de prendre en compte les réalités économiques locales et les attentes de ses employés en matière de rémunération pour maintenir leur satisfaction et leur engagement. En outre la disparité salariale entre les expatriés et les employés locaux peut susciter des préoccupations parmi les collaborateurs et influencer leur perception de l'équité salariale au sein de l'entreprise. Cela souligne l'importance de gérer les écarts de rémunération de manière transparente et équitable pour maintenir la motivation et la satisfaction des employés, en particulier dans un contexte multinational où les disparités peuvent être significatives.

Figure 19 : Salaire net et pouvoir d'achat



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

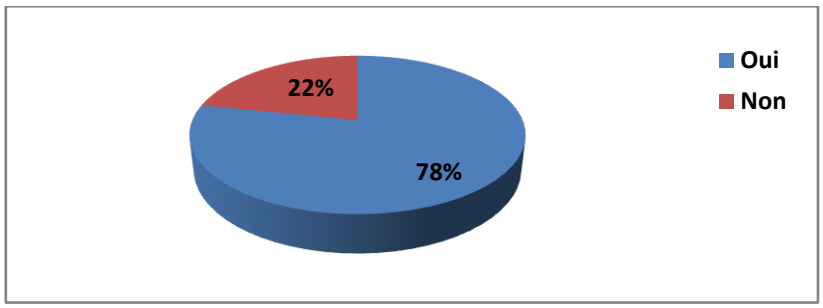
[24] Il est intéressant de noter que durant notre stage, les salaires des responsables expatriés étaient plus de dix fois supérieurs à ceux des responsables algériens, avec un bonus annuel équivalant à trois fois le salaire annuel.

4. Communication interne

4.1 Etre au courant des objectifs liés au poste

Il est essentiel de noter que la communication des objectifs aux employés joue un rôle significatif dans l'augmentation de leur niveau d'engagement et d'implication. Les résultats de la figure n° 20 ci-dessous révèlent que 78% des collaborateurs interrogés affirment être au courant des objectifs visés dans leur poste, tandis que 22% dénoncent l'absence de communication des objectifs liés à leur travail. Cette communication efficace des objectifs peut contribuer à aligner les efforts des employés sur les objectifs organisationnels, favorisant ainsi une meilleure performance et une plus grande satisfaction au travail.

Figure 20 : Etre au courant des objectifs fixés

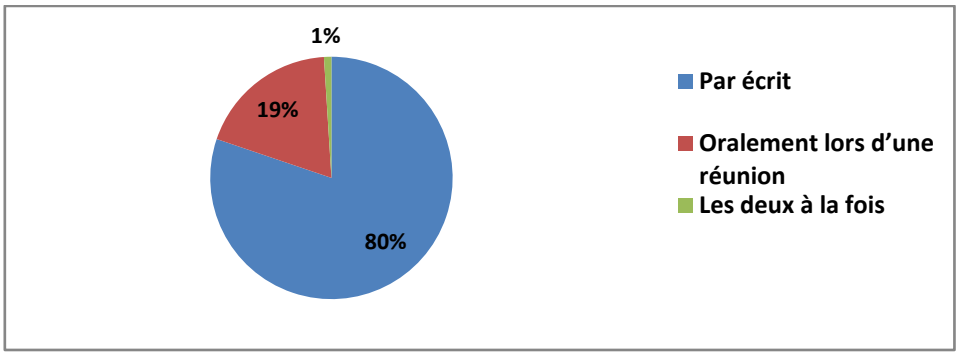


Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

4.2 Moyens de communication des objectifs

Afin d'assurer une communication cohérente des objectifs à chaque employé, les objectifs de l'année à venir sont communiqués au cours de l'entretien d'évaluation annuelle. Parmi les 78% des collaborateurs qui déclarent être au courant des objectifs fixés, 80% confirment avoir reçu des objectifs clairement définis par écrit, 19% affirment avoir des objectifs liés à leur poste qui sont définis verbalement lors de réunions, et 1% déclarent être informés de certains objectifs par écrit tout en en recevant d'autres, de manière verbale, comme l'indique la figure 21, ci dessous. Ces résultats mettent en évidence l'importance de la communication claire des objectifs par écrit, ce qui contribue à une meilleure compréhension et à une mise en œuvre plus efficace de ces objectifs par les employés. Cela garantit également une référence tangible pour les employés tout au long de l'année pour suivre leurs progrès et évaluer leur performance par rapport aux objectifs fixés. Une communication verbale des objectifs, bien que présente pour certains, peut entraîner une moindre clarté et une plus grande possibilité de malentendus, ce qui souligne l'importance de documenter les objectifs de manière formelle pour favoriser la réussite des employés et l'alignement sur les objectifs de l'entreprise.

Figure 21 : Moyens de communication des objectifs

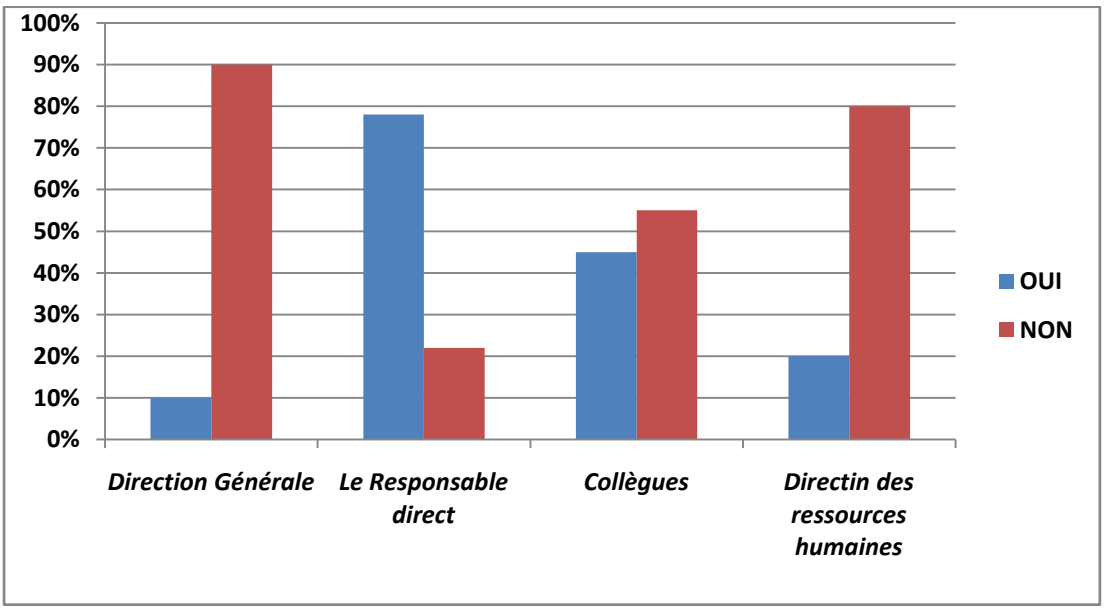


Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

4.3 Source d'informations requises

Pour mener à bien leurs missions au sein de l'entreprise, les collaborateurs dépendent de différentes sources d'informations. Selon les résultats, plus de 70% des collaborateurs interrogés considèrent leur responsable direct comme la source principale d'informations nécessaires pour accomplir leur travail. Environ 45% des répondants citent leurs collègues comme source principale d'informations, tandis que 20% déclarent avoir besoin d'informations provenant de la direction des ressources humaines, et 10% identifient la direction générale comme source principale d'informations requises au quotidien.

Figure 22 : Source d'informations requises



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss.

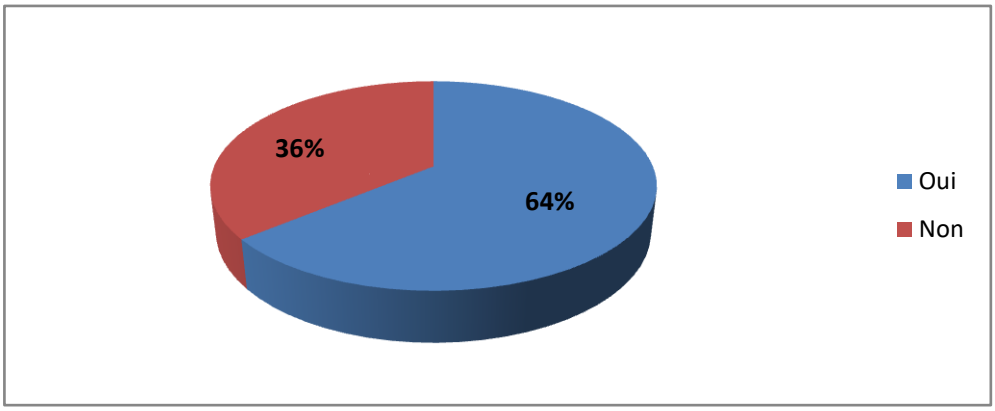
La répartition illustré dans la figure 22 met en évidence la hiérarchie d'importance des sources d'informations pour les collaborateurs, avec les responsables directs en tête, suivis

des collègues, de la direction des ressources humaines, et enfin de la direction générale. Elle souligne l'importance des relations interpersonnelles et de la communication au sein de l'équipe, ainsi que le rôle essentiel des responsables directs dans la transmission d'informations cruciales pour la réalisation des tâches quotidiennes.

4.4 Réception de l'information à temps

La communication des objectifs, des orientations stratégiques, et de toute information jugée essentielle pour l'accomplissement des tâches au travail est bénéfique pour l'engagement des collaborateurs lorsqu'elle est transmise en temps opportun.

Figure 23 : Réception de l'information à temps.



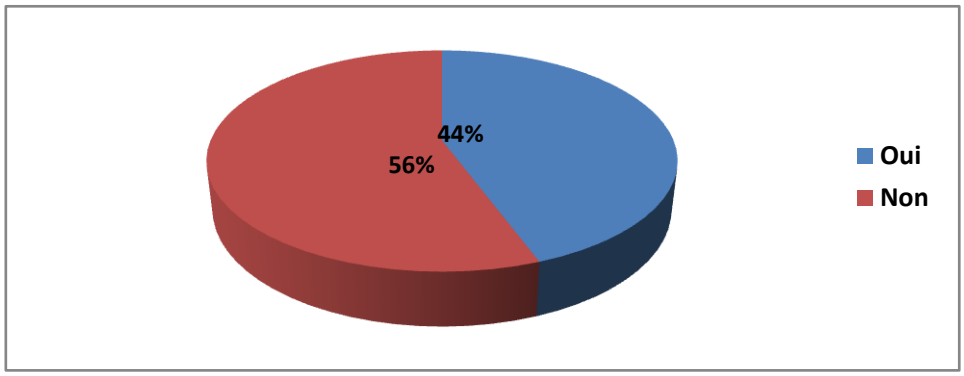
Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La figure 23 met en lumière que plus de 60 % des collaborateurs interrogés déclarent recevoir l'information nécessaire à temps pour leur travail, ce qui est un aspect positif de la communication au sein de l'entreprise. Cependant, 36 % des répondants signalent que souvent, ils ne reçoivent pas les informations requises en temps opportun. La communication opportune garantit que les employés disposent des informations dont ils ont besoin au bon moment pour prendre des décisions éclairées et exécuter leurs tâches efficacement. Cela favorise un environnement de travail où les employés se sentent informés, engagés et capables de contribuer de manière significative aux objectifs de l'entreprise. En revanche, un retard dans la communication peut entraîner de la frustration, de la confusion et un manque d'engagement de la part des employés, ce qui peut nuire à la performance globale de l'entreprise.

4.5 Être au courant des orientations stratégiques de l'année en cours

La communication des orientations stratégiques est cruciale pour l'avenir de l'entreprise à moyen et long terme, car elle nécessite l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs et managers.

Figure 24 : Être au courant des orientations stratégiques de l'année en cours



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Cependant, les résultats indiquent que plus de 50% des collaborateurs interrogés déclarent ne pas être au courant des orientations stratégiques de l'année en cours. Cela suggère un défi en matière de communication interne, car pour que ces orientations stratégiques soient bien concrétisées, il est essentiel que les employés les comprennent et les soutiennent. En revanche, 44% des répondants déclarent connaître et soutenir les orientations stratégiques de l'année en cours, ce qui montre qu'une partie de l'effectif est informée et engagée vis-à-vis de ces objectifs à long terme. Il est possible que des efforts supplémentaires de communication et d'engagement soient nécessaires pour atteindre l'ensemble des collaborateurs et garantir leur alignement sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

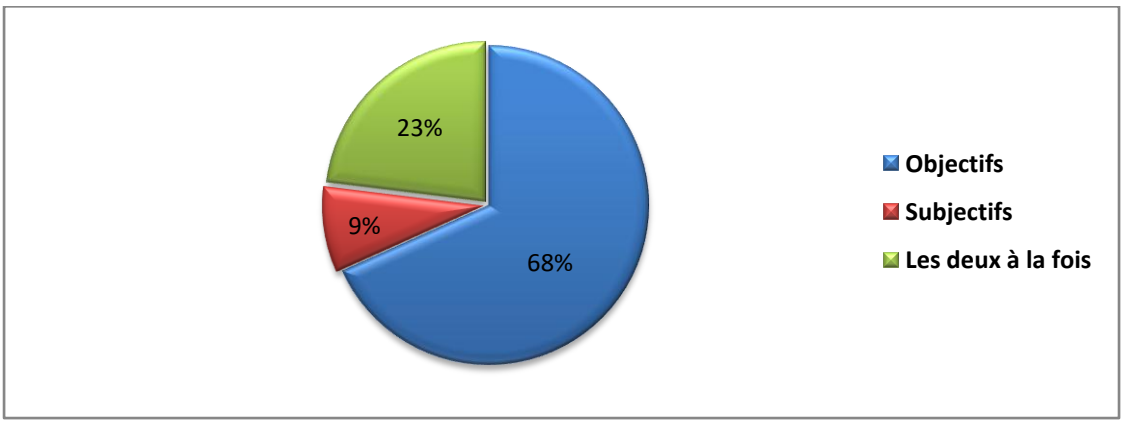
5. Evaluation annuelle

5.1 Pertinence des résultats de l'évaluation annuelle

Les résultats de l'évaluation annuelle jouent un rôle crucial dans la gestion des performances et le développement des collaborateurs. Selon les résultats de l'enquête, une majorité significative, soit 68 % des collaborateurs interrogés, estime que les résultats de l'évaluation annuelle sont objectifs, ce qui indique un certain degré de confiance dans le processus d'évaluation et dans la manière dont les performances sont mesurées. Cependant, 9 % des répondants les considèrent comme subjectifs, ce qui suggère qu'il peut y avoir des préoccupations concernant l'équité et la fiabilité du processus d'évaluation chez certains employés. De plus, 23 % des collaborateurs perçoivent les résultats comme étant à la fois objectifs et subjectifs, ce qui peut refléter une certaine complexité dans la manière dont les

performances sont évaluées au sein de l'entreprise. Il est important pour l'entreprise de garantir la transparence et l'équité du processus d'évaluation pour maintenir la confiance des employés dans ce processus essentiel, comme l'indique la figure 25, ci-dessous.

Figure 25 : Pertinence des résultats de l'évaluation annuelle

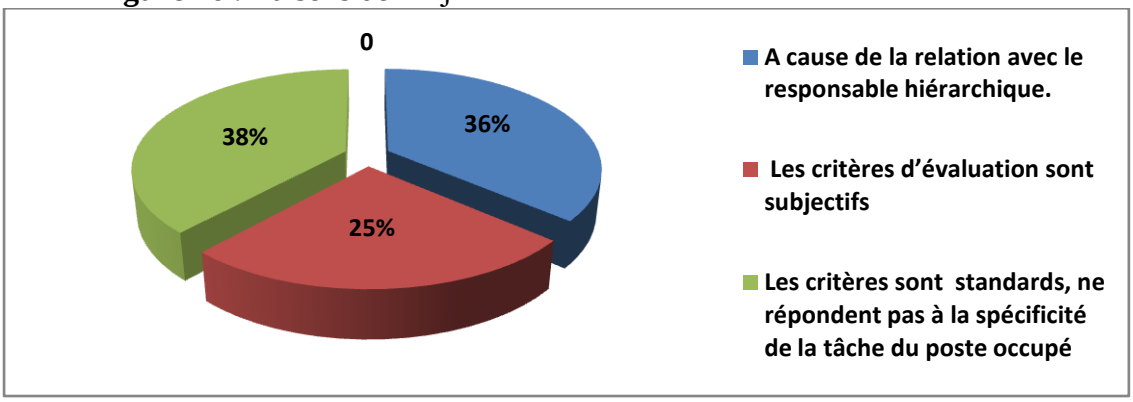


Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

5.2 Raisons de subjectivité des résultats de l'évaluation annuelle

La Figure 26 indique que les collaborateurs qui estiment que les résultats de l'évaluation annuelle sont subjectifs avancent plusieurs raisons principales pour cette perception. La première raison fréquemment citée est la mauvaise relation avec leur responsable hiérarchique, avec 38% des répondants mentionnant cela. Cette constatation suggère que les relations personnelles entre les employés et leurs supérieurs peuvent avoir un impact significatif sur la manière dont les performances sont évaluées. Ensuite, 36% des collaborateurs considèrent que la subjectivité des critères d'évaluation annuelle est un facteur majeur. Cela peut indiquer que les critères d'évaluation ne sont pas suffisamment objectifs ou transparents, ce qui laisse place à des interprétations subjectives. Enfin, 2% des employés estiment que les critères de l'évaluation annuelle ne correspondent pas suffisamment à la nature spécifique de leur poste. Cela suggère que les critères d'évaluation peuvent ne pas être alignés sur les tâches et les responsabilités réelles de leur travail, ce qui peut entraîner une perception de subjectivité. Ces résultats soulignent l'importance de rendre les critères d'évaluation aussi objectifs et transparents que possible, ainsi que de promouvoir des relations positives entre les employés et leurs supérieurs pour garantir que le processus d'évaluation annuelle soit perçu comme équitable et crédible par l'ensemble de l'effectif.

Figure 26 : Raisons de subjectivité des résultats de l'évaluation annuelle



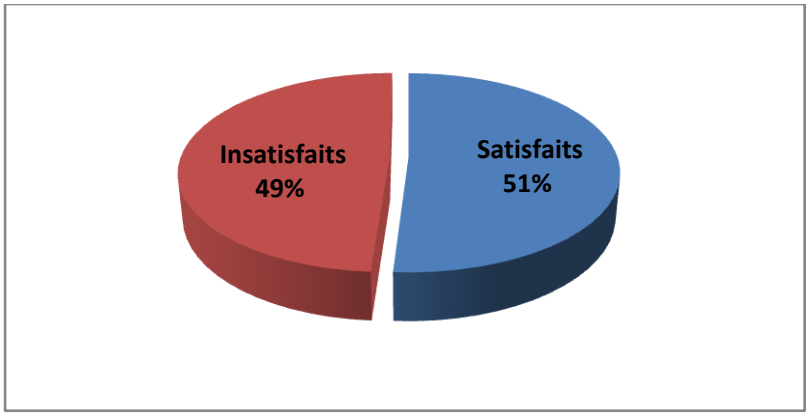
Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

6. Gestion des carrières

6.1 Satisfaction politique gestion des carrières

Les collaborateurs interrogés ont été invités à exprimer leurs avis à l'égard de la politique de gestion des carrières suivie au sein de l'entreprise.

Figure 27 : La satisfaction des collaborateurs d'entreprise à l'égard de la politique de gestion des carrières



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La figure 27 illustre la répartition des réponses des collaborateurs à propos de leur satisfaction envers la politique de gestion des carrières au sein de l'entreprise. On observe que 51% des collaborateurs se disent satisfaits de cette politique, tandis que 49% se déclarent insatisfaits pour diverses raisons. Parmi les raisons d'insatisfaction, 31% mentionnent qu'ils sont insatisfaits de la promotion en raison de l'inadéquation entre leurs compétences et leurs efforts fournis. De plus, 22% considèrent que le plan de gestion des carrières est subjectif, 19% estiment qu'il n'y a pas de plan de gestion des carrières du tout, 14% se disent insatisfaits

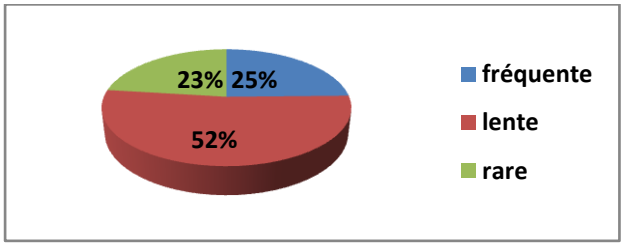
de la promotion en fonction de leur ancienneté au sein de l'entreprise, 11% indiquent qu'ils n'ont pas de perspectives d'évolution en raison de leur emplacement géographique, et 4% attribuent leur sentiment d'injustice à leur supérieur hiérarchique. Ces résultats suggèrent que la politique de gestion des carrières de l'entreprise peut être perçue comme inéquitable par certains collaborateurs, notamment en ce qui concerne les promotions. Les critiques portent sur des aspects tels que la subjectivité, l'absence de plan clair, l'ancienneté et la mobilité géographique.

Il est compréhensible que le taux élevé de collaborateurs insatisfaits suscite une analyse plus approfondie des questions liées à la promotion professionnelle et à la mobilité interne au sein de l'entreprise. Les résultats de ces analyses seront présentés dans les deux prochaines parties.

6.2 Fréquence de promotion professionnelle

Les collaborateurs ont été interrogés pour évaluer la fréquence des promotions professionnelles au sein de l'entreprise; sont-elles fréquentes, lentes ou rares ? Les résultats sont révélateurs des préoccupations des collaborateurs en matière de développement de carrière

Figure 28 : Fréquence de la promotion professionnelle dans l'entreprise.



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss.

Selon la figure 28, plus de 50% des collaborateurs interrogés considèrent que la promotion professionnelle au sein de l'entreprise est "lente", cela peut indiquer une frustration quant à la progression de carrière au sein de l'entreprise. Les employés peuvent percevoir que leurs opportunités de développement sont limitées ou que l'avancement prend du temps. Pour 25% des collaborateurs, elle est jugée "fréquente", cela pourrait indiquer que certains employés ont la possibilité de progresser régulièrement dans leur carrière au sein de l'entreprise. Tandis que 23% la qualifient de "rare", Cette perception suggère que de nombreux employés ne voient pas souvent d'opportunités de progression dans leur carrière.

Cette répartition des réponses suggère que la majorité des employés ont des préoccupations quant à la vitesse et à la fréquence des opportunités de promotion au sein de l'entreprise.

En outre, les raisons invoquées, telles que " la mauvaise stratégie de gestion des carrières" et "le rapport entre le nombre de promotions et les années de travail d'une part, et les efforts fournis d'autre part est faible", soulignent des préoccupations légitimes concernant l'équité et la transparence du processus de promotion.

6.3 Nombre de promotions dans l'entreprise

Parmi les raisons d'insatisfaction à l'égard de la politique de gestion des carrières, citées plus haut figuraient : les longues années de travail, les compétences détenues et les efforts fournis. Ainsi, nous avons synthétisé et croisé les résultats du nombre de promotions dans l'entreprise et les années de travail. A partir des données du tableau 13, ci-dessous, nous pouvons remarquer que la corrélation entre les années de travail et le nombre de promotions dans l'entreprise est relativement positive.

Tableau 13: Croisement entre l'ancienneté et le nombre de promotions dans l'entreprise

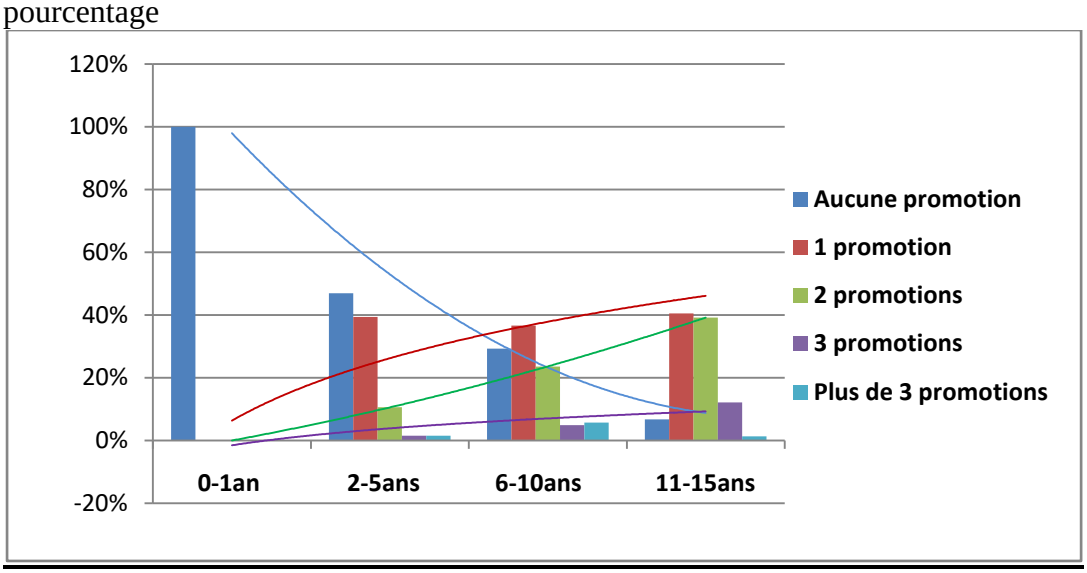
Ancienneté	***Nombre de promotions dans l'entreprise***					
	0	***1fois***	***2fois***	***3fois***	***Plus de 3 fois***	**Total**
0-1an	3					**3**
2-5ans	32	26	7	1	1	**66**
6-10ans	36	43	29	6	7	**123**
11-15ans	5	31	29	9	1	**74**
Total	**75**	**101**	**65**	**16**	**9**	**266**

Source : élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Cela signifie qu'en général, les employés qui ont passé plus d'années au sein de l'entreprise ont tendance à recevoir un plus grand nombre de promotions. Cependant, cette corrélation positive peut également indiquer que la politique de gestion des carrières de l'entreprise favorise davantage les employés ayant plus d'ancienneté. Cette situation peut être perçue comme injuste par les collaborateurs qui estiment que les promotions devraient être davantage basées sur les compétences et les efforts fournis plutôt que sur la durée de service. Les données indiquent que la probabilité de recevoir une promotion professionnelle augmente généralement avec l'ancienneté au sein de l'entreprise. Plus précisément, 50% des employés ayant entre 2 et 5 ans d'expérience ont bénéficié de promotions, tandis que ce pourcentage augmente à 71% pour ceux ayant entre 6 et 10 ans d'expérience et à 93% pour ceux ayant entre 11 et 15 ans d'expérience.

Comme illustré dans la figure 29, ci-dessous, les taux des employés ayant bénéficié d'une seule promotion furent les plus élevés, suivis des taux de ceux qui ont bénéficié de deux promotions. Les chiffres liés aux nombres de promotions qui équivalent et/ou dépassent les trois sont modestes par rapport aux années de travail; seulement 1% des collaborateurs ayant une expérience qui varie entre 11 et 15 ans ont bénéficié de plus de trois promotions au sein de l'entreprise. C'est un taux qui reflète la situation de certains collaborateurs, dont le poste occupé n'offre plus de perspectives d'évolution au sein de la même entreprise. Cependant, il est important de noter qu'une proportion non négligeable d'employés, notamment ceux ayant entre 2 et 5 ans d'expérience, n'ont pas encore reçu de promotion. Cette observation peut susciter des préoccupations parmi ces employés qui peuvent se sentir sous-évalués ou insatisfaits de leur progression de carrière.

Figure 29 : Croisement entre l'ancienneté et le nombre de promotions dans l'entreprise en pourcentage



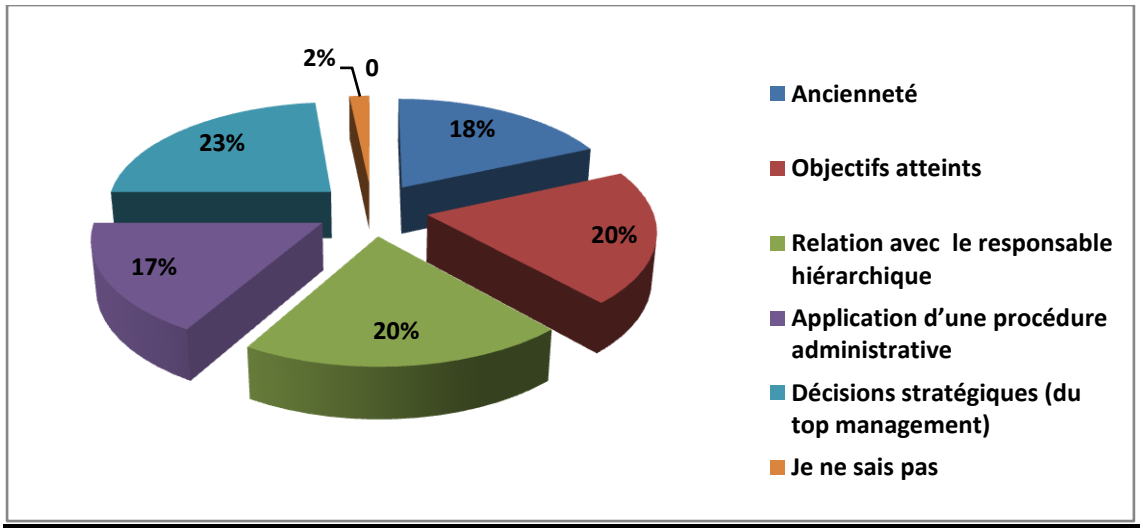
Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss.

6.4 Motifs de promotion professionnelle dans l'entreprise

Les résultats illustrés dans la figure 30 montrent que les motifs de promotion professionnelle au sein de l'entreprise sont diversifiés et reflètent différentes perspectives parmi les collaborateurs interrogés. Un pourcentage significatif (23%) considère que la promotion est principalement basée sur l'ancienneté au sein de l'entreprise, ce qui suggère une certaine reconnaissance de la loyauté et de la durée de service.

D'autres (20%) estiment que la réalisation des objectifs annuels est le principal critère de promotion, ce qui reflète une approche axée sur la performance. La relation avec le responsable hiérarchique est également mentionnée par 20% des répondants, ce qui peut refléter la perception que les promotions peuvent être influencées par des facteurs subjectifs.
Un groupe de collaborateurs interrogés (18%) pense que les promotions sont des décisions stratégiques prises par la direction générale, ce qui souligne l'importance de l'alignement des promotions sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour 17% des employés, le processus de promotion est considéré comme principalement administratif, ce qui peut suggérer une certaine complexité ou bureaucratie dans le processus de promotion. Enfin, 2% des répondants ne savent pas pourquoi les promotions sont accordées, ce qui peut indiquer un manque de transparence dans la communication de la politique de promotion de l'entreprise.

Figure 30 : Motifs de promotion professionnelle dans l'entreprise



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss.

6.5 Mobilité interne dans l'entreprise

La mobilité interne au sein de l'entreprise est une composante essentielle de la mission du service de gestion des carrières. Elle vise à favoriser les opportunités pour les employés internes en collaboration avec leurs responsables hiérarchiques directs. Cependant, selon les données présentées dans le tableau 14, il apparaît que le nombre d'employés ayant connu des changements de poste dans le cadre de la mobilité interne est relativement faible en comparaison avec leur nombre d'années de service au sein de l'entreprise.

Tableau 14 : Croisement entre l'ancienneté et le nombre de mobilités internes dans l'entreprise

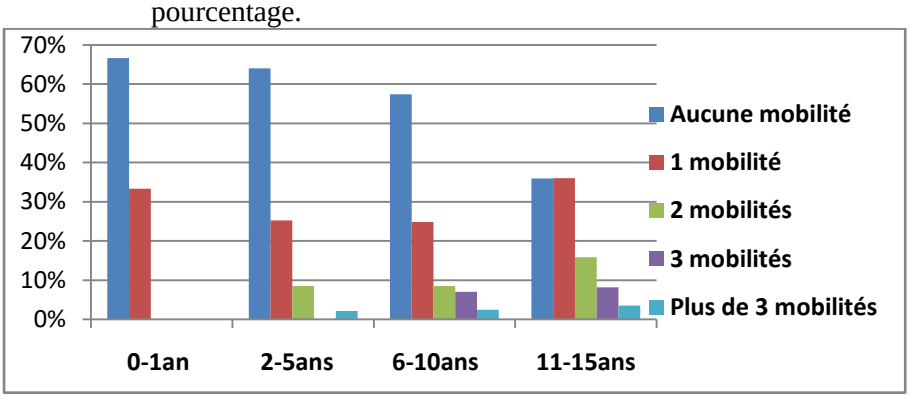
Ancienneté	***Nombre de mobilités internes dans l'entreprise***					***Total***
	Aucune	**1**	**2**	**3**	**Plus de 3**	
0-1an	2	1	-	-	-	**3**
2-5ans	42	17	6	-	1	**66**
6-10ans	70	30	10	9	3	**122**
11-15ans	27	27	12	6	3	**75**
Total	**141**	**75**	**28**	**15**	**7**	

Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss.

La Figure 31 illustre clairement que la majorité des collaborateurs interrogés n'ont jamais eu d'expérience de mobilité interne au sein de l'entreprise, avec des taux élevés à cet égard. Cependant, nous observons des variations intéressantes en fonction de l'expérience professionnelle des employés. Par exemple, parmi les employés ayant moins d'un an d'expérience, 33% ont eu une seule expérience de mobilité interne, tandis que ce taux diminue à 25% pour ceux ayant entre 2 et 5 ans d'expérience. Il reste stable pour ceux ayant entre 6 et 10 ans d'expérience, puis augmente à 36% pour ceux ayant entre 11 et 15 ans d'expérience.

En ce qui concerne les employés ayant entre 2 et 5 ans ou entre 6 et 10 ans d'expérience, 9% d'entre eux ont eu deux expériences de mobilité interne. Ce taux passe à 16% pour ceux ayant entre 11 et 15 ans d'expérience. De plus, le taux associé à trois expériences de mobilité interne atteint 7% pour les collaborateurs ayant entre 6 et 10 ans d'expérience, ainsi que pour ceux ayant entre 11 et 15 ans d'expérience. Ces données suggèrent que l'expérience professionnelle des employés peut influencer leur participation à des mobilités internes, avec des variations significatives en fonction de la durée de leur service dans l'entreprise.

Figure 31 : Croisement entre l'ancienneté et le nombre de mobilités internes dans l'entreprise en pourcentage.



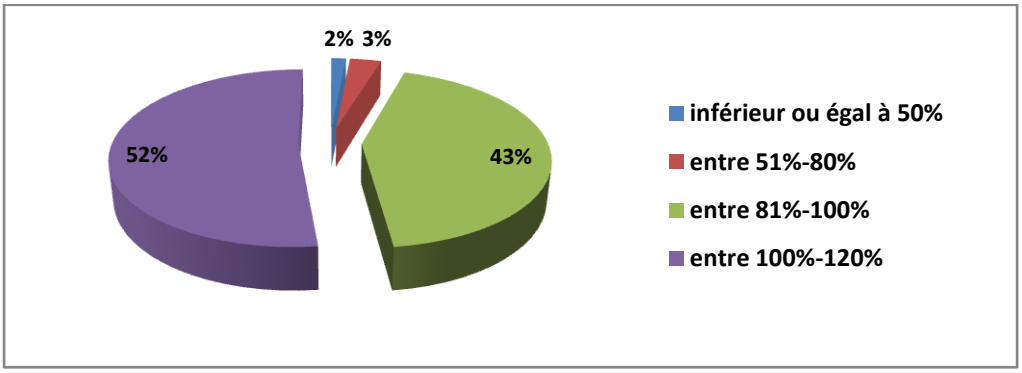
Source : élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss.

7. Atteinte des objectifs annuels

L'indicateur de performance individuelle le plus couramment utilisé dans les entreprises est le taux d'atteinte des objectifs annuels. Il est important de noter que les taux d'atteinte des objectifs annuels utilisés dans notre questionnaire sont alignés sur ceux de l'entreprise[25], et sont utilisés pour évaluer les performances annuelles des employés. Selon la figure 32, 52% des employés interrogés déclarent avoir atteint entre 100% et 120% de leurs objectifs annuels. De plus, 43% d'entre eux indiquent avoir atteint leurs objectifs annuels avec un taux variant entre 81% et 100%.

Ces résultats suggèrent que la majorité des employés ont réussi à dépasser ou à atteindre pleinement leurs objectifs annuels, ce qui peut être un signe positif de leur performance au sein de l'entreprise.

Figure 32 : Taux d'atteinte des objectifs annuels



Source : Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss.

Il est intéressant de noter que, bien que le taux d'atteinte des objectifs annuels soit largement utilisé par les services RH et qu'il serve de base au calcul des bonus annuels, il semble que cet indicateur soit davantage lié aux rémunérations supplémentaires octroyées par l'entreprise qu'à la mesure de la performance réelle. En effet, seulement 3% des collaborateurs interrogés déclarent avoir atteint leurs objectifs annuels avec un taux compris entre 51% et 80% des objectifs annuels. De plus, 2% d'entre eux indiquent avoir atteint moins de 50% de leurs objectifs annuels.

Ces données soulignent que la plupart des employés ont tendance à obtenir des taux d'atteinte élevés de leurs objectifs annuels, ce qui peut être en partie dû à la manière dont les objectifs sont fixés ou mesurés. Cette observation peut remettre en question l'efficacité de l'indicateur en tant qu'outil de mesure de la performance réelle des employés, en particulier s'il est

[25] 120% représente le taux affecté aux employés ayant atteint des résultats annuels dépassant les objectifs prédéfinis.

fortement lié aux rémunérations supplémentaires. Il peut être judicieux d'examiner de plus près la façon dont les objectifs sont définis et d'évaluer si des ajustements sont nécessaires pour mieux refléter la performance individuelle.

Section 3 : Analyse bi-variée

L'objectif de l'analyse bi-variée, comme mentionné dans le chapitre relatif au positionnement méthodologique et épistémologique, consiste à examiner le type et la nature des relations qui pourraient exister entre les indicateurs des deux concepts. Les tests statistiques effectués et présentés dans cette partie se concentrent sur les différents indicateurs des pratiques de gestion des ressources humaines (RH) et les indicateurs liés à la performance individuelle des employés.

En d'autres termes, cette analyse cherche à déterminer s'il existe des corrélations ou des relations significatives entre les pratiques RH mises en œuvre dans l'entreprise et les performances individuelles des employés. Cela peut aider à identifier quelles pratiques RH sont associées à de meilleures performances ? et quelles sont celles qui pourraient nécessiter des améliorations ?

Il est tout à fait pertinent d'utiliser le test du "Khi-Deux" (ou test du Chi carré) dans le cas de variables qualitatives pour évaluer les associations et les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines (RH) et les performances individuelles des employés. Ce test statistique permet d'analyser la dépendance entre deux variables catégorielles et de déterminer si les associations observées sont statistiquement significatives.

Il est également judicieux de présenter les résultats des deux types de corrélations : les associations positives significatives et les associations négatives non significatives. Cela permet d'obtenir une image complète des relations entre les pratiques RH et les performances individuelles. Les résultats des liens d'association positifs significatifs peuvent mettre en évidence les pratiques RH qui ont un impact positif sur la performance des employés, ce qui peut être précieux pour l'entreprise.

D'autre part, l'analyse des liens d'association non significatifs est tout aussi importante. Elle peut révéler des pratiques RH qui, bien que liées à la performance individuelle, ne présentent pas de relation statistiquement significative. Cela peut indiquer qu'il y a d'autres facteurs ou variables qui influencent la performance individuelle et qui doivent être explorés en profondeur.

En fin de compte, cette approche permettra de mieux comprendre comment les pratiques RH de l'entreprise influencent les performances des employés ? et de découvrir les facteurs qui peuvent fragiliser cette relation.

Afin de tester nos hypothèses, nous examinons l'existence d'une association entre les diverses variables de notre travail, qu'elles soient indépendantes ou dépendantes. Ce degré

d'association s'effectue à partir des corrélations de Pearson. Pour pouvoir nous prononcer sur l'association entre les variables de l'étude et tester leur significativité statistique, nous avons comparé la valeur de la statistique de khi-deux Pearson que nous avons calculée avec les valeurs affichées dans la table de distribution de la loi khi2, en fonction du degré de liberté approprié, et aux différents seuils de signification (1%, 5% et 10%).

En général, dans les études statistiques relevant du domaine des sciences humaines, des sciences économiques et commerciales, un seuil de signification (noté alpha ou α) appartenant à l'intervalle]0,05-0,1[est accepté. Un seuil de signification variant entre 0,05 et 0,1 indique un taux de risque entre 5% et 10% de conclure à tort qu'il existe une association.

Cette approche nous permet d'évaluer de manière rigoureuse les relations entre les variables de notre étude et de déterminer si ces associations sont statistiquement significatives? Conformément aux normes et pratiques acceptées dans notre domaine de recherche.

Dans le but d'analyser nos résultats, nous avons appliqué la règle statistique indiquée ci-dessous :

- Si χ^2calculé $>\chi^2$ de la table, nous rejetons l'hypothèse (H_0) avec une probabilité (α) de se tromper (risque d'erreur).

Si la valeur de p est inférieure ou égale au seuil de signification nous rejetons l'hypothèse nulle et nous pouvons ainsi, conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre les variables.

- Si χ^2calculé $<\chi^2$ de la table, nous acceptons l'hypothèse (H_0) avec une probabilité (α) de se tromper (risque d'erreur).

Si la valeur de p est supérieure au seuil de signification, nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle, car nous ne possédons pas suffisamment de preuves pour conclure que les variables sont associées.

Le test du Khi-Deux (test du chi carré) est principalement utilisé pour déterminer si des variables catégorielles sont indépendantes les unes des autres, c'est-à-dire s'il existe un lien significatif entre elles. Cependant, il ne permet pas de déterminer la nature précise de ce lien (par exemple, s'il s'agit d'une relation positive, négative, ou autre). Pour comprendre plus en détail la nature de la relation entre les variables, il est souvent nécessaire d'examiner les tableaux croisés, également appelés tableaux de contingence. Ces tableaux montrent comment les catégories de deux variables se croisent ? et permettent d'analyser la répartition

des observations. Ils peuvent aider à visualiser les tendances, les différences ou les associations spécifiques entre les catégories des variables.

1. Les liens entre la pratique de recrutement et les indicateurs de la performance individuelle

Il s'agit dans cette partie, de vérifier si la préférence de travailler dans des entreprises multinationales, l'attractivité du titre prestigieux de l'entreprise, la facilité d'intégrer l'entreprise et l'adéquation entre le poste d'entrée et la formation initiale auront des effets sur quelques indicateurs de la performance individuelle au travail (plus précisément, il s'agit de: la prise d'initiative au travail, le sentiment d'appartenance à l'entreprise et les résultats annuels).

1.1 Le lien entre la préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux de l'entreprise) et l'implication et la prise d'initiative au travail

Il s'agit ici, de vérifier si la préférence de travailler au sein des entreprises multinationales influe sur l'implication et la prise d'initiative au travail. Le tableau 15, ci-après, illustre le test du khi-deux d'indépendance entre les deux indicateurs cités.

Tableau 15 : Test du khi-deux d'indépendance entre préférence entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise) et Implication et prise d'initiative.

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	4,610	2	0,010

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La « p-valeur » du test a une valeur de 0,01. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse H_0 d'indépendance des deux variables. Il existe ainsi un lien significatif entre la préférence de travailler au sein d'entreprises multinationales et l'implication et la prise d'initiative au travail d'autre part. Néanmoins, ce test demeure insuffisant pour déterminer la nature de ce lien. C'est pourquoi, nous étudions ci-dessous le tableau croisé des deux variables (tableau 16):

Tableau 16: Croisement entre Préférence entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise) et Implication et prise d'initiative

Préférence entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise)	l'implication et la prise d'initiative font avancer le travail			Total
	souvent 80%	quelquefois 50%	rarement 5%	
non	77%	22%	1%	100%
oui	88%	11%	1%	100%

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les employés qui ont l'esprit d'initiative et qui peuvent travailler de manière indépendante avec un minimum de directives de la part de leurs supérieurs sont appréciés. La prise d'initiative est perçue comme démontrant des compétences précieuses. De ce fait, ces collaborateurs accroissent leur valeur en tant qu'employés et élargissent leur éventail de compétences.

Dans notre étude, nous avons constaté un lien positif entre la préférence pour travailler dans des entreprises multinationales et la perception de la prise d'initiative au travail. Cette observation suggère que les individus qui optent pour ce type d'entreprises ont tendance à avoir une perception positive de l'importance de l'implication et de la prise d'initiative dans leur travail.

En effet, selon les données que nous avons recueillies, une grande majorité (88%) des collaborateurs interrogés qui préfèrent travailler dans des entreprises multinationales estiment que l'implication et la prise d'initiative font avancer le travail souvent. Cela indique que ces employés valorisent et reconnaissent l'importance de l'initiative au sein de leur environnement professionnel. Ainsi, les entreprises multinationales peuvent être perçues comme des environnements qui encouragent l'initiative et l'autonomie au travail, ce qui peut attirer des employés ayant ces préférences.

1.2 Le lien entre la préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux de l'entreprise) et le sentiment d'appartenance à l'entreprise

Le tableau 17, montre le lien statistique entre la préférence de travailler au sein des multinationales et le sentiment d'appartenance à l'entreprise

Tableau 17: Test du khi-deux d'indépendance entre la préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise)et le sentiment d'appartenance

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	1,081	1	0,002

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le test du Khi-Deux montre aussi une relation significative entre les deux variables, puisque la « p-valeur » est inférieure au seuil de significativité de 5%. Dans le but de bien appréhender cette relation, nous avons effectué le croisement (tableau 18) ci-après.

Tableau 18 : Croisement entre la préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise) et le sentiment d'appartenance

Préférence entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise)	Sentiment d'appartenance (Je compte quitter l'entreprise)		Total
	Oui	Non	
Oui	26%	74%	100%
Non	60%	40%	100%

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Il est évident que la préférence de travailler dans des entreprises multinationales a une influence sur la décision de rester longtemps au sein de l'entreprise. Comme nous pouvons le constater, les collaborateurs qui ont rejoint l'entreprise parce qu'ils préfèrent travailler dans des entreprises multinationales développent un fort sentiment d'appartenance et n'ont pas l'intention de quitter leurs postes à court terme. En effet, seulement 20% des collaborateurs interrogés ont l'intention de quitter leurs postes de travail, tandis que 80% n'ont pas cette intention. D'autre part, parmi les employés pour lesquels le titre prestigieux de l'entreprise n'est pas une préférence en soi, 60% envisagent de quitter leurs postes, tandis que 40% d'entre eux n'ont pas l'intention de quitter l'entreprise actuellement. Le tableau de croisement que nous avons présenté précédemment indique clairement l'existence d'une relation positive entre ces deux variables.

Ainsi, nous pouvons conclure que la marque employeur joue un rôle essentiel pour les employés qui n'envisagent pas de changer de carrière à court terme, contribuant ainsi à réduire le taux de rotation du personnel. Le renforcement de cette dimension est une préoccupation majeure des dirigeants de l'entreprise, qui cherchent à se démarquer de leurs concurrents. Cette observation souligne l'importance de développer et de maintenir une image positive de l'entreprise pour attirer et fidéliser les talents.

1.3 Le lien entre l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée et le taux d'atteinte des objectifs

Il s'agit du lien entre d'une part, l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée et le taux d'atteinte des objectifs annuels d'autre part. Nous mettons en évidence le lien entre les deux variables dans le tableau 19, ci-après :

Tableau 19 : Test du khi-deux entre l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée et le taux d'atteinte des objectifs

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	3,731	3	0,292

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La relation s'avère non significative, la p-value étant supérieure au seuil de significativité traduit une relation d'indépendance derrière. Ainsi, tel que procédé avec les précédentes variables ; le tableau de croisement (tableau 20), ci-dessous nous permet d'apporter plus d'éclaircissements sur la nature de la relation entre ces deux variables :

Tableau 20 : Croisement entre l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée et le taux d'atteinte des objectifs

Adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée	Taux d'atteinte des objectifs				Total
	Inférieur ou égal à 50%	Entre 51-80%	entre 81-100%	entre 100-120%	
Oui	0,60%	3,50%	43,90%	52,00%	100%
Non	3,80%	2,60%	42,30%	51,30%	100%

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Il est intéressant de noter que les taux d'atteinte des objectifs se rapprochent dans les deux cas de figure, que ce soit pour la catégorie d'employés recrutés en raison de l'adéquation de leurs formations initiales et/ou diplômes de fin d'études avec le poste d'entrée ou pour la deuxième catégorie d'employés recrutés au sein de l'entreprise, dont leurs formations initiales et/ou diplômes de fin d'études ne correspondaient pas au poste d'entrée.

Pour la première catégorie, où les employés avaient une adéquation entre leur formation initiale et le poste d'entrée, environ 52% d'entre eux déclarent avoir atteint un taux d'atteinte des objectifs compris entre 100% et 120%, tandis que près de 44% ont atteint un taux entre 81% et 100%. Seuls 3% ont atteint un taux entre 51% et 80%.

Les résultats du croisement entre l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée d'une part, et le taux d'atteinte des objectifs d'autre part, pour la deuxième catégorie, semblent se rapprocher de ceux de la première catégorie. Cela suggère que, dans les deux cas, les employés ont réussi à atteindre des niveaux similaires d'objectifs malgré des différences dans l'adéquation de leurs formations initiales avec le poste d'entrée.

Ainsi la relation entre les deux variables s'avère non significative et peut s'expliquer, par deux facteurs importants :

- ✓ *Recrutement basé sur les compétences*: une approche privilégiée au sein de l'entreprise. L'accent est mis sur la définition et la sélection claire des compétences requises plutôt que

sur le diplôme ou le type de formation initiale. Cette approche est appliquée dès l'analyse des besoins en personnel, tout au long du processus de sélection, y compris lors des entretiens d'embauche[26] et jusqu'à l'évaluation finale des candidats.

- ✓ *Procédure d'intégration*: Grâce à sa politique de recrutement et d'intégration des nouveaux employés, l'entreprise s'efforce de garantir que les nouveaux recrutés bénéficient des programmes d'apprentissage et de formation professionnelle nécessaires. Cette approche vise à éliminer la condition de l'adéquation entre le poste d'entrée et la formation initiale, à condition que les candidats possèdent les compétences requises pour occuper le poste à pourvoir. Cette démarche reflète l'engagement de l'entreprise envers le développement des compétences de ses employés et son désir de privilégier la compétence par rapport au diplôme ou à la formation initiale.

1.4 Le lien entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et les attitudes au travail (Proposition nouvelle méthode de travail)

Le tableau n° 21 montre le lien statistique entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et les attitudes au travail (Proposition nouvelle méthode de travail).

Tableau 21 : Test du khi-deux entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et les attitudes au travail (Proposition nouvelle méthode de travail)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	2,801	1	0,009

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le test du Khi-Deux montre aussi une relation significative entre les deux variables, puisque la « p-valeur » est inférieure au seuil de significativité de 1%. La procédure d'intégration, influe les attitudes au travail. Comme pour les variables précédentes, afin de mieux cerner la nature de cette relation, il est nécessaire de dresser le tableau de croisement (tableau 22).

Tableau 22 : Croisement entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et les attitudes au travail (Proposition nouvelle méthode de travail)

Difficultés d'intégration dans l'entreprise	Proposition nouvelle méthode de travail		Total
	oui	non	
Oui	35%	65%	100%
Non	73%	27%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

[26] Qui se mènent avec le recruteur de la DRH, le responsable hiérarchique direct et le chef de département concerné.

Il est possible de constater qu'une procédure d'intégration correctement mise en place exerce une influence positive sur les attitudes au travail. En effet, 35% des employés qui ont rencontré des difficultés lors de leur première intégration dans l'entreprise ont du mal à s'engager au travail et à proposer de nouvelles méthodes de travail. En revanche, 70% des employés qui déclarent avoir été bien pris en charge lors de leur intégration au sein de l'entreprise sont plus engagés au travail et ont la capacité de proposer constamment de nouvelles méthodes de travail innovantes. Cette observation souligne l'importance d'une intégration efficace pour favoriser l'engagement des employés et leur capacité à innover dans leur travail.

1.5 Le lien entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)

Il s'agit du lien entre la perception de la période d'intégration vécue par les employés et leur satisfaction à l'égard des résultats annuels obtenus (leur travail accompli). Ce lien est mis en évidence dans le tableau n° 23, ci-après :

Tableau 23 : Test du khi-deux entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	3,327	1	0,041

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La relation est significative, la p-value est inférieure au seuil de significativité de 5%. Comme pour les variables précédentes, le tableau de croisement (tableau n° 24) ci-dessous permet d'apporter plus de précisions sur les relations qui s'établissent entre les deux variables.

Tableau 24 : Croisement entre les difficultés d'intégration dans l'entreprise et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)

Difficultés d'intégration dans l'entreprise	**Satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)**		**Total**
	oui	**non**	
Oui	57%	43%	100%
Non	72%	28%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le tableau ci-dessus met en évidence une corrélation positive entre l'intégration à l'entreprise et la satisfaction des résultats annuels obtenus. En effet, 72% des employés qui ont facilement intégré l'entreprise déclarent être satisfaits de leurs résultats annuels obtenus l'année passée et

dans les années précédentes en général. De plus, 75% des employés interrogés qui ont rencontré des difficultés lors de leur première intégration dans l'entreprise expriment également leur satisfaction à l'égard des résultats annuels obtenus. Cependant, il est important de noter que 28% des employés qui ont intégré l'entreprise facilement sont insatisfaits de leurs résultats annuels obtenus, tandis que 43% de ceux qui sont insatisfaits de leurs résultats annuels ont également rencontré des difficultés pour s'intégrer et s'adapter après leur entrée dans l'entreprise.

Ces résultats montrent que l'intégration, également connue sous le nom d'orientation des employés, joue un rôle crucial dans la satisfaction des employés en ce qui concerne leurs résultats annuels. Une bonne exécution du processus d'intégration professionnelle peut considérablement améliorer la satisfaction et le succès des nouveaux employés.

2. Les liens entre la pratique de rémunération et les indicateurs de la performance individuelle

Il s'agit dans cette partie, de vérifier si la grille de salaire adoptée dans l'entreprise, le salaire net et l'adéquation entre le salaire octroyé et le pouvoir d'achat, auront des effets sur quelques indicateurs de la performance individuelle au travail (plus précisément, il s'agit du résultat mensuel obtenu, taux d'atteinte des objectifs annuels, motivation et attitudes au travail, travail en équipe, implication, prise d'initiative, sens de responsabilité , engagement, ambition et recherche d'opportunités au travail. Ainsi que le sentiment d'appartenance à l'entreprise).

2.1 Corrélation entre la grille de salaire et le taux d'atteinte des objectifs annuels

Le test du Khi-deux réalisé pour le rapprochement établi entre la grille de salaire et le taux d'atteinte des objectifs annuels révèle une relation non significative. En effet, la « p-valeur » de 0,224 est supérieure au seuil de significativité (Tableau n° 25, ci-après).

Tableau 25: Test du khi-deux entre grille de salaire et taux d'atteinte des objectifs annuels

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	5,419	6	0,224

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les résultats indiqués sur le tableau de croisement (tableau 26) ci-dessous contribuent à la compréhension de la nature de la relation entre les deux variables.

Tableau 26 : Croisement entre grille de salaire et taux d'atteinte des objectifs annuels

Le salaire Net	Taux d'atteinte des objectifs annuels				
	inférieur ou égal à 50%	entre 51-80%	entre 81-100%	entre 100-120%	Total
Salaire similaire au salaire octroyé par une entreprise concurrente		4%	22%	74%	100%
supérieur			50%	50%	100%
inferieur	1%	3%	45%	51%	100%
je ne sais pas	3%	3%	47%	48%	100%
moyenne	2%	3%	44%	52%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les taux d'atteinte des objectifs annuels pour la majorité des employés interrogés et indépendamment de leur perception à l'égard de la grille de salaire par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes ; varient entre 81% et 120%. Tel que détaillé dans la partie de l'analyse univariée; le taux d'atteinte des objectifs annuels est directement lié au bonus annuel et est validé par le supérieur hiérarchique direct de l'employé. Cependant, il semble que cet indicateur ne soit pas particulièrement utile pour comprendre le lien entre les pratiques de recrutement et la performance individuelle des collaborateurs au travail.

2.2 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et la motivation des collaborateurs au travail

Le tableau 27, ci-dessous montre la significativité de la relation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et la motivation des collaborateurs au travail. La « p-valeur » est en effet inférieure au seuil de significativité de 1%.

Tableau 27: Test Khi-Carré entre la grille de salaire et la motivation au travail

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	3,119	2	0,004

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le tableau de croisement n° 28, ci-dessous met en avant la nature de la relation entre les deux variables. Ainsi, il indique que la motivation au travail varie en fonction de la perception du salaire et que le taux le plus élevé de cet indicateur est celui des employés qui ignorent les niveaux de salaires dans les entreprises concurrentes.

Tableau 28 : Croisement entre la grille de salaire et la motivation au travail

Le salaire Net	Motivation au travail		Total
	oui	non	
Salaire similaire au salaire octroyé par une entreprise concurrente	56%	44%	100%
supérieur	60%	40%	100%
inferieur	45%	55%	100%
je ne sais pas	89%	11%	100%

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Plus précisément, la répartition des employés déclarant être motivés au travail est la suivante : 56% estiment que leur salaire net est similaire à celui des entreprises concurrentes, 60% estiment que leur salaire net est supérieur à celui des concurrents, et 45% considèrent que leurs salaires sont inférieurs à ceux des concurrents.

Ces résultats soulignent l'importance de l'équité salariale dans le milieu de travail. S'engager dans la voie de l'équité salariale ne crée pas seulement un environnement de travail plus équitable, mais renforce également les comportements positifs au travail, ce qui peut à son tour améliorer les résultats financiers de l'entreprise.

Bien que le salaire ne soit pas le seul facteur de motivation pour tout le monde, il est clair que l'argent reste un facteur de motivation important pour la plupart des employés. Le tableau de croisement illustre de manière précise les effets significatifs de la grille de salaire et du système de rémunération sur la motivation au travail.

2.3 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et le dépassement de l'heure de sortie

Il s'agit de la relation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et le dépassement de l'heure de sortie. Celle-ci s'avère non significative, la « p-valeur » du test Khi- Deux est supérieure au seuil de significativité, comme le fait ressortir le tableau 29, ci-dessous

Tableau 29: Test Khi-Carré entre la grille de salaire et le dépassement de l'heure de sortie

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	4,819	3	0,186

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le tableau 30, ci-après, révèle que les niveaux de salaires n'ont pas d'impact réel sur le dépassement de l'heure de sortie des employés.

Il est intéressant de noter que les taux d'employés interrogés qui dépassent souvent l'heure de sortie sont élevés, quel que soit leur point de vue sur la grille de salaire. Le taux le plus élevé (83%) concerne la catégorie d'employés qui estiment que leurs salaires sont inférieurs à ceux des concurrents. En revanche, le taux le plus bas (50%) concerne les employés qui estiment que leur salaire net est supérieur à celui des entreprises concurrentes. De plus, 72% des employés interrogés ne connaissent pas les niveaux de salaires par rapport aux concurrents.

Ces résultats soulignent que la culture organisationnelle de l'entreprise, y compris ses valeurs et son mode de fonctionnement interne, peut jouer un rôle important dans le renforcement de l'engagement des employés. Cet engagement se traduit par des comportements positifs au travail, tels que le dépassement de l'heure de sortie et la réduction de l'absentéisme. Il semble que l'attachement des employés à l'entreprise et leur motivation à contribuer au succès de celle-ci peuvent l'emporter sur les préoccupations liées à la rémunération. Une culture d'entreprise positive et un environnement de travail favorable peuvent influencer positivement le comportement des employés.

Tableau 30 : Croisement entre la grille de salaire et le dépassement de l'heure de sortie

Le salaire net	Dépassement de l'heure de sortie		
	oui	non	Total
Salaire similaire au salaire octroyé par une entreprise concurrente	74%	26%	100%
supérieur	50%	50%	100%
inferieur	83%	17%	100%
je ne sais pas	72%	27%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

2.4 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et la coopération (le travail en équipe)

La relation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et la coopération (le travail en équipe) , n'est pas statistiquement significative puisque la statistique du Khi-Deux donne une « p-valeur » supérieure au seuil de significativité. Les résultats sont indiqués dans le tableau 31, ci-après.

Tableau 31: Test Khi- deux entre la grille de salaire et la coopération au travail (le travail en équipe)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	6,445	3	0,121

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Comme, les résultats issus de l'analyse précédente, le tableau 32, ci-après, révèle que la grille de salaires n'a pas d'impact réel sur le travail de groupe.

Les taux d'employés interrogés, qui affirment que les tâches quotidiennes au travail nécessitent un travail de groupe sont élevés quelque soit, leur perception à l'égard de la grille de salaire. Le taux le plus élevé (87%) est celui de la catégorie d'employés qui considèrent leurs salaires comme étant similaires aux salaires octroyés par une entreprise concurrente.

En revanche, le taux le plus faible (50%) est celui des employés qui estiment que le salaire net est supérieur comparativement aux entreprises concurrentes. Ainsi, 86% représente le taux de ceux qui perçoivent la grille de salaire par rapport aux concurrents comme sous-évaluée.

Tableau 32 : Croisement entre la grille de salaire et la coopération au travail (le travail en équipe)

Le salaire Net	Les tâches quotidiennes au travail nécessitent un travail de groupe		Total
	oui	Non	
Salaire similaire au salaire octroyé par une entreprise concurrente	87%	13%	100%
supérieur	50%	50%	100%
inferieur	86%	15%	100%
je ne sais pas	74%	26%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Cela suggère que, même si les employés peuvent avoir des opinions divergentes sur la grille de salaire, cela n'a pas d'incidence significative sur leur perception du besoin de travail en groupe dans leurs tâches quotidiennes.

2.5 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et le sens de responsabilité au travail

Les résultats du test du Khi-Deux relatif à la grille de salaires adoptée dans l'entreprise et le sens de responsabilité au travail sont présentés au tableau 33, ci-dessous.

Tableau 33 : Test Khi- deux entre la grille de salaires et le sens de responsabilité au travail

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,828	3	0,032

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La « p-valeur » de 0,032 est inférieure au seuil de signification retenu de 5%. Le tableau de croisement ci-après (tableau 34) montre la nature de cette relation. Le premier constat que nous pouvons faire est que les taux des employés interrogés, qui sont prêts à travailler plus,

sans compensation financière, si le travail le nécessite sont tous élevés. Cela peut s'expliquer par la culture de l'entreprise qui favorise le respect du travail et valorise le sens de responsabilité des employés. En outre la répartition de ces derniers, est comme suit : 87% est le taux des collaborateurs qui pensent que le salaire net accordé est similaire au salaire octroyé par une entreprise concurrente. 100% pour les employés qui estiment que le salaire net est supérieur comparativement aux concurrents. Ainsi, 64% représente le taux de ceux qui considèrent leurs salaires comme étant inférieurs par rapport aux concurrents. Enfin, 77% reflète le taux de ceux qui ignorent les niveaux de salaires octroyés par rapport aux concurrents.

Tableau 34 : Croisement entre la grille de salaires et le sens de responsabilité au travail

Le salaire Net	Je suis prêt (e) à travailler plus, sans compensation financière, si le travail le nécessite		Total
	oui	non	
Salaire similaire au salaire octroyé par une entreprise concurrente	87%	13%	100%
supérieur	100%		100%
inferieur	64%	36%	100%
je ne sais pas	77%	23%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

2.6 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et l'engagement au travail

Le test du Khi-deux entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et l'engagement au travail révèle une relation significative. En effet, la « p-valeur » de 0,036 est très inférieure au seuil de significativité retenu (tableau n°35).

Tableau 35 : Test khi-deux entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et l'engagement au travail

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	17,922	9	0,036

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

L'examen du tableau de croisement (tableau 36) montre que la grille de salaire perçue par les employés influe positivement sur les efforts consentis au travail afin de promouvoir le service.

Tableau 36 : Croisement entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et l'engagement au travail

Le salaire Net	Fournir plus d'efforts dans cette entreprise signifie pour moi				Total
	Faire le travail des autres	Bénéficier d'une promotion professionnelle	S'épanouir dans le travail	Promouvoir votre service	
Salaire similaire au salaire octroyé par une entreprise concurrente	6%	15%	29%	50%	100%
supérieur	44%			56%	100%
inferieur	16%	25%	17%	42%	100%
je ne sais pas	6%	17%	34%	43%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le tableau 36 plus haut indique les réponses collectées à la question de la perception des efforts supplémentaires déployés au niveau de l'entreprise, montrant que les taux les plus élevés sont relatifs à la promotion du service. Les plus faibles sont ceux des employés pour qui, « fournir plus d'efforts à l'entreprise signifie faire le travail des autres sans être récompensés ».

Pour la catégorie des employés qui sont pour la promotion du service et le travail du groupe ; les taux sont répartis comme suit : 50% est le taux des collaborateurs qui pensent que le salaire net accordé est similaire au salaire octroyé par une entreprise concurrente. 56% pour les employés qui estiment que le salaire net est supérieur comparativement aux concurrents. Ainsi, 42% représente le taux de ceux qui considèrent leurs salaires comme étant inférieurs par rapport aux concurrents. Enfin, 43% représente le taux de ceux qui ignorent les niveaux de salaires octroyés par rapport aux concurrents.

2.7 Corrélation entre la grille de salaire adoptée dans l'entreprise et le sentiment d'appartenance à l'entreprise (L'intension de quitter l'entreprise)

La grille de salaire adoptée dans l'entreprise s'avère corrélée avec le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ainsi, la « p-valeur» du test du Khi-Deux est inférieure au seuil de significativité retenu de 5%, comme le montre le tableau 37, ci-après.

Tableau 37 : Test de Khi-deux entre la grille de salaire et le sentiment d'appartenance à l'entreprise (l'intension de quitter l'entreprise)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,213	3	0,032

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Par ailleurs, le tableau 36, ci-dessous, indique que les perceptions que se font les collaborateurs interrogés sur la grille de salaire adoptée dans l'entreprise influent sur leur intention de départ.

Tableau 38 : Croisement entre la grille de salaire et le sentiment d'appartenance à l'entreprise (l'intension de quitter l'entreprise)

Grille de salaires	Je compte quitter l'entreprise		Total
	oui	non	
Salaire similaire au salaire octroyé par une entreprise concurrente	44%	57%	100%
supérieur	50%	50%	100%
inferieur	60%	40%	100%
je ne sais pas	39%	61%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Il est intéressant de noter que parmi les collaborateurs qui estiment que leur salaire net est similaire à celui offert par une entreprise concurrente, 44% ont l'intention de quitter l'entreprise. De même, parmi ceux qui perçoivent leur salaire net comme supérieur aux concurrents, 50% envisagent de quitter l'entreprise. En outre, parmi les employés qui considèrent leurs salaires comme inférieurs par rapport aux concurrents, un pourcentage significatif de 60% sont prêts à démissionner. Enfin, près de 39% des employés interrogés qui ne sont pas conscients des niveaux de salaires dans les entreprises concurrentes ont également l'intention de quitter l'entreprise.

Ces données soulignent l'importance de la perception de la rémunération dans la rétention des employés, même parmi ceux qui estiment que leur salaire est compétitif sur le marché.

2.8 Corrélation entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part et le résultat mensuel obtenu d'autre part

Il s'agit de tester la relation entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part, et le résultat mensuel obtenu d'autre part. Le test de cette relation est mis en évidence dans le tableau n° 39, ci-après :

Tableau 39 : Test Khi- deux entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part, et le résultat mensuel obtenu d'autre part

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	9,665	4	0,046

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La relation est significative, la p-value est de 0,046 et inférieure au seuil de significativité de 5%. Le tableau de croisement (tableau 40), ci-dessous donne plus de détail de la relation entre les deux variables :

Tableau 40: Croisement entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part, et le résultat mensuel obtenu d'autre part

Adéquation salaire/pouvoir d'achat	Rapport entre résultat mensuel obtenu et volume horaire			Total
	toujours(100%)	souvent(80%)	quelquefois(50%)	
bon	84%	16%		100%
moyen	67%	32%	1%	100%
dérisoire	61%	33%	7%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le premier constat qui se dégage de ce tableau est que la plupart des employés interrogés parviennent à accomplir leur travail mensuel à temps. En détaillant la relation entre la perception du salaire par rapport au pouvoir d'achat en Algérie et la capacité à accomplir le travail à temps, il apparaît que 84% de ceux qui estiment avoir un bon salaire par rapport au pouvoir d'achat y parviennent toujours, et 16% le font souvent à temps. Pour ceux qui considèrent leur salaire comme moyen par rapport au pouvoir d'achat, 67% accomplissent toujours leur travail à temps, tandis que 32% le font souvent à temps. Enfin, parmi ceux qui jugent leur salaire dérisoire par rapport au pouvoir d'achat, 61% arrivent toujours à accomplir leur travail à temps, 33% le font souvent à temps, et 7% seulement parviennent à le faire quelques fois. En résumé, il semble y avoir une corrélation entre la perception du salaire et la capacité à respecter les délais de travail, avec une tendance positive à mesure que la perception du salaire s'améliore, ce qui souligne l'importance de la rémunération dans la productivité des employés.

2.9 Corrélation entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail d'autre part

Le tableau 41, ci-dessous présente la statistique du Khi-Deux relative à l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail d'autre part.

Tableau 41 : Test Khi- deux entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part, et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail d'autre part.

Test	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	4,382	2	0,011

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Il s'agit d'une relation significative, puisque la « p-valeur » est égale à 0,011 ce qui est inférieur au seuil de significativité retenu de 5%. L'hypothèse H_0 d'indépendance des deux variables est donc rejetée. Le tableau croisé (tableau 42) ci-après indique le détail des relations entre ces variables.

Tableau 42 : Croisement entre l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat d'une part, et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail d'autre part.

Adéquation salaire/pouvoir d'achat	La stabilité professionnelle est plus importante que la promotion au travail :		Total
	oui	non	
bon	42%	58%	100%
moyen	63%	37%	100%
dérisoire	65%	35%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Il est clair à la lecture de ce tableau que la manière dont les employés perçoivent la qualité de leur salaire par rapport au pouvoir d'achat a une influence notable sur leur ambition et leur recherche d'opportunités professionnelles. En effet, 42% des employés qui estiment que leur salaire est adéquat par rapport au pouvoir d'achat considèrent la stabilité professionnelle comme plus importante que la promotion, tandis que 58% d'entre eux privilégient la promotion professionnelle. À l'inverse, parmi ceux qui jugent leur salaire comme moyen par rapport au pouvoir d'achat, 63% accordent plus d'importance à la stabilité professionnelle, tandis que 37% préfèrent la promotion. Enfin, parmi ceux qui estiment que leur salaire est dérisoire par rapport au pouvoir d'achat, 65% valorisent la stabilité professionnelle, tandis que 35% préfèrent être promus même au risque de perdre leur emploi[27].

Les taux indiqués plus haut nous laissent conclure que l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat exerce un impact positif sur l'ambition et les aspirations professionnelles.

Il est important de noter que la promotion professionnelle est souvent associée à une augmentation de salaire, davantage de responsabilités, mais aussi à un risque potentiel de

[27] Notamment dans les entreprises multinationales. Selon le chef de service « Gestion des carrières » ; le taux de rotation de la catégorie des cadres et cadres supérieurs pendant les quatre dernières années était trois fois plus élevé que celui des catégories socioprofessionnelles (maitrise et exécution) .

perte d'emploi. Les taux indiqués dans le tableau suggèrent que lorsque le salaire est perçu comme étant en adéquation avec le pouvoir d'achat, les employés sont plus enclins à rechercher des opportunités de promotion, à accepter davantage de responsabilités, et à être prêts à relever les défis qui en découlent pour faire progresser leur carrière professionnelle.

3. Les liens entre la pratique de formation et les indicateurs de la performance individuelle

Il s'agit dans cette partie, de vérifier si l'adéquation entre les besoins en formation, exprimés par les employés, avant le déroulement de la formation d'une part et le contenu de formations d'autre part, ainsi que la satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies ;auront des effets sur quelques indicateurs de la performance individuelle au travail (plus précisément, il s'agit du rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire, les résultats annuels obtenus, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, l'ambition , la motivation et la recherche d'opportunités au travail).

3.1 Le lien entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire d'autre part

Il s'agit du lien entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire d'autre part. Ce lien est exposé dans le tableau 43, ci-après :

Tableau 43: Test du khi-deux entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire d'autre part.

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	5,163	2	0,046

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La relation s'avère significative, la p-value est inférieure au seuil de significativité. Tel que procédé avec les combinaisons d'indicateurs précédentes, le tableau de croisement (tableau 44), ci-aprés permet de donner plus d'explications concernant les relations entre les des deux variables.

Tableau 44: Croisement entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies, d'une part et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire d'autre part

Adéquation entre le besoin en formation exprimé avant et le contenu de la formation	Chaque mois, j'arrive à accomplir le travail qui m'est confié à temps			Total
	Toujours(100%)	Souvent(80%)	Quelquefois(50%)	
Oui	70%	30%		100%
Non	53%	43%	4%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Il est clair, d'après les données fournies, que l'adéquation entre le contenu de la formation et les besoins en formation exprimés par les employés exerce une influence significative sur leur capacité à accomplir leur travail mensuel à temps. En effet, 70% des employés ayant suivi des formations correspondant à leurs besoins déclarent pouvoir toujours terminer leur travail à temps, et 30% disent le faire souvent à temps. En revanche, parmi ceux ayant suivi des formations avec un contenu différent de leurs besoins, 53% estiment pouvoir toujours accomplir leur travail mensuel à temps, et 43% le font souvent à temps.

L'expression des besoins en formation, qu'elle émane du collaborateur lui-même ou de son supérieur hiérarchique direct, revêt une grande importance dans le développement professionnel et la performance au travail. Ces besoins peuvent prendre diverses formes, qu'il s'agisse de demandes individuelles directement liées au poste de travail, de besoins personnels visant l'épanouissement de l'individu, ou encore de formations qui ne sont pas directement liées à la fonction actuelle de la personne.

L'objectif de cette expression de besoins en formation est de favoriser la réalisation des objectifs individuels tout en contribuant aux objectifs organisationnels. Les formations permettent de transférer des connaissances et compétences spécifiques du lieu de formation au lieu de travail, ce qui se traduit généralement par une amélioration de la productivité des employés, tant en termes de qualité que de rapidité dans l'exécution des tâches. Ces résultats suggèrent que les formations alignées sur les besoins des employés ont un impact positif sur leur efficacité au travail, tandis que des formations moins pertinentes peuvent encore contribuer à une certaine efficacité, bien que de manière moindre. Il est essentiel de noter que l'adéquation entre la formation et les besoins en formation semble jouer un rôle clé dans la productivité des employés.

3.2 Corrélation entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu de formations suivies d'une part, et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli) d'autre part

L'adéquation entre les besoins en formation exprimés avant le déroulement de la formation et le contenu de formations suivies a un lien statistique significatif avec la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli). Ainsi, la « p-valeur» du test du Khi-Deux est inférieure au seuil de significativité retenu comme l'indique le tableau n° 45, ci-après.

Tableau 45 : Test Khi-Carré entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu de formations suivies d'une part , et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli) d'autre part

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	6,032	1	0,014

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

L'adéquation entre le besoin en formation et la formation suivie, permet de réduire l'écart entre les compétences actuelles des collaborateurs concernés par la formation et celles qui sont indispensables pour accomplir une tâche ou aboutir à un résultat souhaité.

Les besoins de formation exprimés par les collaborateurs jouent un rôle crucial dans la réalisation des objectifs de développement des compétences nécessitant des améliorations. Lorsque les employés expriment leurs besoins de formation, cela permet à l'organisation de cibler efficacement les domaines spécifiques qui nécessitent une amélioration des compétences. En répondant à ces besoins, l'entreprise peut s'assurer que les compétences critiques sont développées de manière ciblée, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance individuelle et collective. L'alignement des programmes de formation sur les besoins réels des employés est essentiel pour maximiser l'efficacité des investissements dans le développement des compétences. Cela garantit que les ressources sont utilisées de manière stratégique pour obtenir des résultats concrets et favorise l'engagement des employés, car ils constatent que leurs besoins sont pris en considération et que des efforts sont déployés pour les aider à exceller dans leurs responsabilités.

Tableau 46 : Croisement entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part, et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli) d'autre part

Adéquation besoins en formation exprimés avant et contenu de formations	satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)		Total
	oui	non	
oui	85%	25%	100%
non	66%	34%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le tableau n°46 ci-haut illustre le croisement entre les deux variables. La participation des collaborateurs à la détermination de leurs besoins en formation revêt une importance significative. Elle contribue à élever le niveau et la qualité du travail effectué au sein de l'organisation. La demande de formation est formulée dans un contexte bien défini, souvent dans le but de résoudre un problème ou de remédier à une situation de dysfonctionnement spécifique.

Ainsi, cette expression des besoins en formation met en lumière l'écart entre les compétences actuelles du collaborateur et celles requises pour accomplir efficacement les tâches et atteindre des objectifs spécifiques. De plus, lorsqu'un employé exprime ses besoins en formation, cela favorise la création d'un climat propice à l'apprentissage et à l'amélioration continue.

3.3 Corrélation entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part, et sentiment d'appartenance à l'entreprise d'autre part

La relation entre ces deux variables s'avère particulièrement significative, la « p-valeur » du Khi- Deux est largement inférieure au seuil de significativité, comme le montre le tableau 47, ci-dessous.

Tableau 47 : Test Khi-deux entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une, part et sentiment d'appartenance à l'entreprise d'autre part

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	13,053	1	0,000

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Ainsi, les besoins en formation exprimés avant, étant en adéquation avec le contenu de formation exercent un impact statistique sur le sentiment d'appartenance. Le tableau croisé (tableau 48) ci-après permet d'apprécier la nature de cette relation.

Tableau 48 : Croisement entre l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies d'une part, et le sentiment d'appartenance à l'entreprise d'autre part.

Adéquation besoins en formation exprimés avant et contenu de formations	Je compte quitter l'entreprise		Total
	oui	non	
oui	37%	63%	100%
non	63%	37%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données indiquent clairement une corrélation entre la correspondance du contenu de formation aux demandes initiales des employés et leur intention de quitter ou de rester dans l'entreprise. En effet, parmi les employés dont les formations correspondaient à leurs demandes, 63% n'ont pas l'intention de quitter l'entreprise, tandis que seulement 37% envisagent de partir. À l'inverse, parmi ceux dont les formations ne correspondaient pas à leurs besoins initiaux, 63% ont l'intention de quitter l'entreprise, tandis que seuls 37% envisagent de rester. Ces résultats suggèrent que l'adéquation entre le contenu de formation et les attentes des employés joue un rôle significatif dans leur rétention au sein de l'entreprise.

En effet, le lien fort entre la correspondance du contenu de formation aux besoins initiaux des collaborateurs et leur intention de rester ou de quitter l'entreprise souligne l'importance stratégique de la formation au sein de l'organisation. D'une part, la formation contribue à renforcer les compétences des collaborateurs directement sur le lieu de travail, ce qui facilite la réalisation des objectifs organisationnels. D'autre part, le processus de formation lui-même, qui commence par l'écoute et la prise en compte des besoins des collaborateurs, joue un rôle clé dans leur satisfaction et leur engagement envers l'entreprise. Ainsi, l'alignement entre la formation et les besoins individuels semble être un facteur déterminant de la rétention des employés et de la réussite globale de l'entreprise.

Il est clair que les étapes du processus de formation, qui incluent l'écoute et la prise en compte des besoins des employés, sont hautement appréciées en raison des multiples avantages qu'elles apportent. Elles favorisent non seulement un climat de confiance et de collaboration propice à la résolution des problèmes réels auxquels les employés sont confrontés au quotidien, mais elles renforcent également leur estime de soi et la perception de leur valeur au sein de l'entreprise. De plus, elles contribuent à accroître le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise, ce qui peut avoir un impact positif sur leur engagement et leur rétention.

3.4 Corrélation entre la qualité des formations suivies et la motivation au travail

La relation entre la qualité des formations suivies et la motivation au travail n'est pas significative. La « p-valeur» du test du Khi-Deux est supérieure au seuil de significativité retenu comme l'indique le tableau n° 49, ci-après.

Tableau 49 : Test Khi-deux entre la qualité des formations suivies et la motivation au travail

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	,512	1	,474

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le tableau de croisement n° 50, ci-après, indique que 100% des collaborateurs interrogés et insatisfaits à l'égard de la qualité des formations suivies, se déclarent être motivés au travail. 88% des collaborateurs qui confirment leur satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies se déclarent motivés, contre 12% qui attestent qu'ils ne sont pas guidés par une motivation au travail.

Tableau 50 : Croisement entre la qualité des formations suivies et la motivation au travail

Satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies	La motivation au travail		Total
	oui	non	
oui	88%	12%	100%
non	100%		100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Il est intéressant de noter que, malgré la satisfaction ou l'insatisfaction des collaborateurs à l'égard des formations, cela ne semble pas avoir un impact significatif sur leur niveau de motivation au travail. Cette observation peut être expliquée par plusieurs facteurs, notamment le fait que le nombre de formations disponibles ne réponde pas pleinement aux attentes des collaborateurs en termes de diversité ou de pertinence des programmes de formation. De plus, les employés peuvent percevoir la qualité de la formation comme un élément essentiel, presque un droit acquis, plutôt qu'un privilège susceptible de les motiver davantage. Ainsi, ces données soulignent l'importance de répondre aux attentes des employés en matière de formation et de considérer la qualité de la formation comme un élément de base pour

maintenir leur motivation, tout en cherchant d'autres moyens de les encourager et de les soutenir dans leur travail.

3.5 Corrélation entre la qualité des formations suivies et le résultat mensuel obtenu

La qualité des formations suivies présente une relation statistique significative avec les résultats mensuels obtenus. Ainsi, la « p-valeur» du test du Khi-Deux est inférieure au seuil de significativité retenu de 5% comme l'indique le tableau n° 51, ci-après.

Tableau 51 : Test Khi-deux entre la qualité des formations suivies et le résultat mensuel obtenu

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	2,421	1	,022

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La significativité statistique des résultats indiqués plus haut, nous incite à développer le tableau de croisement entre les deux variables afin de mieux comprendre la nature de la relation.

Tableau 52 : Croisement entre la qualité des formations suivies et le résultat mensuel obtenu

Satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies	Satisfaction des résultats mensuels obtenus (travail accompli)		Total
	oui	non	
oui	65%	35%	100%
non		100%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données du tableau de croisement n°52 révèlent un lien positif entre la satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies et les résultats mensuels obtenus par les collaborateurs. En effet, 65% des collaborateurs satisfaits des formations expriment également leur satisfaction envers les résultats mensuels obtenus, tandis que 35% d'entre eux sont insatisfaits de ces résultats. Par ailleurs, tous les employés insatisfaits de la qualité des formations sont également insatisfaits des résultats mensuels. Ces résultats mettent en évidence l'importance stratégique de la formation au sein de l'entreprise, en tant que moyen de développer les compétences des employés pour une meilleure performance quotidienne. En améliorant leurs connaissances et compétences, la formation contribue à une amélioration des résultats mensuels obtenus, ce qui explique le lien positif entre la satisfaction à l'égard des formations et la satisfaction des résultats.

3.6 Corrélation entre la qualité des formations suivies et le résultat annuel obtenu

La relation entre la qualité des formations suivies et le résultat annuel obtenu s'avère particulièrement significative, la « p-valeur » du Khi- Deux est inférieure au seuil de significativité retenu de 5%, comme le montre le tableau 53, ci-dessous.

Tableau 53 : Test Khi-deux entre la qualité des formations suivies et le résultat annuel obtenu

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	3,731	1	,035

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Il s'agit d'une relation significative et l'hypothèse H_0 d'indépendance des deux variables est donc rejetée. Le tableau croisé (tableau 54) ci-après indique le détail des relations entre ces variables.

Tableau 54 : Croisement entre la qualité des formations suivies et le résultat annuel obtenu

Satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies	Satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)		Total
	oui	non	
oui	96%	4%	100%
non	71%	29%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données du tableau indiquent clairement un lien positif entre la satisfaction des collaborateurs quant à leur capacité à accomplir un travail satisfaisant chaque année et la qualité des formations suivies. En effet, un pourcentage élevé, soit 96%, des collaborateurs qui apprécient la qualité des formations fournies par l'entreprise expriment leur satisfaction à l'égard des résultats annuels obtenus, tandis que seulement 4% d'entre eux se disent insatisfaits de leur travail annuel. En revanche, 29% des employés insatisfaits des formations expriment également leur insatisfaction à l'égard des résultats annuels. Ces résultats mettent en évidence l'impact positif de la qualité de la formation sur les résultats annuels, soulignant ainsi que la formation contribue à améliorer la qualité du travail accompli à court, moyen et long terme.

4. Les liens entre la pratique de communication inter organisationnelle et les indicateurs de la performance individuelle

Il s'agit dans cette partie, de vérifier si la communication des objectifs visés ,la transmission d'information utile à temps à l'ensemble du personnel et le style de leadership; auront des effets sur quelques indicateurs de la performance individuelle au travail (plus précisément, il s'agit des attitudes au travail (implication et prise d'initiative, sens de responsabilité, Engagement et coopération) , ainsi que la motivation au travail (l'ambition et la recherche d'opportunités au travail).

4.1 Corrélation entre communication des objectifs visés et attitudes au travail (implication et prise d'initiative) :

Le tableau 55, ci-dessous montre que la relation qui existe entre ces deux dimensions est significative, la « p-valeur » étant inférieure, par rapport au seuil de significativité retenu de 5%; révèle l'existence d'une relation statistique significative.

Tableau 55: Test du khi-deux entre communication des objectifs visés et attitudes au travail (implication et prise d'initiative)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	10,989	2	0,031

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Ainsi la perception des employés du rôle que peut jouer la communication des objectifs visés sur leurs attitudes au travail, notamment sur l'implication et la prise d'initiative, indique qu'il existe une relation de dépendance entre les deux variables. Cette relation est bien illustrée dans le tableau 56, ci-après.

Tableau 56 : Croisement entre communication des objectifs visés et attitudes au travail (implication et prise d'initiative)

Etre au courant des objectifs visés	L'implication et la prise d'initiative font avancer le travail			
	souvent 80%	quelquefois 50%	rarement 5%	Total
oui	87%	13%		100%
non	70%	25%	5%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données présentées mettent en évidence l'importance cruciale de la communication interne des objectifs visés au sein de l'entreprise. En effet, parmi les employés informés des

objectifs, 87% estiment que l'implication et la prise d'initiative contribuent souvent à faire avancer le travail, tandis que seulement 13% considèrent que la communication des objectifs permet de le faire parfois. En revanche, parmi les employés non informés des objectifs, 70% estiment que l'implication et la prise d'initiative sont souvent bénéfiques pour faire avancer le travail, 25% pensent que cela se produit parfois, et 5% estiment que cela se produit rarement. Ces résultats soulignent que la communication interne des objectifs aligne les efforts des employés avec les objectifs de l'entreprise, favorisant ainsi leur motivation et la réalisation de la stratégie organisationnelle. Elle joue un rôle crucial en fournissant de la visibilité et en orientant les efforts dans la même direction que ceux du leadership.

4.2 Corrélation entre la réception d'informations à temps et les attitudes au travail (Sens de responsabilité, engagement et coopération)

Le test du Khi-Deux met en avant la significativité de la relation entre la réception d'informations à temps et les attitudes au travail, il s'agit plus exactement du sens de responsabilité, engagement et coopération. Les résultats de ce test sont détaillés dans le tableau 57, ci-dessous.

Tableau 57 : Test khi-Deux entre la réception d'informations à temps et les attitudes au travail (Sens de responsabilité, engagement et coopération)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	7,205	3	0,036

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La « p-valeur » qui est inférieure au seuil de significativité de 5%, prouve une relation significative statistiquement. Le tableau 58 nous permet de dévoiler plus d'informations et explications sur la nature de la relation.

Tableau 58 : Croisement entre la réception d'informations à temps et les attitudes au travail (Sens de responsabilité, engagement et coopération)

Réception informations à temps	Fournir plus d'efforts dans cette entreprise signifie pour moi				Total
	Faire le travail des autres	Bénéficier d'une promotion professionnelle	S'épanouir dans le travail	Promouvoir votre service	
oui	12%	16%	20%	52%	100%
non	9%	25%	29%	37%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données du tableau 58 mettent en évidence une corrélation significative entre la réception d'informations nécessaires à temps et la perception des employés concernant leurs efforts au

travail. Les employés qui reçoivent l'information nécessaire à temps sont plus enclins à penser que leurs efforts contribuent de manière positive à leur service. Plus précisément, 52% de ces employés estiment que leurs efforts font avancer leur service, 20% pensent que fournir plus d'efforts conduit à leur épanouissement au travail, plus de 16% croient que leurs efforts mènent à une promotion, et près de 12% estiment que fournir plus d'efforts signifie faire le travail des autres collègues.

En revanche, les employés qui ne reçoivent pas l'information nécessaire à temps ont des pourcentages moins élevés pour ces mêmes perceptions. Par exemple, seulement 37% de ces employés pensent que leurs efforts font avancer leur service, 29% estiment que fournir plus d'efforts conduit à leur épanouissement au travail, plus de 25% croient que leurs efforts mènent à une promotion, et 9% pensent que fournir plus d'efforts signifie faire le travail des autres collègues.

Ces résultats mettent en évidence l'importance de la communication et de la transparence dans le milieu de travail. La réception d'informations nécessaires à temps semble avoir un impact significatif sur la manière dont les employés perçoivent l'efficacité de leurs efforts et leur potentiel de développement professionnel au sein de l'entreprise.

4.3 Corrélation entre la communication subordonné-supérieur sur la promotion professionnelle d'une part et les attitudes au travail d'autre part (implication et prise d'initiative) :

Le tableau (tableau n° 59) ci-dessous est relatif au test du Khi-Deux . La « p-valeur » étant inférieure au seuil de significativité de 5%, montre que le lien statistique entre les deux indicateurs est significatif.

Tableau 59: Test khi-Deux entre la communication subordonné-supérieur sur la promotion professionnelle d'une part, et les attitudes au travail (implication et prise d'initiative) d'autre part

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	4,360	1	0,037

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données du tableau 60 montrent un lien positif entre l'indicateur de communication interne concernant la promotion professionnelle entre les subordonnés et les supérieurs, et l'implication ainsi que la prise d'initiative des collaborateurs en ce qui concerne les

propositions de nouvelles méthodes de travail. En effet, 69% des collaborateurs qui ont une communication fluide avec leur responsable hiérarchique et discutent de leurs voies d'évolution professionnelle ont l'habitude de proposer de nouvelles méthodes de travail. Cela indique que la communication ouverte avec les supérieurs peut encourager l'implication des employés et leur volonté de proposer des améliorations ou des innovations dans leur manière de travailler. Cependant, 31% de ces collaborateurs affirment ne jamais proposer de nouvelles méthodes de travail, ce qui suggère qu'il y a encore une marge d'amélioration pour encourager davantage l'initiative au sein de l'entreprise.

Tableau 60 : Croisement entre la communication subordonné-supérieur sur la promotion professionnelle d'une part, et les attitudes au travail (implication et prise d'initiative) d'autre part

Communication (promotion professionnelle) subordonné-supérieur	Proposition nouvelle méthode de travail		Total
	oui	non	
Non	52%	48%	100%
oui	69%	31%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données pour la catégorie d'employés qui ne privilégient pas la communication subordonné-supérieur et pour qui la communication sur la promotion professionnelle est totalement absente montrent des taux légèrement différents par rapport aux précédents. Dans ce groupe, 52% d'entre eux ont l'habitude de proposer de nouvelles méthodes de travail, tandis que 48% n'ont jamais proposé de nouvelles méthodes. Ces résultats indiquent que, même en l'absence de communication sur la promotion professionnelle, un pourcentage significatif d'employés continue de faire des propositions pour améliorer les méthodes de travail.

4.4 Corrélation entre le style de leadership et attitudes au travail (sens de responsabilité, engagement et coopération):

La relation s'avère significative entre le style de leadership d'une part et le sens de responsabilité et d'engagement d'autre part (plus précisément la perception du déploiement de plus d'efforts au travail). En effet, la « p-valeur » est au-dessous du seuil de significativité de 5%, comme le montre le tableau 61, ci-dessous.

Tableau 61: Test khi-Deux entre le style de leadership et attitudes au travail (sens de responsabilité, engagement et coopération)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	15,801	6	0,015

Source: Elaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données du tableau de contingence (tableau n°62) mettent en évidence une relation significative entre les efforts consentis au travail et la promotion du service, en fonction de la perception des employés concernant leur responsable hiérarchique en tant que source de motivation. Pour les employés qui considèrent leur responsable hiérarchique comme une source principale de motivation au travail, 42% estiment que fournir plus d'efforts au travail conduit à la promotion de leur service, 24% le font pour s'épanouir dans leur travail, 24% visent la promotion professionnelle, et 10% estiment que fournir plus d'efforts signifie faire le travail des autres.

Tableau 62: Croisement entre le style de leadership et attitudes au travail (sens de responsabilité, engagement et coopération)

Responsable hiérarchique source principale de la motivation au travail	Fournir plus d'efforts dans cette entreprise signifie pour moi				Total
	Faire le travail des autres	Bénéficier d'une promotion professionnelle	S'épanouir dans le travail	Promouvoir votre service	
oui	10%	24%	24%	42%	100%
non	16%	15%	18%	51%	100%
Les deux à la fois	1%	24%	20%	55%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En revanche, pour la catégorie d'employés qui n'apprécient pas le style de leadership de leur responsable hiérarchique et pour qui ce dernier n'est pas une source principale de motivation, les taux varient. Dans ce groupe, 51% déclarent fournir plus d'efforts pour promouvoir leur service, 18% le font pour s'épanouir dans leur travail, 15% visent la promotion professionnelle, et 16% estiment que fournir plus d'efforts signifie faire le travail des autres.

Ces résultats soulignent l'influence significative de la perception des employés concernant leur responsable hiérarchique sur leurs motivations au travail et leurs efforts pour promouvoir leur service. Ils mettent également en évidence la diversité des motivations au sein de l'entreprise, en montrant que certains employés sont davantage motivés par la promotion professionnelle, tandis que d'autres cherchent à s'épanouir dans leur travail ou à contribuer au succès de leur service d'une manière différente.

4.5 Corrélation entre le style de leadership et la motivation au travail (l'ambition et la recherche d'opportunités au travail) :

Le tableau 63, ci-dessous montre que la relation entre le style de leadership d'une part et la motivation, l'ambition et la recherche d'opportunités au travail d'autre part est significative. La « p-valeur » qui est inférieure au seuil de significativité de 5% révèle une relation statistique significative.

Tableau 63: Test khi-deux entre le style de leadership et la motivation au travail (l'ambition et la recherche d'opportunités au travail)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,760	2	0,013

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

D'autre part, le tableau 64, ci-après montre que 38% des employés interrogés, pour qui le responsable hiérarchique est une source principale de motivation, estiment que la stabilité professionnelle est plus importante que la promotion au travail. A l'inverse 62% d'entre eux pensent que la promotion professionnelle est plus importante que la stabilité professionnelle.

Tableau 64: Croisement entre le style de leadership et la motivation au travail (l'ambition et la recherche d'opportunités au travail)

Le responsable hiérarchique source principale de la motivation au travail	La stabilité professionnelle est plus importante que la promotion au travail		Total
	oui	non	
Oui	38%	62%	100%
Non	58%	42%	100%
Les deux à la fois	47%	53%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données indiquent clairement que la perception des employés concernant le style de leadership de leur responsable hiérarchique influe sur leur priorité entre la stabilité professionnelle et la promotion au travail. Parmi les employés qui n'apprécient pas le style de leadership de leur responsable et pour qui ce dernier n'est pas une source principale de motivation, 58% estiment que la stabilité professionnelle est plus importante que la promotion au travail, tandis que 42% privilégient la promotion.

En revanche, parmi les employés qui considèrent que leur responsable hiérarchique est à la fois une source de motivation et de démotivation, 47% accordent plus d'importance à la stabilité professionnelle, tandis que 53% préfèrent être promus au travail.

Ces résultats montrent que les employés pour lesquels le responsable hiérarchique est la principale source de motivation au travail et qui privilégient la promotion au travail ont des taux plus élevés que d'autres groupes. Cette observation suggère que pour certains employés, la relation avec leur supérieur hiérarchique et la perspective de promotion sont des facteurs déterminants de leur motivation et de leurs objectifs professionnels. Cela met en évidence l'importance de la gestion des relations entre les employés et leurs supérieurs pour favoriser leur motivation et leur développement au sein de l'entreprise.

5. Les liens entre la pratique de l'évaluation annuelle et les indicateurs de la performance individuelle

Il s'agit dans cette partie de tester si la pertinence des critères et des résultats de l'évaluation aura un effet sur quelques indicateurs de la performance individuelle, tels que: le taux d'atteinte des objectifs annuels, les résultats annuels obtenus, le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire, l'ambition et la recherche d'opportunités, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, ainsi que la motivation au travail.

5.1 Corrélation entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et taux d'atteinte des objectifs annuels

Le taux de l'atteinte des objectifs annuels, a un lien statistique significatif avec la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle. Ainsi, la « p-valeur» du test du Khi-Deux est inférieure au seuil de significativité de 5%, comme le montre le tableau 65, ci-dessous.

Tableau 65 : Test de Khi-deux entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et taux d'atteinte des objectifs annuels

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,709	6	0,031

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données du tableau 66 mettent en évidence des différences marquées dans les taux d'atteinte des objectifs en fonction de la perception de l'évaluation annuelle par les employés. Pour ceux qui qualifient les résultats de l'évaluation annuelle d'objectifs, 56% déclarent avoir atteint un taux d'atteinte des objectifs de 100 à 120%, et 39% se situent entre 81% et 100%. Seulement 3% ont un taux d'atteinte entre 51% et 80%, tandis que 3% ont un taux inférieur à 50%. Ces chiffres reflètent une performance globalement élevée.

Tableau 66 : Croisement entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le taux d'atteinte des objectifs annuels

Pertinence des résultats de l'évaluation annuelle	Taux d'atteinte des objectifs annuels				Total
	Inférieur ou égal à 50%	entre 51-80%	entre 81-100%	entre 100-120%	
Objectifs	3%	3%	39%	56%	100%
Subjectifs		10%	55%	35%	100%
Les deux à la fois		4%	50%	46%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En revanche, parmi les employés qui se plaignent de la subjectivité des résultats de l'évaluation annuelle, 35% déclarent avoir atteint un taux d'atteinte des objectifs de 100 à 120%, 55% se situent entre 81% et 100%, et 10% ont un taux d'atteinte entre 51% et 80%. Ces résultats suggèrent que malgré les préoccupations concernant la subjectivité de l'évaluation, une proportion significative d'employés parvient toujours à des taux d'atteinte des objectifs élevés[28]. Seulement, il est intéressant de remarquer que les employés qui considèrent les résultats de l'évaluation annuelle comme étant objectifs atteignent en effet des taux d'atteinte des objectifs annuels plus élevés que ceux qui perçoivent ces résultats comme étant subjectifs. Cette observation suggère que la perception de l'objectivité dans le processus d'évaluation peut avoir un impact positif sur la performance des employés. Elle souligne également l'importance de la transparence et de la clarté des objectifs dans l'évaluation, car cela peut influencer la motivation des employés à atteindre leurs objectifs de manière efficace. Cela pourrait également être un domaine d'amélioration pour l'entreprise afin de garantir une évaluation plus objective.

5.2 Corrélation entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle d'une part, et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire d'autre part

Le tableau 67, ci-dessous, représente le résultat du test statistique du Khi-Deux qui est significatif entre les deux variables indiquées plus-haut.

Tableau 67 : Test de Khi-deux entre pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et rapport entre résultat mensuel obtenu et volume horaire

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,931	4	0,035

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

[28] Le taux d'atteinte des objectifs annuels est élevé pour tous les employés parce qu'il est directement lié au bonus annuel.

Les données du tableau 68 montrent une corrélation entre la perception de l'objectivité des résultats de l'évaluation annuelle et la capacité des employés à réaliser leur travail dans les délais impartis. En effet, parmi les employés qui considèrent que les résultats de l'évaluation sont objectifs, 73% sont en mesure de réaliser leur travail à temps en permanence, 26% le font souvent, et 2% le font parfois.

Tableau 68 : Croisement entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire.

Pertinence des résultats de l'évaluation annuelle	rapport entre résultat mensuel obtenu et volume horaire			Total
	Toujours (100%)	Souvent (80%)	Quelquefois (50%)	
objectifs	73%	26%	2%	100%
subjectifs	40%	55%	5%	100%
les deux à la fois	70%	28%	2%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En revanche, parmi les employés qui qualifient les résultats de subjectifs, 40% sont toujours en mesure de réaliser leur travail à temps, 55% le font souvent, et 5% le font parfois. Ces résultats indiquent que la perception d'objectivité dans le processus d'évaluation est associée à une meilleure performance en termes de réalisation du travail dans les délais. Cela suggère que lorsque les employés ont confiance dans l'équité de l'évaluation, cela peut renforcer leur engagement et leur efficacité au travail.

5.3 Corrélation entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)

Le tableau 69, montre que le lien statistique entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli) est très significatif.

Tableau 69 : Test de Khi-deux entre pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	17,386	2	0,0000

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En effet la « p-valeur » est très inférieure au seuil de significativité, et révèle l'existence d'une relation significative. Les données du tableau de croisement n°70 confirment cette relation significative entre la perception de l'objectivité des résultats de l'évaluation annuelle et la satisfaction des employés vis-à-vis de leurs résultats annuels obtenus. En effet, parmi les employés qui considèrent que les résultats de l'évaluation annuelle sont objectifs, un

pourcentage élevé de 94% déclare être satisfait de leurs résultats annuels obtenus, tandis que seulement 6% d'entre eux se disent insatisfaits.

Tableau 70 : Croisement entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)

Pertinence des résultats de l'évaluation annuelle	satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli).		Total
	oui	non	
objectifs	94%	6%	100%
subjectifs	65%	35%	100%
les deux à la fois	87%	13%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

D'autre part, parmi les employés qui estiment que les résultats de l'évaluation annuelle sont subjectifs, 65% sont satisfaits de leurs résultats annuels obtenus, mais un pourcentage plus élevé de 35% exprime leur insatisfaction. Ces résultats confirment que la perception de l'objectivité dans le processus d'évaluation est liée de manière significative à la satisfaction des employés vis-à-vis de leurs résultats annuels. Les employés qui perçoivent les résultats comme étant objectifs semblent être plus satisfaits de leurs résultats, tandis que ceux qui les perçoivent comme subjectifs sont plus susceptibles d'exprimer leur insatisfaction.

5.4 Corrélation entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le sentiment d'appartenance à l'entreprise

Il s'agit du lien entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ce lien s'avère significatif, et il est mis en évidence dans le tableau 71, ci-après :

Tableau 71 : Test de Khi-deux entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le sentiment d'appartenance à l'entreprise

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	3,309	2	0,021

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données du tableau 72 mettent en lumière la relation entre les causes de la subjectivité des résultats de l'évaluation annuelle et le sentiment d'appartenance à l'entreprise, mesuré par l'intention de quitter volontairement l'entreprise. Il est intéressant de noter que 57% des employés qui estiment que la subjectivité des résultats de l'évaluation annuelle est due à la nature des critères d'évaluation standard qui ne répondent pas à la spécificité de leur poste envisagent de quitter l'entreprise. De plus, parmi les employés qui considèrent que la

subjectivité des résultats est due à la nature de la relation avec leur responsable hiérarchique, 65% ont l'intention de quitter l'entreprise. Enfin, 40% de ceux qui attribuent la subjectivité des résultats à la subjectivité des critères d'évaluation instaurés initialement ont également l'intention de quitter l'entreprise..

Tableau 72 : Croisement entre la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle et le sentiment d'appartenance à l'entreprise

Causes de subjectivité des résultats de l'évaluation annuelle	Je compte quitter l'entreprise		Total
	Oui	Non	
Les critères de l'évaluation sont subjectifs	40%	60%	100%
la nature de la relation avec le responsable hiérarchique	65%	35%	100%
Les critères sont standards, ne répondent pas à la spécificité de la tâche du poste occupé	57%	43%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Ces résultats soulignent l'impact significatif de la subjectivité perçue dans le processus d'évaluation sur le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise. Les employés qui estiment que les évaluations sont subjectives en raison de divers facteurs sont plus enclins à envisager de quitter l'entreprise. Cela suggère l'importance de la transparence et de la communication dans le processus d'évaluation pour renforcer le lien des employés avec l'entreprise.

5.5 Corrélation entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail

Le tableau 73, montre que le lien statistique entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle d'une part, et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail d'autre part ; est significatif.

Tableau 73 : Test de Khi-deux entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	4,259	1	0,033

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En effet la « p-valeur » est inférieure au seuil de significativité retenu de 5%, dévoile l'existence d'une relation significative. Les données du tableau de croisement n°74 mettent en évidence que parmi les employés qui estiment que les critères de l'évaluation annuelle sont objectifs, une grande majorité, soit 75%, favorisent la promotion au travail, ce qui entraîne plus de responsabilités professionnelles et de meilleurs salaires, par rapport à la stabilité

professionnelle. Seuls 25% d'entre eux estiment que la stabilité professionnelle est plus importante que la promotion.

Cela révèle une préférence marquée de la part de ces employés pour l'avancement professionnel et la récompense financière liée à la promotion. Cette attitude peut refléter une forte ambition et une aspiration à progresser dans leur carrière au sein de l'entreprise.

Tableau 74 : Croisement entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et l'ambition et la recherche d'opportunités au travail

Pertinence des critères de l'évaluation annuelle	La stabilité professionnelle est plus importante que la promotion au travail		**Total**
	Oui	Non	
Objectifs	25%	75%	100%
Subjectifs	46%	54%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données montrent qu'au contraire, parmi les collaborateurs qui estiment que les critères de l'évaluation annuelle sont subjectifs, 46% privilégient la stabilité professionnelle par rapport à la promotion professionnelle, tandis que 54% d'entre eux préfèrent une élévation hiérarchique et un avancement professionnel au sein de l'entreprise.

Cela suggère que certains employés, même s'ils perçoivent la subjectivité dans le processus d'évaluation, attachent davantage d'importance à la stabilité professionnelle et à la sécurité d'emploi plutôt qu'à la promotion.

Les données mettent en évidence une relation positive entre la perception de la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et le niveau d'ambition professionnelle des employés. Il est important de noter que les critères d'évaluation sont communiqués de deux manières, via l'ERP de l'entreprise et lors de l'entretien d'évaluation annuelle mené en personne par le supérieur hiérarchique. Cette communication transparente des critères d'évaluation semble jouer un rôle essentiel dans l'augmentation du niveau d'ambition professionnelle des employés. Cela souligne l'importance de la clarté et de la pertinence des critères d'évaluation pour motiver les employés à poursuivre activement leur développement professionnel et à aspirer à des promotions ou à une élévation hiérarchique au sein de l'entreprise.

5.6 Corrélation entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et la motivation au travail.

Il s'agit du lien entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et la motivation au travail. Le tableau 75, ci-après indique un lien statistique significatif.

Tableau 75 : Test de Khi-deux entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et la motivation au travail.

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	4,259	1	0,033

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

La « p-valeur » étant inférieure au seuil de significativité retenu de 5%, montre l'existence d'une relation significative. Dans le but de bien analyser la nature de cette relation, nous exposons dans le tableau 76 le croisement entre les deux variables.

Tableau 76: Croisement entre la pertinence des critères de l'évaluation annuelle et la motivation au travail.

Pertinence des critères de l'évaluation annuelle	La motivation au travail		**Total**
	Oui	Non	
Objectifs	25%	75%	100%
Subjectifs	46%	54%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Ces résultats sont similaires aux précédents et confirment l'importance de la pertinence des critères de l'évaluation annuelle, en relation avec la motivation au travail. Cette relation positive s'explique par les objectifs fondamentaux de la mise en œuvre du processus d'évaluation annuelle. En effet, l'évaluation annuelle ne se limite pas seulement à évaluer la performance des employés, mais elle vise également à identifier les sources de motivation et de mécontentement parmi les employés, ainsi qu'à déterminer leurs besoins en formation et leurs perspectives de promotion professionnelle. En fournissant des critères d'évaluation pertinents et en tenant compte des aspirations et des besoins des employés, l'entreprise peut créer un environnement où les employés se sentent compris, soutenus et motivés. Cela contribue non seulement à améliorer la performance individuelle, mais aussi à renforcer l'engagement et la satisfaction au travail, ce qui est essentiel pour la motivation des employés à long terme. Ainsi, la pertinence des critères de l'évaluation annuelle est un élément clé pour favoriser la motivation des employés au sein de l'entreprise.

6. Les liens entre la pratique de gestion des carrières et les indicateurs de la performance individuelle

Il s'agit dans cette partie, de vérifier si la fréquence de promotion professionnelle, le nombre de promotions professionnelles et le nombre de mobilité interne dans l'entreprise par rapport aux années de travail, auront des effets sur quelques indicateurs de la performance individuelle au travail, plus précisément, il s'agit de la satisfaction des résultats annuels

obtenus (travail accompli), et des attitudes au travail : sens de responsabilité, engagement implication, prise d'initiative et coopération, ainsi que du sentiment d'appartenance à l'entreprise et la motivation au travail.

6.1 Corrélation entre fréquence de promotion professionnelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)

Le tableau 77, ci-dessous présente la statistique du Khi-Deux relative au couple de variables (fréquence de promotion professionnelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli). Ce test révèle l'existence d'une relation significative entre les deux variables.

Tableau 77 : Test Khi-deux entre fréquence de promotion professionnelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,008	2	0,018

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les résultats du tableau 78 révèlent une relation significative entre la perception de la fréquence de la promotion professionnelle et la satisfaction des employés vis-à-vis de leurs résultats annuels obtenus (travail accompli). En effet, parmi les employés qui estiment que la promotion professionnelle est fréquente, une grande majorité de 95% déclare être satisfaite de leurs résultats annuels obtenus, tandis que seulement 5% d'entre eux se disent insatisfaits.

Tableau 78 : Croisement entre fréquence de promotion professionnelle et satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)

Fréquence promotion professionnelle	satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli)		Total
	oui	non	
fréquente	95%	5%	100%
lente	60%	40%	100%
rare	56%	44%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Pour les employés qui qualifient la fréquence de la promotion professionnelle de "lente", 60% sont satisfaits de leurs résultats annuels obtenus, mais 40% expriment leur insatisfaction à l'égard de leur travail accompli. Enfin, parmi les collaborateurs qui considèrent que la fréquence de la promotion professionnelle est "rare", 56% déclarent être satisfaits de leur travail accompli, tandis que 30% affirment être insatisfaits de leurs résultats annuels obtenus.

Ces résultats suggèrent que la perception de la fréquence de la promotion professionnelle peut avoir un impact significatif sur la satisfaction des employés en ce qui concerne leur travail accompli. Les employés qui voient plus de possibilités de promotion professionnelle semblent être plus satisfaits de leurs résultats annuels, tandis que ceux qui estiment que la promotion est plus lente ou rare sont plus susceptibles d'être insatisfaits. Cette relation souligne l'importance de la mobilité professionnelle et des opportunités de progression pour le bien-être des employés. La relation entre la perception de la fréquence de la promotion professionnelle et la satisfaction des employés concernant leur travail accompli peut s'expliquer par plusieurs mécanismes psychologiques et organisationnels. Les employés qui perçoivent plus d'opportunités de promotion sont souvent plus motivés et engagés, car ils ont un objectif professionnel clair et anticipent des récompenses tangibles. Ils se sentent également valorisés et en progression dans leur carrière, renforçant ainsi leur satisfaction. De plus, la confiance dans l'équité des opportunités de promotion et la comparaison sociale avec leurs pairs influencent positivement leur satisfaction au travail. Dans l'ensemble, la perception de la promotion fréquente crée un environnement propice à la motivation et à la satisfaction, tandis que l'absence de telles opportunités peut entraîner un sentiment de stagnation et de mécontentement.

6.2 Corrélation entre fréquence de promotion professionnelle et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement)

Le test du Khi-Deux relatif aux deux variables, est indiqué dans le tableau 79. Il met en relief, la significativité de la relation entre la fréquence de la promotion professionnelle et les attitudes au travail (sens de responsabilité et engagement).

Tableau 79 : Test Khi-deux entre fréquence de promotion professionnelle et attitudes au travail (Sens de responsabilité et d'engagement)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	10,919	6	0,041

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données mettent en évidence une corrélation entre la perception de la fréquence de la promotion professionnelle et les motivations des employés à fournir des efforts au travail. Pour les employés qui considèrent que la promotion est fréquente, une majorité de 55% déclarent que leurs efforts au travail visent à promouvoir leur service, tandis que d'autres

cherchent à s'épanouir dans leur travail (18%) ou à atteindre une promotion professionnelle (20%). Seulement 7% voient leurs efforts comme une contribution au travail des autres.

Tableau 80 : Croisement entre fréquence de promotion professionnelle et attitudes au travail (Sens de responsabilité et d'engagement)

Fréquence Promotion professionnelle	Fournir plus d'efforts dans cette entreprise signifie pour moi				Total
	Faire le travail des autres	Bénéficier d'une promotion professionnelle	S'épanouir dans le travail	Promouvoir votre service	
fréquente	7%	20%	18%	55%	100%
lente	7%	22%	32%	39%	100%
rare	16%	23%	18%	43%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En revanche, parmi ceux qui perçoivent la promotion comme "lente", 39% estiment que leurs efforts peuvent contribuer à la promotion de leur service, 32% cherchent à s'épanouir, 22% visent une promotion professionnelle, et 7% pensent que leurs efforts bénéficient aux autres. Enfin, parmi ceux qui considèrent la promotion comme "rare", 43% fournissent des efforts pour promouvoir leur service, 18% cherchent à s'épanouir, 23% visent une promotion, et 16% voient leurs efforts comme une contribution au travail des autres. Ces données montrent comment la perception de la fréquence des opportunités de promotion influence la motivation des employés à travailler en fonction de leurs objectifs professionnels et de leur ambition. Les données indiquent donc, que la façon dont les employés perçoivent la fréquence des opportunités de promotion a un impact sur leur motivation au travail et sur leurs objectifs professionnels. Plus précisément, ceux qui estiment que la promotion est fréquente ont tendance à être plus motivés à travailler en vue de promouvoir leur service ou d'obtenir une promotion personnelle. Ils voient leurs efforts comme un moyen d'atteindre ces objectifs. En revanche, ceux qui considèrent que la promotion est plus lente ou rare ont des motivations différentes, mais ils restent également influencés par leur perception de la promotion. Certains cherchent à s'épanouir dans leur travail, tandis que d'autres voient leurs efforts comme une contribution au travail de leurs collègues.

En résumé, la perception de la fréquence des opportunités de promotion façonne la manière dont les employés abordent leur travail et fixent leurs objectifs professionnels, ce qui montre comment cette perception influence leur motivation et leurs aspirations au sein de l'entreprise.

6.3 Corrélation entre la fréquence de promotion professionnelle au sein de l'entreprise et la motivation au travail

Le tableau du test du Khi-Deux (tableau 81), ci-dessous, montre que le lien entre la fréquence de promotion professionnelle au sein de l'entreprise et la motivation personnelle au travail est significatif ; puisque la « p-valeur » est inférieure au seuil de significativité de 5%.

Tableau 81 : Test Khi-deux entre fréquence de promotion professionnelle et motivation au travail.

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	6,180	2	0,045

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le tableau 82 met en lumière une corrélation intéressante entre la perception de la fréquence des opportunités de promotion professionnelle et la motivation au travail des employés. Il montre que parmi ceux qui estiment que la promotion est fréquente, une grande majorité de 97% déclarent être motivés au travail, tandis que seulement 3% se disent souvent démotivés.

Tableau 82 : Croisement entre fréquence de promotion professionnelle et motivation au travail

Fréquence Promotion professionnelle	Motivation au travail		Total
	oui	non	
Fréquente	97%	3%	100%
lente	80%	20%	100%
rare	73%	27%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

De même, parmi ceux qui considèrent la promotion comme "lente", 80% sont guidés par une motivation personnelle, mais 20% ressentent fréquemment de la démotivation au travail. Enfin, parmi ceux qui jugent la promotion comme "rare", 73% viennent travailler motivés, mais 27% exercent leurs tâches sans une forte motivation. Ces résultats montrent comment la perception de la fréquence de la promotion professionnelle peut influencer le niveau de motivation des employés, avec des implications importantes pour leur engagement et leur performance au travail. Lorsque les employés perçoivent des opportunités de promotion fréquentes, cela peut stimuler leur motivation intrinsèque, les poussant à se fixer des objectifs ambitieux et à s'investir davantage dans leur travail. Cette motivation accrue se traduit généralement par un engagement plus fort. En revanche, une perception de la promotion plus rare peut conduire à une motivation variable, avec des implications potentielles sur la satisfaction au travail et la performance.

6.4 Corrélation entre fréquence de promotion professionnelle et sentiment d'appartenance à l'entreprise

Le tableau 83, ci-dessous montre que la relation qui existe entre la fréquence de promotion professionnelle et le sentiment d'appartenance à l'entreprise est largement significative, la « p-valeur » étant très inférieure par rapport au seuil de significativité de 0,05 indique la présence d'une très forte relation statistique.

Tableau 83 : Test Khi-deux entre fréquence de promotion professionnelle et sentiment d'appartenance à l'entreprise

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	18,584	2	0,000

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les données révèlent un lien significatif entre la perception de la fréquence des opportunités de promotion professionnelle et l'intention de quitter l'entreprise. Les employés qui estiment que la promotion est fréquente sont moins enclins à quitter leur emploi, avec seulement 21% d'entre eux exprimant cette intention.

Tableau 84 : Croisement entre fréquence de promotion professionnelle et sentiment d'appartenance à l'entreprise

Fréquence Promotion professionnelle	Je compte quitter l`entreprise		Total
	Oui	Non	
Fréquente	29%	71%	100%
lente	50%	50%	100%
rare	69%	31%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En revanche, parmi ceux qui considèrent que la promotion est lente, la moitié a l'intention de quitter l'entreprise, tandis que l'autre moitié prévoit de rester. Pour ceux qui perçoivent la promotion comme rare, une majorité de 69% envisage de quitter l'entreprise, tandis que 31% prévoit de rester. Ces résultats soulignent l'importance de la progression professionnelle pour la rétention des talents et montrent comment la perception des opportunités de promotion peut influencer les décisions des employés quant à leur engagement continu dans l'entreprise. Lorsque les employés perçoivent des possibilités de progression professionnelle fréquentes, ils sont plus enclins à rester dans l'entreprise, motivés par la perspective d'atteindre leurs objectifs de carrière au sein de l'organisation. Cette perception renforce leur engagement, les encourage à fournir des efforts supplémentaires et contribue à leur satisfaction au travail. En revanche, lorsque les opportunités de promotion sont perçues comme rares, les employés sont

plus susceptibles de chercher des options ailleurs, ce qui peut entraîner une plus grande rotation du personnel. Ainsi, la gestion efficace de la perception des opportunités de promotion est essentielle pour retenir les talents et maintenir un niveau élevé d'engagement au sein de l'entreprise.

6.5 Corrélation entre le nombre de promotions professionnelles et les attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement)

Le nombre de promotions professionnelles accordé aux collaborateurs a un lien statistique significatif avec les attitudes au travail **(**notamment celles qui prouvent un sens de responsabilité et engagement). Ainsi, la « p-valeur» du test du Khi-Deux est inférieure au seuil de significativité comme le montre le tableau 85, ci-après.

Tableau 85 : Test Khi-deux entre nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement 1)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	33,059	12	0,001

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les résultats du tableau 86 mettent en évidence la façon dont l'expérience de la promotion professionnelle peut influencer la perception des employés quant à la signification de fournir plus d'efforts au travail. Parmi les collaborateurs ayant bénéficié de plus de trois promotions, 43% voient leurs efforts comme un moyen de promouvoir leurs services, ce qui suggère un fort désir de croissance et de développement professionnel. Pour 14% d'entre eux, les efforts sont orientés vers l'épanouissement au travail, mettant en avant une motivation intrinsèque. De plus, 29% affirment qu'ils cherchent activement à obtenir une promotion professionnelle, montrant ainsi une ambition continue. Cependant, il est notable que 14% considèrent encore que fournir plus d'efforts signifie "faire le travail des autres", ce qui pourrait indiquer des problèmes potentiels de perception ou de reconnaissance des contributions individuelles au sein de l'entreprise.

Tableau 86 : Croisement entre nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement1)

Nombre de promotions dans l'entreprise	Fournir plus d'efforts dans cette entreprise signifie pour moi				Total
	Faire le travail des autres	Bénéficier d'une promotion professionnelle	S'épanouir dans le travail	Promouvoir votre service	
aucune	8%	37%	39%	17%	100%
1 fois	10%	18%	23%	49%	100%
2 fois	6%	10%	18%	65%	100%
3 fois		17%	8%	75%	100%
Plus de 3 fois	14%	29%	14%	43%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Les résultats indiquent que l'expérience des promotions professionnelles a une influence significative sur la perception des employés concernant la signification de fournir plus d'efforts au travail. Parmi les collaborateurs ayant bénéficié de promotions, une proportion notable est motivée par l'ambition de progresser davantage dans leur carrière. Par exemple, 43% de ceux ayant reçu plus de trois promotions visent la promotion professionnelle, 29% cherchent activement à être promus, et 37% parmi ceux qui n'ont pas bénéficié de promotions visent également la promotion professionnelle. Cela suggère que l'expérience des promotions peut renforcer le désir de développement professionnel et d'avancement au sein de l'entreprise. De plus, il est intéressant de noter que la relation entre le nombre de promotions et la volonté de fournir plus d'efforts pour le travail d'équipe est également positive, ce qui indique que les employés promus sont plus enclins à collaborer et à contribuer au succès de l'équipe.

Un deuxième indicateur a été utilisé pour mesurer le sens de responsabilité et d'engagement, à savoir « le travail sans compensation financière » qui a révélé quant à lui l'existence d'une relation significative.

Le tableau 87, ci-dessous indique le Test Khi-deux entre le nombre de promotions professionnelles et l'aptitude à travailler sans compensation financière si le travail le nécessite.

Tableau 87 : Test Khi-deux entre nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement 2)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	10,991	4	0,027

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le tableau n°88, ci après dévoile le niveau d'engagement et de sens de responsabilité pour la majorité des employés interrogés. Les résultats mettent en lumière une tendance générale parmi les employés à être prêts à fournir un travail supplémentaire sans compensation financière, indépendamment du nombre de promotions reçues. Plus de 64% des collaborateurs se montrent disposés à travailler davantage si la situation l'exige.

Tableau 88 : Croisement entre nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement 2)

Nombre de promotions dans l'entreprise	Je suis prêt (e) à travailler plus, sans compensation financière, si le travail le nécessite		Total
	oui	non	
aucune	64%	36%	100%
1 fois	64%	36%	100%
2 fois	83%	17%	100%
3 fois	91%	9%	100%
plus de 3 fois	100%		100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Cette disposition à contribuer au-delà de leurs tâches habituelles, même sans rémunération supplémentaire, est un indicateur positif de leur engagement et de leur sens des responsabilités envers leur travail et leur entreprise. Ces taux démontrent que la disposition à travailler davantage sans compensation financière varie en fonction de l'expérience des promotions professionnelles. Les employés ayant reçu plus de trois promotions affichent le plus haut niveau de disposition, avec 100% d'entre eux prêts à travailler plus si nécessaire. Ensuite, les employés ayant reçu trois promotions se situent à 91%, suivis de ceux avec deux promotions à 83%. Les employés ayant reçu une promotion ou aucune promotion montrent une disposition similaire à 64%. Ces données indiquent que l'expérience des promotions professionnelles peut influencer la volonté des employés de s'engager davantage dans leur travail, mais une proportion significative de collaborateurs, même sans promotion, est prête à faire un effort supplémentaire si cela est nécessaire.

6.6 Corrélation entre le nombre de promotions professionnelles et les attitudes au travail (Implication, prise d'initiative et coopération)

La relation s'avère significative entre le nombre de promotions professionnelles d'une part, et le sens d'implication, de prise d'initiative et de coopération d'autre part . La « p-valeur »

du Khi- Deux est inférieure au seuil de significativité, comme le fait ressortir le tableau 89, ci-dessous.

Tableau 89 : Test Khi-deux entre le nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (implication, prise d'initiative et coopération)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,877	4	0,044

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

En outre, le nombre de promotions dans l'entreprise a un impact statistique sur l'indicateur de la proposition de nouvelles méthodes de travail. Le tableau croisé (Tableau 95) ci-après permet d'apprécier la nature de cette interrelation.

Tableau 90 : Croisement entre le nombre de promotions professionnelles et attitudes au travail (implication, prise d'initiative et coopération)

Nombre de promotions dans l'entreprise	Proposition nouvelle méthode de travail		Total
	oui	non	
aucune	39%	61%	100%
1 fois	54%	46%	100%
2 fois	65%	35%	100%
3 fois	68%	32%	100%
plus de 3 fois	71%	29%	100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Ces résultats mettent en évidence une corrélation positive entre le nombre de promotions professionnelles reçues et la propension des employés à proposer de nouvelles méthodes de travail. Les collaborateurs ayant bénéficié de plus de trois promotions présentent le taux le plus élevé de 71% en termes de proposition de nouvelles méthodes de travail. En revanche, les employés qui n'ont jamais bénéficié de promotions ont le taux le plus bas, car ils n'ont pas eu l'occasion de proposer de nouvelles méthodes dans le cadre de leur travail. Les taux diminuent progressivement à mesure que le nombre de promotions diminue, montrant ainsi que les employés promus ont tendance à être plus innovants et à apporter des contributions significatives aux méthodes de travail de leur entreprise.

Cela s'explique par le fait que les employés qui ont bénéficié de promotions professionnelles ont souvent été reconnus et récompensés pour leur travail. Cette reconnaissance peut renforcer leur confiance en eux et les inciter à proposer des idées nouvelles et innovantes pour améliorer les processus et les méthodes de travail au sein de l'entreprise. En revanche, les employés qui n'ont pas bénéficié de promotions peuvent se sentir moins valorisés ou

moins motivés à contribuer de manière proactive aux changements et à l'innovation dans l'entreprise. Ainsi, l'expérience des promotions peut jouer un rôle important dans la promotion de l'innovation et de l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

6.7 Corrélation entre le nombre de mobilités internes dans l'entreprise et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement)

Le tableau n° 91 ci-dessous, illustre le résultat significatif du test statistique du Khi-Deux entre le nombre de mobilités internes dans l'entreprise d'une part, et le sens de responsabilité et d'engagement d'autre part.

Tableau 91 : Test Khi-deux entre nombre de mobilités internes dans l'entreprise et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement)

Test	Statistique de Khi-Carré	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	15,617	4	0,004

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Le tableau 92 ci-dessous montre clairement que les taux d'employés prêts à travailler davantage sans compensation financière lorsque nécessaire se répartissent comme suit : 100 % pour les collaborateurs ayant bénéficié de plus de 03 mobilités au sein de l'entreprise, 91 % pour les employés ayant vécu 3 expériences de mobilité, 90 % pour ceux ayant bénéficié de deux promotions, 81 % pour ceux qui ont connu une seule expérience professionnelle, et 58 % pour les employés n'ayant jamais profité d'une mobilité interne.

Tableau 92 : Croisement entre nombre de mobilités internes dans l'entreprise et attitudes au travail (Sens de responsabilité et engagement)

Nombre de mobilités internes dans l'entreprise	Je suis prêt (e) à travailler plus, sans compensation financière, si le travail le nécessite		Total
	oui	non	
aucune	58%	42%	100%
1 fois	81%	19%	100%
2 fois	90%	11%	100%
3 fois	91%	9%	100%
plus de 3 fois	100%		100%

Source: élaboré par l'auteure à partir des données traitées sous spss

Ces taux mettent en évidence une relation positive entre l'expérience de la mobilité interne au sein de l'entreprise et la disposition des employés à s'engager davantage dans leur travail sans attendre une récompense financière directe lorsque cela est nécessaire. Plus les employés ont vécu de telles expériences et bénéficié de mobilités internes, plus ils sont enclins à investir pleinement dans leur travail, même en l'absence d'incitations financières immédiates. Cette

attirance peut s'expliquer par le fort sentiment d'appartenance et de responsabilité envers l'organisation qui se développe chez les employés ayant une expérience variée au sein de l'entreprise.

Section 4 : Discussion des résultats

Dans cette section seront présentés les résultats de l'analyse univariée, bi-variée ainsi que la synthèse relative à la vérification des hypothèses émises:

1. Synthèse des résultats de l'analyse univariée

1.1 Recrutement

Les résultats mettent en lumière plusieurs aspects importants de la perception des employés concernant leur travail au sein d'entreprises multinationales. Tout d'abord, plus de la moitié des répondants (51,5%) ont cité une grille de salaire attrayante comme la principale raison de leur préférence pour travailler dans de telles entreprises, soulignant ainsi l'importance de la rémunération compétitive en tant que facteur de motivation. De plus, près d'un quart des répondants (23,5%) ont mentionné le prestige du titre de l'entreprise comme un élément clé de leur choix, mettant en évidence l'impact de la renommée de l'entreprise sur l'attraction des candidats.

En ce qui concerne la formation initiale, plus de 68% des employés estiment qu'elle correspondait au poste pour lequel ils ont été recrutés, ce qui suggère une adéquation entre les qualifications des candidats et les exigences du poste. Cependant, 31,2% avaient des diplômes différents, ce qui indique que l'entreprise peut être ouverte à des profils divers. Enfin, en ce qui concerne le processus d'intégration, la majorité des employés (77,8%) ont trouvé qu'il était efficace, mais un certain pourcentage (22,2%) a éprouvé des difficultés, soulignant l'importance de continuer à améliorer ce processus pour garantir le succès de toutes les nouvelles recrues.

Ces données révèlent également que la réputation d'une entreprise multinationale et les avantages qu'elle offre, tels que la rémunération compétitive et le prestige, jouent un rôle significatif dans la décision des candidats de postuler pour ces entreprises.

En conclusion, les données recueillies mettent en évidence le rôle crucial de la rémunération compétitive et du prestige de l'entreprise dans la motivation des employés à travailler au sein d'entreprises multinationales. La grille de salaire attrayante est citée comme la principale raison de préférence pour ces entreprises, soulignant l'importance de la récompense financière dans la motivation des candidats. De plus, l'adéquation entre la formation initiale des employés et les exigences du poste montre une bonne correspondance, bien que certains candidats aient des diplômes différents, ce qui reflète une certaine flexibilité de l'entreprise. Enfin, l'efficacité du processus d'intégration est un facteur clé pour le succès des nouvelles recrues, et l'amélioration continue de ce processus est essentielle pour garantir l'adaptation

réussie des nouveaux employés. En somme, la réputation d'une entreprise multinationale et les avantages offerts sont des éléments déterminants dans le choix des candidats de travailler pour ces entreprises, soulignant ainsi l'importance de la gestion de la marque employeur pour attirer et retenir les talents.

1.2 Formation

Bien que la majorité des collaborateurs (plus de 80%) aient exprimé leurs besoins en formation lors de l'élaboration du plan de formation, indiquant ainsi leur engagement envers leur développement professionnel, un pourcentage significatif (20%) a suivi des formations sans avoir préalablement formulé des demandes spécifiques. Cela reflète la proactivité de la plupart des employés dans la définition de leurs besoins de formation, mais aussi la flexibilité de l'entreprise à répondre aux demandes non anticipées.

Toutefois, il est important de noter que près de 32% des employés ont déclaré que le contenu de la formation qu'ils ont suivi différait de leurs besoins initiaux, soulignant l'importance d'une communication efficace et d'une gestion appropriée des besoins en formation. Le processus de validation des demandes de formation par le service "Formation" garantit une adéquation entre les thèmes de formation et les objectifs de développement professionnel. En ce qui concerne la fréquence des formations, 32% des répondants ont signalé une formation par an comme la réponse la plus courante, mais une diversité de niveaux de formation au sein des services a été observée. La moyenne de 1 à 3 formations par an pour la majorité des employés, notamment ceux des directions stratégiques, semble relativement modeste compte tenu des capacités de l'entreprise et des attentes des employés en matière de développement professionnel.

En conclusion, les données révèlent que la majorité des employés d'Ooredoo Algérie sont proactifs dans l'expression de leurs besoins en formation, ce qui témoigne de leur engagement envers leur développement professionnel. Cependant, il existe un pourcentage significatif d'employés qui suivent des formations sans avoir préalablement formulé des demandes spécifiques, ce qui souligne la flexibilité de l'entreprise à répondre aux besoins non anticipés. Il est essentiel de noter que, dans certains cas, le contenu des formations ne correspond pas aux besoins initialement exprimés, mettant en lumière l'importance d'une communication efficace et d'une gestion appropriée des besoins en formation. Le processus de validation des demandes de formation garantit une adéquation entre les thèmes de formation et les objectifs de développement professionnel. En ce qui concerne la fréquence des formations, il existe une diversité de niveaux de formation au sein des services, suggérant que l'entreprise pourrait envisager d'intensifier son investissement dans le développement des compétences pour

soutenir sa croissance et son innovation. Il est également important d'améliorer la communication interne sur les opportunités de formation pour tous les employés, afin de maximiser l'impact des programmes de développement professionnel au sein de l'entreprise.

1.3 Rémunération

Bien que l'entreprise mène une enquête annuelle visant à positionner sa grille de salaires par rapport au marché de l'emploi, plus de 46% des employés estiment que leur rémunération est inférieure à celle du marché et se sentent sous-évalués financièrement par rapport à des concurrents. La perception d'inéquité s'étend également au système de bonus lié à l'évaluation annuelle, où 48% des salariés le considèrent comme inéquitable. Les raisons de cette insatisfaction varient, notamment en raison de la distribution sélective du bonus et de son calcul basé sur le salaire brut pour certains employés. De plus, 60% des collaborateurs jugent leur salaire net comme moyen par rapport au pouvoir d'achat, mais 24% le trouvent dérisoire. La recherche d'une meilleure rémunération financière était le deuxième motif de départ ; ce qui représente une attente légitime, dans un contexte économique, où le pouvoir d'achat, reste faible notamment pour les fonctionnaires ayant des rémunérations constantes au long de l'année. Étant donné que la recherche d'une meilleure rémunération est l'une des principales raisons du départ des employés, l'entreprise devrait réfléchir à des stratégies de rétention efficaces. Cela pourrait inclure des programmes de fidélisation, des opportunités d'avancement à la fois dans le même pays et à l'étranger. Les employés ont la possibilité de progresser au sein de l'entreprise en obtenant des promotions et des rémunérations compétitives et en évoluant vers des postes de responsabilité supérieure dans leur pays d'origine. De plus, pour ceux qui aspirent à une expérience internationale, l'entreprise peut proposer également des possibilités de mobilité internationale, ce qui signifie qu'ils peuvent être transférés vers des succursales ou des filiales à l'étranger pour occuper des postes ou acquérir une expérience internationale .

Ces données révèlent la complexité de la gestion de la rémunération dans un contexte multinational, où les attentes varient en fonction des réalités économiques locales et des comparaisons entre les employés locaux et les expatriés. Il est essentiel que l'entreprise aborde ces préoccupations avec transparence et équité pour maintenir la satisfaction, la motivation et la rétention de ses talents, en particulier au sein des générations Y et Z qui accordent une grande importance à la comparaison salariale sur le marché de l'emploi.

1.4 Communication interne

La communication des objectifs aux employés est essentielle pour favoriser leur engagement et leur implication, comme le démontrent les résultats. Cependant, il est préoccupant de constater que 22% des collaborateurs interrogés ne sont pas informés des objectifs liés à leur poste de travail, ce qui peut entraîner un manque de clarté et de motivation. La communication écrite des objectifs, mentionnée par 80% des employés comme étant la méthode privilégiée, devrait être privilégiée pour garantir une compréhension claire et une meilleure exécution des tâches. De plus, les résultats montrent que les responsables directs sont la source d'informations la plus importante pour les employés, soulignant leur rôle crucial dans la transmission des informations nécessaires. Les réponses des employés soulignent l'importance fondamentale du style de leadership de leur responsable direct ainsi que de ses compétences en communication. Un leadership efficace peut influencer de manière significative le comportement des collaborateurs, les incitant à travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise. L'acquisition de compétences de communication adéquates permet aux responsables de motiver, d'inspirer et de guider leurs équipes avec succès, ce qui se traduit par une productivité accrue et une réalisation plus efficace des objectifs fixés. De plus, la communication ne se limite pas aux membres de l'équipe, car un dirigeant efficace sait également communiquer avec d'autres dirigeants, employés et groupes au sein de l'organisation pour encourager la collaboration et favoriser la réussite globale de l'entreprise. Ces constatations semblent être en accord avec les résultats et les concepts avancés par Dave Ulrich (1996) dans le sens où ils mettent en évidence l'importance cruciale du rôle des responsables en tant que "champions des employés" dans l'engagement et le développement des employés.

Cependant, il est important de noter que des problèmes relationnels, qu'ils surviennent avec les supérieurs ou les collègues, peuvent entraîner involontairement des comportements contre-productifs. Dans un environnement marqué par l'incertitude et la tension, les relations interpersonnelles jouent un rôle crucial dans le bien-être des employés et la performance globale de l'entreprise.

La communication en temps opportun est un autre aspect vital, et bien que plus de 60% des collaborateurs reçoivent les informations nécessaires à temps, 36% signalent des retards fréquents. Les retards dans la communication peuvent entraîner de la frustration et un manque d'engagement. Il est donc crucial pour l'entreprise de veiller à ce que les informations soient transmises en temps opportun pour maintenir un environnement de travail efficace. En ce qui

concerne les orientations stratégiques de l'entreprise, il est préoccupant que plus de la moitié des employés ne soient pas au courant de celles de l'année en cours. Les orientations stratégiques nécessitent un soutien et une compréhension de la part de l'ensemble de l'effectif pour être mises en œuvre avec succès. Les efforts de communication et d'engagement devraient être renforcés pour garantir que tous les collaborateurs comprennent et soutiennent ces orientations à long terme. Une communication claire et opportune des objectifs, des informations nécessaires et des orientations stratégiques est cruciale pour maintenir l'engagement, la motivation et la performance des employés au sein de l'entreprise. Des améliorations dans ces domaines peuvent contribuer à renforcer la cohésion et l'efficacité de l'équipe tout en soutenant la réalisation des objectifs organisationnels.

1.5 Evaluation annuelle

Les résultats de l'évaluation annuelle revêtent une importance cruciale dans la gestion des performances et le développement des collaborateurs. Selon l'enquête, 68 % des employés estiment que ces résultats sont objectifs, démontrant une certaine confiance dans le processus d'évaluation et la mesure des performances. Cependant, 9 % les considèrent comme subjectifs, soulevant des préoccupations quant à l'équité et à la fiabilité du processus. De plus, 23 % perçoivent ces résultats comme à la fois objectifs et subjectifs, reflétant ainsi une complexité dans l'évaluation des performances au sein de l'entreprise.

Il est essentiel que l'entreprise garantisse la transparence et l'équité du processus d'évaluation pour maintenir la confiance des employés ; les collaborateurs considérant les résultats comme subjectifs avancent plusieurs raisons principales, dont la mauvaise relation avec leur responsable hiérarchique (38 %), la subjectivité des critères d'évaluation (36 %) et le manque d'alignement des critères sur la nature spécifique de leur poste (2 %). Ces constatations soulignent la nécessité de rendre les critères d'évaluation aussi objectifs et transparents que possible, tout en promouvant des relations positives entre les employés et leurs supérieurs pour garantir que le processus d'évaluation annuelle soit perçu comme équitable et crédible par l'ensemble de l'effectif.

La méthode de détermination du bonus annuel basée sur le salaire brut suscite des préoccupations parmi les employés, qui la considèrent comme inéquitable en termes de rétributions monétaires pour les différentes catégories socioprofessionnelles. Cette approche accentue l'écart de rémunération entre les supérieurs et les subordonnés, créant ainsi des inégalités au sein de l'entreprise. Il est essentiel pour l'entreprise de réexaminer sa politique de rémunération, en tenant compte des préoccupations légitimes des employés et en explorant

des méthodes plus équitables pour déterminer les bonus annuels. Une rémunération basée sur des critères plus objectifs et transparents pourrait contribuer à réduire les disparités salariales et à favoriser un environnement de travail plus équitable et motivant pour l'ensemble du personnel.

1.6 Gestion des carrières

Les collaborateurs ont partagé leurs opinions sur la politique de gestion des carrières de l'entreprise, et les résultats montrent une division d'opinions. Environ 51% des employés se disent satisfaits de cette politique, tandis que 49% expriment leur insatisfaction pour diverses raisons. Parmi les motifs d'insatisfaction, 31% citent des promotions inadéquates par rapport à leurs compétences et leurs efforts, tandis que 22% estiment que la politique de gestion des carrières est subjective. De plus, 19% indiquent l'absence d'un plan de gestion des carrières, 14% critiquent la promotion basée sur l'ancienneté, 11% mentionnent des limites de progression en raison de leur emplacement géographique, et 4% attribuent leur insatisfaction à leurs supérieurs hiérarchiques. Ces résultats révèlent des préoccupations concernant l'équité et la transparence de la politique de promotion, avec des critiques portant sur la subjectivité, l'absence de plan clair, l'ancienneté et la mobilité géographique.

La fréquence des promotions au sein de l'entreprise suscite également des interrogations, avec plus de 50% des employés considérant les promotions comme "lentes," ce qui pourrait indiquer une frustration quant aux opportunités de développement. En outre, 25% les considèrent comme "fréquentes," tandis que 23% les jugent "rares." Cette répartition suggère des inquiétudes concernant la vitesse et la régularité des opportunités de promotion. Les raisons évoquées pour les promotions, telles que l'ancienneté, la performance, la relation avec les supérieurs, les décisions stratégiques de la direction générale et les aspects administratifs, reflètent différentes perspectives parmi les employés.

Les résultats de l'analyse relative à la pratique de « gestion des carrières » révèlent aussi que la majorité des collaborateurs n'ont pas encore eu l'opportunité de participer à des mobilités internes au sein de l'entreprise. De plus, l'influence de l'expérience professionnelle sur la participation à ces mobilités internes est clairement démontrée, avec des taux variant en fonction de la durée de service des employés. Ces conclusions suggèrent que l'entreprise pourrait bénéficier d'une réflexion plus approfondie sur sa politique de mobilité interne, en mettant l'accent sur la promotion de ces opportunités pour tous les employés, indépendamment de leur ancienneté. Cela contribuerait à favoriser un développement de

carrière plus équitable, aligné sur les compétences et les aspirations individuelles de chaque collaborateur, ce qui pourrait renforcer l'engagement et la satisfaction au travail.

L'analyse des résultats indique que la recherche d'une nouvelle opportunité professionnelle fut le principal motif qui a poussé les collaborateurs interrogés, ayant une expérience antérieure au sein d'une autre entreprise multinationale, à quitter leur ancien milieu de travail.

Le changement du milieu de travail, est une partie intégrante de la carrière professionnelle des jeunes collaborateurs, ce résultat rejoint les résultats de (Fuxman et al, 2020) et peut s'expliquer par : l'impatience des jeunes employés de pouvoir travailler au sein d'un même milieu de travail longtemps, leur capacité de s'adapter facilement à de nouveaux contextes de travail et de nouvelles technologies.

Il est intéressant de noter que la mobilité internationale est une pratique répandue dans de nombreuses entreprises multinationales, car elle offre de nombreux avantages ; elle permet aux entreprises de développer et de retenir leurs talents en offrant aux employés des perspectives de carrière variées et en les exposant à différentes cultures et marchés. La mobilité internationale est souvent considérée comme un élément clé du développement des compétences et du leadership au sein des multinationales, car elle permet aux employés de gagner en expérience et de contribuer à la croissance mondiale de l'entreprise. Cependant, il est également important de reconnaître que la réalisation de la mobilité internationale peut être complexe et dépendre de divers facteurs, notamment les priorités commerciales de l'entreprise et les défis liés à la gestion de la mobilité internationale. Selon le DRH de l'entreprise, la mobilité internationale est accessible pour les directeurs uniquement et elle demeure limitée ou quasiment inexistante pour les collaborateurs algériens en raison de ces facteurs. Il serait peut-être bénéfique pour l'entreprise d'examiner comment elle pourrait mieux intégrer la mobilité internationale dans sa stratégie de développement des talents à l'avenir ? en fonction de ses besoins commerciaux et des aspirations de ses employés.

2. Synthèse des résultats de l'analyse bi-variée

Il s'agit dans cette partie de synthétiser les résultats relatifs à chaque hypothèse secondaire.

Ainsi, les liens significatifs seront mis en évidence [29]pour chaque couple de variables testées.

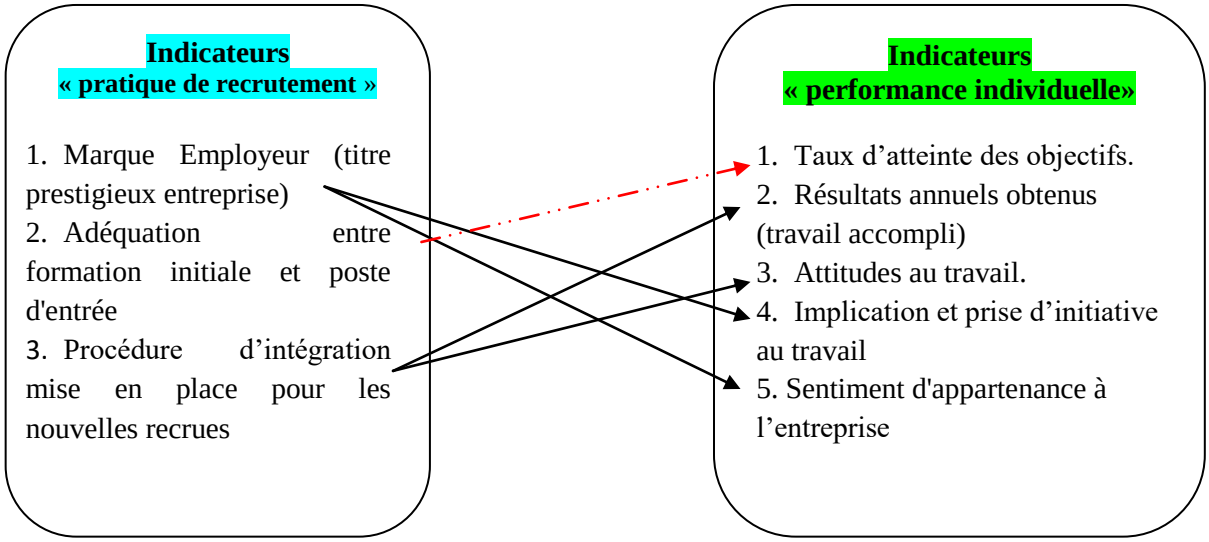
[29] Les flèches au trait continu de couleur noire indiquent des liens statistiquement significatifs, ce qui signifie qu'il existe une relation ou une corrélation significative entre les variables ou les facteurs analysés. En revanche, les flèches en pointillé de couleur rouge indiquent des liens non-significatifs, ce qui signifie qu'aucune relation statistiquement significative n'a été trouvée entre les variables en question. Cette manière de représenter visuellement les résultats d'une analyse statistique est courante pour aider à interpréter les données de manière plus claire et concise.

2.1 Recrutement et performance individuelle

Il s'agit dans cette partie de synthétiser les résultats relatifs à l'hypothèse 2 indiquée ci-dessous.

H2. *Les indicateurs de la pratique de recrutement auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs.*

Figure 33 : Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 2



Source : Elaboré par nous-mêmes

La figure ci –haut, qui synthétise les résultats relatifs à l'hypothèse 2 indique les résultats suivants :

- il existe un lien significatif entre la marque employeur d'une part et l'implication et la prise d'initiative au travail d'autre part. ainsi, celle-ci influe positivement sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- le lien entre l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée d'une part et le taux d'atteinte des objectifs annuels d'autre part n'est pas significatif.
- la procédure d'intégration mise en place pour les nouvelles recrues, influe positivement sur les attitudes au travail et les résultats annuels obtenus.

Les résultats obtenus rejoignent ceux de Lelono et Martdianty (2013). Ces chercheurs ont mesuré l'impact de la marque employeur sur l'intention de quitter l'entreprise, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Dans cette étude également, il a été constaté que la marque employeur a un impact positif sur la satisfaction au travail.

En outre, l'organisation à vocation internationale se différencie par sa solide réputation en tant qu'employeur de choix, renforçant ainsi son attrait auprès des jeunes diplômés. En effet, plus de 75% des employés interrogés ont affirmé avoir postulé au sein de cette entreprise en raison de son statut international et de son titre prestigieux. Ce résultat est en accord avec les données publiées par l'entreprise d'intermédiation pour le recrutement (Emploitic). En 2010, les résultats d'un sondage ont indiqué que plus de 60% des demandeurs d'emploi en Algérie exprimaient le souhait de travailler au sein d'entreprises multinationales. Celles ci bénéficient souvent d'un avantage compétitif en raison de leur envergure mondiale et de leur statut prestigieux, ce qui les positionne en tête des préférences des chercheurs d'emploi en Algérie.

En effet, l'entreprise fait recours à la stratégie de marque, lorsqu'il s'agit de recruter, et de retenir les meilleurs talents. Cette approche s'avère cruciale compte tenu de l'importance d'une solide stratégie de marque employeur pour accroître la compétitivité de l'entreprise et son attrait sur le marché du travail. Nos résultats rejoignent ceux de: (Lievens, 2007 ; Collins et Stevens, 2002; Berthon et al. 2005). Les résultats relatifs à la relation entre l'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée d'une part et le taux d'atteinte des objectifs annuels d'autre part, divergent de ceux de Pfeffer et Veiga (1999). Cela peut s'expliquer à notre avis, par deux facteurs importants :

- ✓ le recrutement basé sur les compétences est le mode de recrutement adopté. L'accent est mis sur la définition et la sélection précise des compétences requises, plutôt que sur le diplôme ou le type de formation initiale.
- ✓ dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure d'intégration, l'entreprise s'engage à offrir aux nouveaux employés les programmes d'apprentissage et de formation professionnelle nécessaires. Cela permet d'éliminer la nécessité d'une correspondance directe entre le poste d'entrée et la formation initiale, à condition que les compétences requises pour le poste à pourvoir soient présentes.

En outre, les employés qui ont signalé des difficultés lors de leur première intégration au sein de l'entreprise ont tendance à avoir du mal à s'engager pleinement dans leur travail et à proposer de nouvelles méthodes de travail. En revanche, ceux qui ont indiqué avoir été bien pris en charge lors de leur intégration réussissent à s'épanouir au travail et à contribuer de manière constante à l'innovation des méthodes de travail. Ces résultats correspondent aux conclusions de chercheurs tels que (Pfeffer, 1994 ; Ichniowski, Shaw et Prunushi 1997). L'expérience d'intégration d'un employé peut avoir un impact significatif sur sa confiance, ses relations, ses compétences, sa motivation et son environnement de travail. Tous ces facteurs

peuvent influencer la propension d'un employé à s'engager au travail et à proposer des idées innovantes sur son lieu de travail.

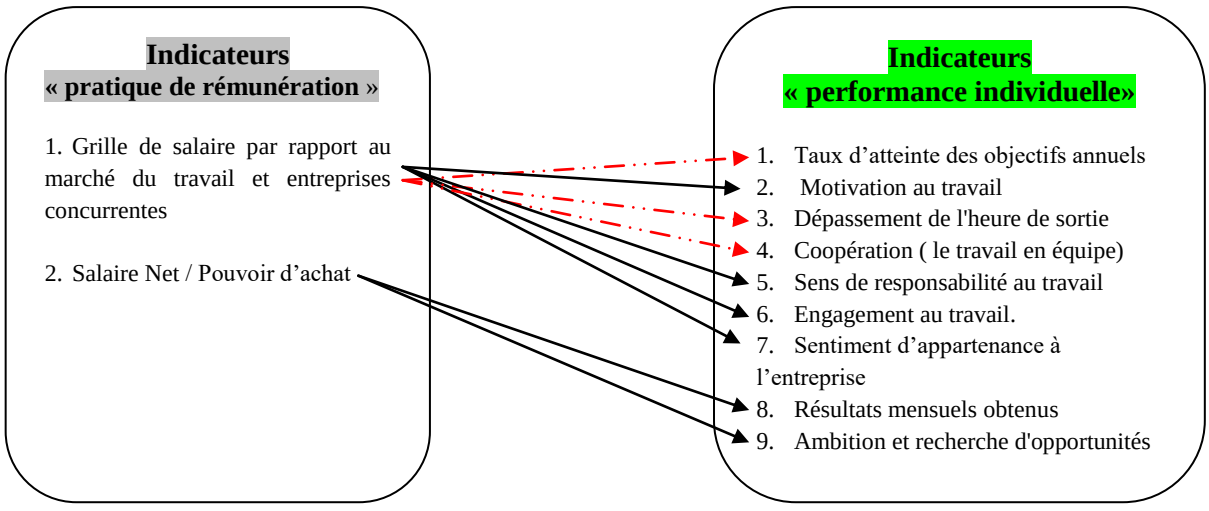
Les indicateurs de la pratique de recrutement exercent donc un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs de plusieurs manières. Tout d'abord, une forte Marque Employeur et le prestige de l'entreprise peuvent stimuler l'implication et la prise d'initiative au travail, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation. De plus, une procédure d'intégration efficace pour les nouvelles recrues peut avoir un impact sur les résultats annuels obtenus et conduit à des attitudes positives au travail, en garantissant que les nouveaux employés sont rapidement opérationnels et productifs. Une pratique de recrutement bien gérée peut contribuer à l'amélioration de la performance individuelle, ce qui bénéficie à l'ensemble de l'entreprise.

2.2 Rémunération et performance individuelle

Il s'agit dans cette partie de synthétiser les résultats relatifs à l'hypothèse 3 indiquée ci-dessous.

H3. *Les indicateurs de la pratique de rémunération auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale*.

Figure 34 : Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 3



Source : Elaboré par nous-mêmes

La figure illustrant la synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 3, indique que :

- les tests du khi-deux réalisés pour les rapprochements établis entre la grille de salaire d'une part, et le taux d'atteinte des objectifs annuels, le dépassement de l'heure de sortie et la coopération d'autre part ; révèlent des relations non significatives.
- en revanche, la grille de salaire adoptée dans l'entreprise exerce un effet positif sur la motivation au travail, le sens de responsabilité, l'engagement et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- l'adéquation entre le salaire net et le pouvoir d'achat influe positivement sur les résultats mensuels obtenus et l'ambition au travail.

Les résultats de notre étude ont montré que plus les salaires, perçus par les travailleurs sont élevés, plus le niveau de performance des employés est satisfaisant. Le travail effectué en échange d'un bon salaire ou d'un salaire adéquat fait que les travailleurs se sentent responsables de l'amélioration de la qualité du travail et de sa réalisation dans les délais.

Les rapprochements qui révèlent des relations non significatives peuvent s'expliquer, à notre avis, par la culture qui régit le fonctionnement de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne les valeurs de travail et le mode de fonctionnement interne. Ces éléments culturels jouent un rôle crucial dans le renforcement du niveau d'engagement des employés, ce qui se traduit par des comportements positifs et productifs au travail. Parmi ces comportements, nous pouvons citer le fait de rester au-delà de l'heure de sortie prévue et la réduction de l'absentéisme. La culture d'entreprise peut influencer de manière significative la façon dont les employés perçoivent leur travail et leur engagement envers l'entreprise. Si la culture valorise des éléments tels que la responsabilité, la coopération, l'innovation ou le respect des délais, cela peut inciter les employés à s'investir davantage et à adopter des comportements qui contribuent à la productivité et à la qualité du travail. Inversement, dans les entreprises où la culture ne met pas suffisamment l'accent sur ces valeurs ou ne les encourage pas, les employés peuvent être moins enclins à s'engager de manière proactive et à fournir des efforts supplémentaires au-delà de leurs tâches essentielles. Alis et al (2011)

Les résultats de notre étude sont cohérents à ceux de Gibson (1996) et Noe et al (2000), qui ont suggéré qu'une grille salariale perçue comme avantageuse et juste au regard des missions attribuées ; permet de développer le niveau de performance des individus sur les lieux de travail.

Bien que le salaire ne soit pas le seul facteur de motivation au travail, il reste un élément crucial pour la plupart des individus. Il existe des preuves solides démontrant que l'argent joue un rôle significatif dans la motivation et l'ambition des employés. Les résultats de l'étude

mettent en lumière précisément l'impact considérable de la grille salariale et de la politique de rémunération sur ces aspects. Les employés qui perçoivent un salaire net satisfaisant par rapport au coût de la vie et au pouvoir d'achat sont plus enclins à être motivés à travailler dur et à aspirer à l'avancement professionnel. Cette perception positive de la rémunération les incite à rechercher des opportunités de promotion et à accepter davantage de responsabilités au sein de l'entreprise. Cela s'explique par le fait que des salaires compétitifs sont perçus comme une reconnaissance de la valeur et des compétences des employés, ce qui renforce leur engagement envers leur travail et leur employeur Gibson (1996). En outre, des salaires adéquats peuvent réduire les préoccupations financières des employés, ce qui peut les aider à se concentrer davantage sur leur travail sans être constamment préoccupés par leurs besoins financiers.

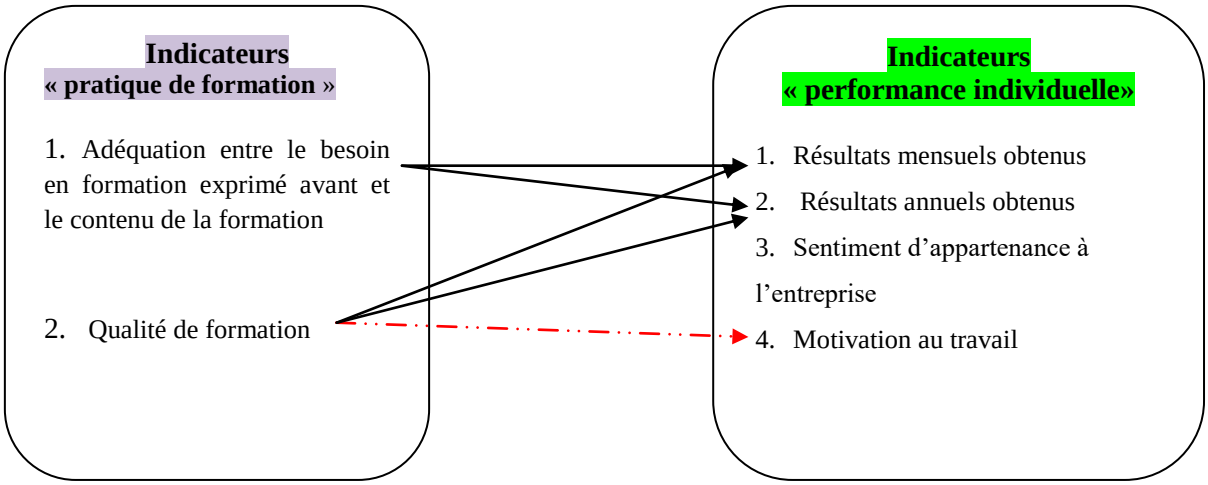
A ce propos nous rejoignons les constats de Alis et al (2011) et nous confirmons que l'engagement dans la voie de l'équité salariale ne crée pas seulement un lieu de travail plus équitable, mais renforce aussi ; les comportements positifs et productifs au travail, et accroit ainsi les résultats financiers de l'entreprise. Les indicateurs de la pratique de rémunération exercent donc un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs de diverses manières. En premier lieu, la grille de salaire par rapport au marché du travail et aux entreprises concurrentes influent favorablement sur des aspects clés tels que le sens de la responsabilité, l'engagement au travail, et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Par ailleurs, le salaire net par rapport au pouvoir d'achat a également un impact positif, stimulant les résultats mensuels obtenus et nourrissant l'ambition ainsi que la recherche active d'opportunités au sein de l'entreprise. Ces éléments soulignent l'importance d'une politique de rémunération équilibrée pour favoriser la motivation et la performance des employés dans un contexte professionnel compétitif.

2.3 Formation et performance individuelle

Il s'agit dans cette partie de synthétiser les résultats relatifs à l'hypothèse 4 indiquée ci-dessous.

H4. Les indicateurs de la pratique de formation auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.

Figure 35 : Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 4



Source : Elaboré par nous-mêmes

La figure ci –haut, qui synthétise les résultats relatifs à l'hypothèse 4 indique les résultats suivants :

- l'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies, exerce des effets positifs sur les résultats mensuels, et annuels, et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- en outre, la qualité des formations assurées par l'entreprise contribue au développement des résultats annuels et mensuels.
- le lien entre la qualité des formations assurées par l'entreprise et la motivation au travail n'est pas significatif.

Les liens examinés entre les indicateurs de la formation et ceux de la performance individuelle au travail se révèlent significatifs. En particulier, la qualité de la formation qui exerce une influence positive sur l'indicateur des résultats annuels, améliorant ainsi la qualité du travail à court, moyen et long terme. Cette relation positive découle de l'importance stratégique de la formation au sein de l'entreprise. D'une part, elle renforce les compétences des collaborateurs sur leur lieu de travail, facilitant ainsi la réalisation des objectifs organisationnels. D'autre part, le processus de formation lui-même contribue à développer les compétences nécessaires à court et moyen terme. Ce processus commence par l'écoute et la

prise en compte des besoins réels des collaborateurs. Une des principales sources d'expression de ces besoins en formation provient du collaborateur lui-même et/ou de son supérieur hiérarchique direct. Ces besoins en formation peuvent prendre la forme d'une demande individuelle liée directement au poste de travail et/ou d'une demande personnelle liée à des aspirations personnelles d'épanouissement. Il s'agit alors de formations qui ne sont pas directement liées à l'emploi de la personne.

L'expression des besoins en formation est hautement appréciée par les employés, car elle crée un climat de confiance et de dialogue propice à la résolution des problèmes rencontrés au quotidien. De plus, cette démarche renforce l'estime de soi des employés et leur perception d'être acceptés au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'organisation. L'expression de ces besoins en formation vise à faciliter l'atteinte des objectifs individuels, étroitement liés aux objectifs organisationnels.

En effet, lorsque la participation à la détermination des besoins en formation s'inscrit dans un contexte spécifique visant à résoudre des problèmes ou des dysfonctionnements particuliers, elle exerce un impact positif sur la qualité et le niveau de performance au travail. Cela est particulièrement vrai lorsque le besoin identifié met en lumière un écart réel entre les compétences actuelles du collaborateur et celles requises pour atteindre un objectif donné.

La formation a pour rôle essentiel de transférer des connaissances et des compétences spécifiques sur le lieu de travail. L'amélioration de la productivité des employés, tant en termes de qualité que de rapidité, découle directement de l'amélioration de leurs compétences. Cette démarche contribue à optimiser le travail accompli et à répondre de manière plus efficace aux objectifs fixés. Nos résultats correspondent à ceux d'un certain nombre d'études précédentes qui ont également établi un lien direct entre les opportunités de formation et de développement proposées par l'organisation et la satisfaction au travail ainsi que l'engagement des employés (Jagero, Komba & Mlingi, 2012; Elnaga & Imran,2013). Ainsi, la formation et le développement peuvent être considérés comme de puissants indicateurs de l'amélioration de la performance individuelle au travail. Dans l'analyse de nos résultats, il est important de noter que la qualité de la formation ne semble pas exercer un effet significatif sur la motivation au travail, ce qui pourrait être attribué au fait que la formation est souvent perçue comme un droit essentiel pour les employés. Dans un contexte professionnel contemporain, de nombreuses organisations considèrent la formation comme une norme, offrant à leurs employés des opportunités de développement professionnel régulières. Par conséquent, la qualité de la formation en tant que telle peut ne pas être perçue comme un facteur différenciateur majeur en termes de motivation au travail, car elle est

souvent attendue et inhérente aux responsabilités de l'employeur en matière de développement des compétences.

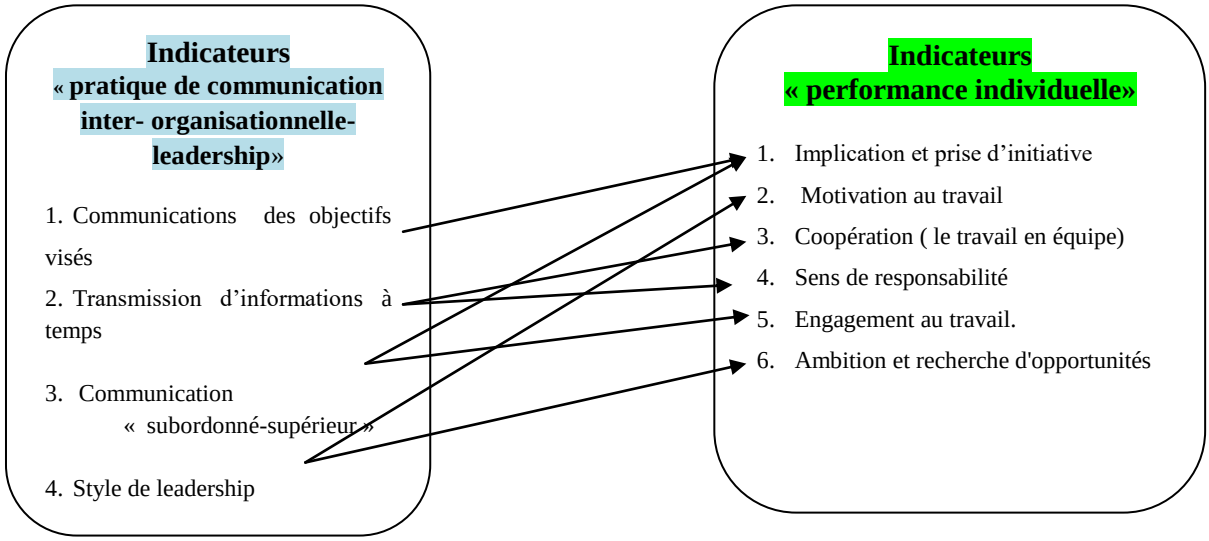
L'adéquation entre le besoin en formation exprimé avant et le contenu de la formation génère un effet positif sur les résultats mensuels et annuels, tout en renforçant le sentiment d'appartenance à l'entreprise. De plus, la qualité de la formation exerce une influence positive sur les résultats des employés à court et à moyen terme.

2.4 Communication-leadership et performance individuelle

Il s'agit dans cette partie de synthétiser les résultats relatifs à l'hypothèse 5 indiquée ci-dessous.

H5. Les indicateurs de la pratique de la communication inter- organisationnelle et le leadership auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale

Figure 36 : Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 5



Source : Elaboré par nous-mêmes

La figure illustrant la synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 5, indique que :

- tous les tests du khi-Deux relatifs aux rapprochements effectués entre la pratique de communication interne et la performance individuelle au travail révèlent l'existence d'une relation statistique significative.
- la communication des objectifs visés à tous les employés influe positivement sur leur implication et leur prise d'initiative au travail.

- les croisements effectués indiquent également ; que la transmission d'informations en temps opportun aux employés, accroit leur niveau de coopération et renforce leur sens de responsabilité professionnelle.
- La communication « supérieur-subordonné » favorise le niveau d'engagement, d'implication et de prise d'initiative au travail.
- Le leadership participatif accroît le niveau de motivation et stimule l'ambition professionnelle des employés.

Les résultats mettent en évidence que les systèmes de communication mis en place par l'entreprise (entre les employés, la DRH et la direction générale) facilitent à la fois la communication ascendante et descendante, ce qui exerce un impact sur la performance des employés. La plupart des personnes interrogées s'accordent à dire que la communication descendante leur permet de comprendre les attentes de leurs supérieurs, ce qui contribue à améliorer leur performance. Grâce à des systèmes de communication efficaces, l'information est transmise en temps opportun et permet d'améliorer l'exécution des tâches.

Une bonne communication interne permet non seulement de réaliser la stratégie de l'entreprise et d'accepter les décisions de la direction, mais elle est aussi un élément de motivation très important pour le personnel. De plus, elle constitue souvent un facteur clé de succès pour l'organisation, dans le sens où, elle fournit plus de visibilité pour les employés et leur permet d'orienter leurs efforts dans le même sens que ceux du top management.

La communication facilite le flux d'informations et augmente donc les performances du personnel, dont la mesure où, tout le personnel est en mesure de savoir avec précisions ce que la direction attend d'eux et leur fournit l'information requise en temps opportun. Lorsque les employés sont informés de manière adéquate et à temps, ils se sentent inclus et valorisés au sein de l'organisation, ce qui renforce leur engagement envers le travail et l'équipe. Ils ont une meilleure compréhension des objectifs, des attentes et des priorités de l'entreprise, ce qui les aide à coopérer plus efficacement avec leurs collègues et à contribuer au succès global de l'entreprise. De plus, la communication proactive et la transparence dans la diffusion des informations encouragent un climat de confiance, ce qui à son tour favorise un sens accru de responsabilité professionnelle, car les employés se sentent investis dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et sont plus enclins à prendre des initiatives pour atteindre ces objectifs.

Ces résultats rejoignent ceux de (Guillaume,1990 ; Giroux ,1994) **;** pour qui, la communication développe le niveau de coordination au travail, ce qui induit au renforcement du travail d'équipe, et augmente par conséquent les niveaux de performance.

En outre, la plupart des personnes interrogées confirment être capables d'interagir avec leurs supérieurs, de discuter de leurs performances ; ils attestent être en mesure de soulever des plaintes lorsqu'ils ne sont pas satisfaits de leurs conditions et promotions au travail. La plupart des employés semblent à l'aise pour interagir avec leurs supérieurs, ce qui indique un environnement de travail propice à la communication ascendante. Cela peut favoriser une meilleure compréhension des attentes et des objectifs entre les niveaux hiérarchiques. La communication régulière sur les performances entre les employés et leurs supérieurs est essentielle pour créer un environnement de travail productif, aligné sur les objectifs de l'entreprise et propice au développement professionnel. Les résultats mettent en évidence l'importance cruciale du style de leadership pour influencer positivement la performance des employés. Un leadership orienté vers les objectifs, motivant et engageant, combiné à une communication efficace, favorise la compréhension des rôles, la résolution des problèmes et la collaboration. De plus, un leader efficace investit dans le développement professionnel de son équipe, créant ainsi un environnement propice à l'amélioration continue de la performance à long terme. La confiance entre les employés et leur leader est également un élément essentiel, car elle encourage un climat de travail où les employés se sentent en sécurité pour prendre des initiatives et donner le meilleur d'eux-mêmes .Les résultats relatifs à ce propos rejoignent le modèle de leadership développé par Ulrich (1996). Ces résultats viennent renforcer la validité du modèle de leadership d'Ulrich en démontrant comment ces principes se traduisent concrètement dans un environnement professionnel et influencent positivement la performance des employés ? Un leadership participatif implique les employés dans le processus de prise de décision. Cela peut les motiver en leur garantissant un sentiment d'appartenance et d'influence dans l'entreprise, ce qui stimule leur ambition professionnelle.

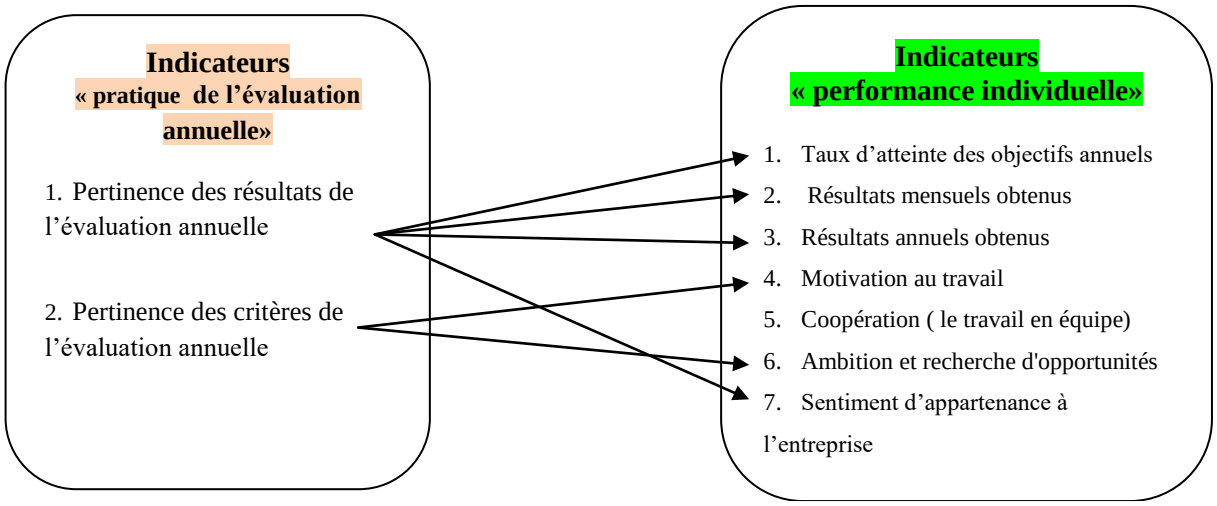
Tous les tests du khi-Deux concernant les liens entre la pratique de communication interne et la performance individuelle au travail mettent en évidence donc l'importance de cette pratique. Une communication interne efficace contribue à créer un environnement de travail où les employés se sentent mieux informés, plus engagés, responsables, et valorisés. Cela les encourage à prendre des initiatives et à travailler de manière plus proactive, ce qui peut entraîner une amélioration de leur performance individuelle au travail.

2.5 Evaluation annuelle et performance individuelle

Il s'agit dans cette partie de synthétiser les résultats relatifs à l'hypothèse 6 indiquée ci-dessous.

H6. Les indicateurs de la pratique de l'évaluation de la performance annuelle auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale

Figure 37 : Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 6



Source : Elaboré par nous-mêmes

La figure ci –haut, qui synthétise les résultats relatifs à l'hypothèse 6 indique les résultats suivants :

- la pertinence des résultats de l'évaluation annuelle accroit le taux d'atteinte des objectifs annuels, les résultats mensuels et annuels et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- la pertinence des critères de l'évaluation annuelle renforce le degré de motivation au travail, et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Ces résultats corroborent les travaux de Mathis et Jackson (2011) et peuvent s'expliquer par la finalité de la pratique de l'évaluation annuelle. Parmi les objectifs de la mise en œuvre du processus d'évaluation annuelle, l'identification des sources de motivation ou de mécontentement des employés, ainsi que la détermination des besoins en formation et les perspectives de promotion professionnelle. De plus, elle permet d'évaluer la performance d'un employé par rapport à des objectifs de travail initialement définis.

L'évaluation des performances est essentielle pour superviser et évaluer efficacement le personnel. Elle permet d'évaluer la performance d'un employé dans son poste actuel afin d'identifier ses points forts et faibles. Le calcul du bonus annuel découle de l'évaluation

annuelle, réalisée par le supérieur hiérarchique (le manager et son élément). Cette étape est cruciale pour les salariés car elle permet d'aborder les difficultés et les problèmes de certains d'entre eux, tout en fournissant une évaluation de leur travail.

Elle permet également de vérifier si les objectifs fixés l'année précédente ont été atteints, et de définir la feuille de route pour l'année suivante. De plus, elle favorise les échanges sur les attentes des deux parties en termes de formation, rémunération et carrières.

Le lien entre cette pratique et la performance se justifie à notre avis, par le nombre d'informations issues à la fin de ce processus, qui aident la direction à planifier les affectations, les transferts et les promotions. L'évaluation de la performance annuelle permet à la direction de comparer les performances et le potentiel entre les collaborateurs du même rang hiérarchique. Lorsque les résultats de l'évaluation annuelle sont pertinents et en adéquation avec les objectifs annuels de l'entreprise, les employés acquièrent une compréhension plus claire de ce qui est attendu d'eux. Cette clarté favorise une meilleure orientation de leurs efforts vers la réalisation de ces objectifs. De plus, quand les employés perçoivent que leurs réalisations sont évaluées avec justesse et que leurs contributions sont reconnues, ils sont plus enclins à s'investir pleinement dans la poursuite des objectifs fixés. Les employés qui perçoivent que l'évaluation est pertinente sont plus susceptibles de se sentir engagés et responsables de la réalisation des objectifs. Ils comprennent l'importance de leur contribution au succès de l'entreprise et sont donc plus enclins à travailler activement vers l'accomplissement de ces objectifs.

Par ailleurs, La pertinence des critères de l'évaluation annuelle renforce le degré de motivation au travail et le sentiment d'appartenance à l'entreprise par plusieurs mécanismes. La clarté des attentes définies par ces critères facilite une meilleure orientation des efforts des employés, car elle leur permet de comprendre de manière précise les éléments qui sont évalués et sur lesquels ils doivent se concentrer pour réussir. De plus, lorsque les critères sont perçus comme reflétant réellement les compétences et les comportements essentiels pour le succès dans leur poste, cela renforce leur motivation intrinsèque à les atteindre. Les critères pertinents contribuent également à une meilleure planification de carrière, incitant les employés à investir dans leur développement professionnel pour progresser au sein de l'entreprise. En outre, la perception que l'entreprise attache de l'importance à des critères alignés sur sa culture renforce le sentiment d'appartenance des employés, car ils se sentent en harmonie avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Enfin, la communication transparente associée à la définition de ces critères favorise la compréhension mutuelle des attentes et des valeurs, renforçant ainsi la cohésion au sein de l'équipe et de l'organisation.

La relation de dépendance entre la mise en œuvre de la pratique de l'évaluation annuelle et la performance individuelle est solidement justifiée par la pertinence des critères et des résultats de cette évaluation. En effet, lorsque les critères d'évaluation sont pertinents, ils servent de référence solide pour évaluer la performance des employés tout au long de l'année, au lieu de se limiter à un simple examen prescrit une fois par an. Cette approche de développement durable de l'évaluation annuelle comporte plusieurs avantages.

Tout d'abord, elle crée un environnement de travail où les employés sont régulièrement informés de leurs performances, de leurs points forts et de leurs domaines à améliorer. Cela favorise une auto-évaluation continue et une prise de conscience constante de leurs objectifs professionnels. Ensuite, elle permet des ajustements opportuns. Les employés et les gestionnaires peuvent identifier rapidement les problèmes et les défis, et prendre des mesures pour les résoudre. Les opportunités de développement sont ainsi exploitées tout au long de l'année, plutôt que de devoir attendre une évaluation annuelle pour apporter des corrections.

De plus, cette approche renforce l'engagement des employés envers leur propre développement. Lorsqu'ils constatent que leurs performances sont suivies régulièrement et que des discussions constructives ont lieu, ils sont plus enclins à s'investir dans leur amélioration professionnelle. Enfin, la pratique d'évaluation annuelle en tant que mesure de développement durable renforce la relation entre les employés et les managers.

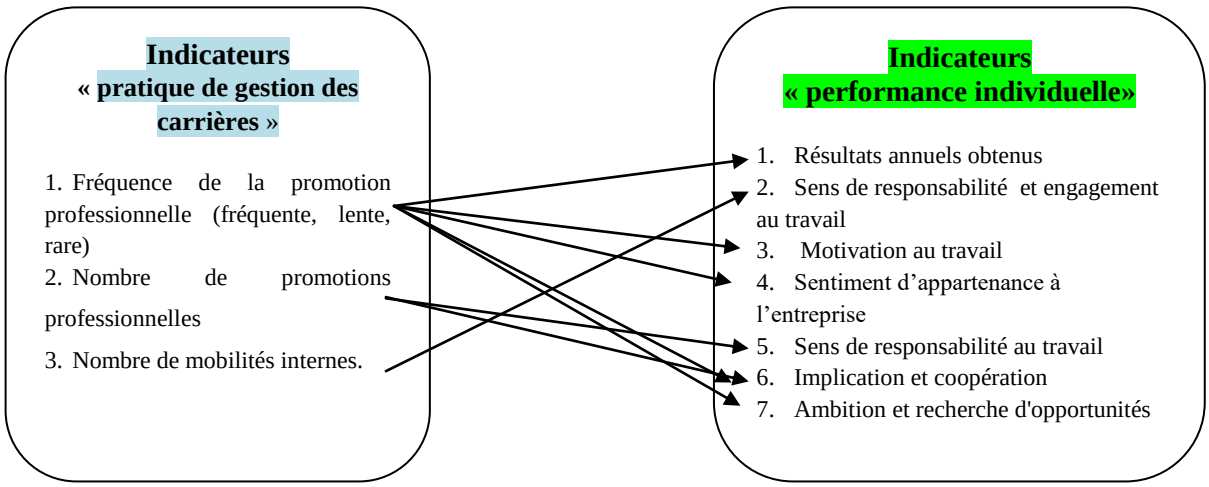
La communication régulière sur la performance crée un lien de confiance et une compréhension mutuelle des attentes et des objectifs, ce qui contribue à un environnement de travail plus productif.

2.6 Gestion des carrières et performance individuelle

Il s’agit dans cette partie de synthétiser les résultats relatifs à l’hypothèse 7 indiquée ci-dessous.

H7. Les indicateurs de la pratique de la gestion des carrières auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d’organisations à vocation internationale.

Figure 38 : Synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 7



Source : Elaboré par nous-mêmes

La figure illustrant la synthèse des résultats relatifs à l'hypothèse 7, indique que :

- les résultats annuels obtenus, la motivation au travail, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, l'ambition et la recherche d'opportunités, l'implication et la coopération sont significativement liés à la fréquence de la promotion professionnelle.
- Le nombre de promotions professionnelles renforce le sens de la responsabilité, l'implication et la coopération au travail.
- le nombre de mobilités internes accroit le niveau de la responsabilité professionnelle et l'engagement au travail.

La pratique de gestion des carrières s'avère déterminante pour le développement et le renforcement du niveau de la performance individuelle des collaborateurs. En effet, elle a pour finalité, entre autres, d'accorder des promotions aux employés en harmonisation avec leurs aspirations et performances individuelles. Ainsi, via la mise en œuvre du processus de gestion des carrières, la DRH recueille des informations sur les valeurs, les intérêts, les forces et les faiblesses des employés (exploration de carrière). Elle identifie un objectif de carrière et s'engage dans des stratégies de carrière qui augmentent la probabilité d'atteindre les objectifs de carrière prédéfinis. Le soutien des managers au développement des carrières de leurs subordonnés et leur volonté de participer aux activités de développement de l'entreprise renforcent ce lien.

L'objectif du processus de gestion de carrière est de contribuer à l'amélioration des performances des employés en intégrant et alignant leurs objectifs sur ceux de l'organisation. Cette pratique implique plusieurs actions et pratiques RH, telles que la rotation et les transferts vers différents départements de l'entreprise, dans le but de rationaliser les dépenses liées au recrutement. L'entreprise vise à renforcer les compétences de ses employés existants, réduisant ainsi la nécessité d'embaucher du personnel externe. L'influence positive de cette pratique est justifiée par la disponibilité d'une réserve d'employés qualifiés et compétents au sein de l'entreprise.

La fréquence des promotions professionnelles influe significativement sur divers aspects de la performance des employés. Cette influence s'explique par plusieurs mécanismes interdépendants. Tout d'abord, les promotions régulières motivent les employés à atteindre leurs objectifs et à exceller dans leur travail. De plus, les promotions sont souvent perçues comme une reconnaissance de la performance, renforçant ainsi la satisfaction au travail et l'engagement. Les promotions nécessitent souvent l'acquisition de nouvelles compétences, ce qui améliore la contribution des employés à leur poste actuel. En parallèle, les promotions renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la confiance en elle et la recherche active d'opportunités pour contribuer positivement. Dans l'ensemble, la fréquence des promotions professionnelles crée un cercle vertueux où la motivation, la performance, l'engagement et la coopération sont renforcés, ce qui profite à la fois à l'employé et à l'entreprise, sous réserve de la mise en place d'un système de promotion équitable et transparent.

Le nombre de promotions professionnelles renforce le sens de la responsabilité, l'implication et la coopération au travail de plusieurs manières. Tout d'abord, lorsque les employés voient que la performance est récompensée par des promotions, ils ont tendance à se sentir plus responsables de leurs tâches et de leurs actions. Ils sont motivés à prendre leur rôle au sérieux, sachant que leur contribution compte pour leur avancement. De plus, les employés promus peuvent souvent se retrouver dans des postes de leadership ou de supervision, où ils doivent assumer davantage de responsabilités et encourager la coopération au sein de leur équipe. En ce qui concerne les mobilités internes, elles contribuent également au sens de la responsabilité et à l'engagement des employés. Lorsqu'un employé a l'opportunité de changer de poste ou de département au sein de l'entreprise, cela peut le motiver à apprendre de nouvelles compétences et à s'adapter à de nouveaux environnements de travail. Cette adaptabilité renforce leur engagement, car ils se sentent investis dans leur développement professionnel. De plus, les mobilités internes peuvent encourager la coopération, car les

employés ont souvent besoin de collaborer avec de nouveaux collègues et de s'intégrer rapidement dans leurs nouvelles équipes.

Ces résultats confirment les conclusions des recherches antérieures (Hall, 1976 ; Cerdin, 2000 ; Alis et al., 2011), qui ont mis en évidence un lien significatif entre la gestion des carrières et la performance au travail. De plus, les indicateurs de cette pratique se sont avérés essentiels pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ces résultats soulignent l'importance pour les organisations internationales de mettre en place des stratégies de gestion des carrières efficaces pour optimiser la performance de leurs collaborateurs et favoriser un environnement de travail où les employés se sentent valorisés, motivés et engagés. En investissant dans la gestion des carrières, les organisations peuvent non seulement améliorer la performance individuelle de leurs collaborateurs, mais aussi renforcer leur fidélité à l'entreprise, ce qui peut conduire à une plus grande rétention du personnel et à des avantages concurrentiels durables sur le marché international.

3. Vérification des hypothèses

Dans cette section, nous réexaminons les hypothèses formulées initialement pour aborder la problématique de notre étude et répondre aux questions secondaires. Nous avons analysé les données collectées à l'aide de méthodes d'analyse univariée et bivariée pour évaluer chaque hypothèse. Les résultats de cette analyse nous ont conduit à classifier nos hypothèses en trois catégories distinctes : Hypothèses vérifiées, Hypothèses partiellement vérifiées, et Hypothèses rejetées.

Les « Hypothèses Vérifiées » représentent les cas où nos données et nos analyses statistiques ont clairement confirmé les hypothèses formulées. Ces résultats renforcent la validité de nos hypothèses initiales et suggèrent que nos conclusions sont étayées par les preuves recueillies.

Les « Hypothèses Partiellement Vérifiées » indiquent que certaines parties des hypothèses ont été confirmées par nos données, tandis que d'autres ne l'ont pas été. Cette nuance dans les résultats nous a amené à adopter une approche plus nuancée pour interpréter ces hypothèses relatives à un contexte bien précis.

Enfin, les « Hypothèses Rejetées » reflètent les cas où nos données et analyses statistiques n'ont pas soutenu les hypothèses formulées. Ces résultats nous poussent à remettre en question certaines des idées initiales et à envisager des révisions ou des ajustements pour nos hypothèses.

Le Tableau 81 présenté ci-dessous synthétise la vérification de chaque hypothèse et nous guide dans la consolidation de nos conclusions. Cette approche méthodique nous permet de

mieux comprendre comment nos données corroborent ou remettent en question nos hypothèses de recherche, contribuant ainsi à une analyse approfondie de notre étude.

Tableau 93: Vérification Hypothèses de recherche

Hypothèses	Vérification hypothèse
H1. Les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par la DRH auront un effet positif sur la performance individuelle des collaborateurs dans des proportions différentes.	H Vérifiée
H2. Les indicateurs de la pratique de recrutement auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.	H Vérifiée
H2.1 La préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux entreprise) aura un effet positif sur l'implication et la prise d'initiative au travail.	H Vérifiée
H2.2 La préférence des entreprises multinationales (titre prestigieux de l'entreprise) aura un effet positif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.	H Vérifiée
H2.3 L'adéquation entre la formation initiale et le poste d'entrée aura un effet positif sur le taux d'atteinte des objectifs.	H rejetée
H2.4 La procédure d'intégration mise en place pour les nouvelles recrues aura un effet positif sur les attitudes au travail.	H Vérifiée
H2.5 La procédure d'intégration mise en place pour les nouvelles recrues aura un effet positif sur la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli).	H Vérifiée
H3. Les indicateurs de la pratique de rémunération auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.	H partiellement Vérifiée
H3.1 Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur l'atteinte des objectifs annuels des collaborateurs.	H rejetée
H3.2 Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur la motivation des collaborateurs au travail.	H Vérifiée
H3.3 Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur le dépassement de l'heure de sortie.	H rejetée
H3.4 Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur la coopération (le travail en équipe).	H rejetée
H3.5 Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur le sens de responsabilité au travail.	H Vérifiée
H3.6 Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur l'engagement au travail.	H Vérifiée
H3.7 Une grille de salaire réaliste par rapport au marché du travail et entreprises concurrentes aura un effet positif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.	H Vérifiée
H3.8 Un salaire net, qualifié de bon par rapport au pouvoir d'achat aura un effet positif sur le résultat mensuel obtenu.	H Vérifiée
H3.9 Un salaire net, qualifié de bon par rapport au pouvoir d'achat aura un effet positif sur l'ambition et la recherche d'opportunités au travail.	H Vérifiée

H4. Les indicateurs de la pratique de formation auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.	H Vérifiée
H4.1 L'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies aura un effet positif sur le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire.	H Vérifiée
H4.2 L'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies aura un effet positif sur la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli).	H Vérifiée
H4.3 L'adéquation entre l'expression des besoins en formation par les collaborateurs et le contenu des formations suivies aura un effet positif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.	H Vérifiée
H4.4 La satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies aura un effet positif sur la motivation des collaborateurs au travail.	H Rejetée
H4.5 La satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies aura un effet positif sur le résultat mensuel obtenu.	H Vérifiée
H4.6 La satisfaction à l'égard de la qualité des formations suivies aura un effet positif sur le résultat annuel obtenu.	H Vérifiée
H5. Les indicateurs de la pratique de la communication inter- organisationnelle et le leadership auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.	H Vérifiée
H5.1 La communication des objectifs visés à l'ensemble des employés aura un effet positif sur les attitudes des collaborateurs au travail.	H Vérifiée
H5.2 La transmission d'information à temps, à l'ensemble des employés aura un effet positif sur les attitudes des collaborateurs au travail.	H Vérifiée
H5.3 La communication subordonné-supérieur sur la promotion professionnelle aura un effet positif sur les attitudes des collaborateurs au travail.	H Vérifiée
H5.4 Un style de leadership participatif, doté d'une bonne écoute de son équipe aura un effet positif sur les attitudes des collaborateurs au travail.	H Vérifiée
H5.5 Un style de leadership participatif, doté d'une bonne écoute de son équipe aura un effet positif sur la motivation, l'ambition et la recherche d'opportunités au travail.	H Vérifiée
H6 Les indicateurs de la pratique de l'évaluation de la performance annuelle auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.	H Vérifiée
H6.1 La pertinence des résultats de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur l'atteinte des objectifs annuels des collaborateurs.	H Vérifiée
H6.2 La pertinence des résultats de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire.	H Vérifiée
H6.3 La pertinence des résultats de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli).	H Vérifiée
H6.4 La pertinence des résultats de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.	H Vérifiée

H6.5 La pertinence des critères de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur l'ambition et la recherche d'opportunités au travail.	H Vérifiée
H6.6 La pertinence des critères de l'évaluation annuelle aura un effet positif sur la motivation des collaborateurs au travail.	H Vérifiée
H7. Les indicateurs de la pratique de la gestion des carrières auront un effet positif sur les indicateurs de la performance individuelle des collaborateurs au sein d'organisations à vocation internationale.	H Vérifiée
H7.1 La fréquence de la promotion professionnelle aura un effet positif sur la satisfaction des résultats annuels obtenus (travail accompli).	H Vérifiée
H7.2 La fréquence de la promotion professionnelle aura un effet positif sur les attitudes au travail (sens de responsabilité et engagement).	H Vérifiée
H7.3 La fréquence de la promotion professionnelle aura un effet positif sur la motivation au travail.	H Vérifiée
H7.4 La fréquence de la promotion professionnelle aura un effet positif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.	H Vérifiée
H7.5 Le nombre de promotions professionnelles aura un effet positif sur le sens de responsabilité et d'engagement au travail.	H Vérifiée
H7.6 Le nombre de promotions professionnelles aura un effet positif sur l'implication, la prise d'initiative et la coopération.	H Vérifiée
H7.7 Le nombre de mobilités internes dans l'entreprise aura un effet positif sur les attitudes des collaborateurs au travail (sens de responsabilité et engagement).	H Vérifiée

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'analyse univariée et bi-variée sous Spss

Conclusion

Dans le but de répondre à la problématique et vérifier les hypothèses de recherche initialement émises, nous avons réalisé des analyses statistiques qui permettent d'interpréter les résultats et d'apporter une explication des relations établies, ainsi que leurs modalités.

L'analyse univariée a exploré chaque variable séparément. Les analyses bi variées ont fait l'objet des tests de corrélation, principalement à travers le test khi- deux. Les résultats obtenus à partir de ce test ont été complétés par des croisements afin de comprendre les modalités de la relation entre les variables indépendantes, (les pratiques de gestion des ressources humaines) et les variables dépendantes (performance individuelle). La performance individuelle était mesurée par : l'atteinte d'objectifs annuels, les résultats annuels obtenus (travail accompli), le rapport entre le résultat mensuel obtenu et le volume horaire l'implication et la prise d'initiative au travail, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la motivation au travail, le dépassement de l'heure de sortie, l'ambition et la recherche d'opportunités, le sens de responsabilité, l'engagement, la prise d'initiative et la coopération.

La plupart des résultats issus de l'analyse quantitative (univariée et bi-variée), et de l'analyse qualitative (analyse des entretiens, observation, et analyse documentaire) nous ont permis de confirmer la majorité de nos hypothèses, que nous avons supposé au début, après avoir achevé l'étape exploratoire de notre recherche. Les résultats ont révélé donc l'existence d'une relation significative entre les pratiques de recrutement, rémunération, formation, communication inter- organisationnelle et leadership évaluation de performance et gestion des carrières, d'une part et la performance individuelle d'autre part. Néanmoins, quelques pratiques influent plus que d'autres. L'engagement et le sentiment d'appartenance à l'entreprise, sont fortement dépendants des pratiques de formation, gestion de carrières et de l'évaluation annuelle. Parmi toutes les corrélations étudiées, celle qui a montré l'impact le plus significatif est la relation entre l'adéquation des besoins en formation exprimés par les collaborateurs et le contenu des formations qu'ils ont suivies, d'une part, et le renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise, d'autre part. Le degré d'implémentation et de mise en œuvre des pratiques RH est élevé au sein des organisations à vocation internationale. Celles-ci se différencient par sa forte image de « marque employeur » qui renforce son attractivité auprès des jeunes diplômés. En revanche, le leadership, les offres de formation et les perspectives d'évolution professionnelle, n'étant pas à la hauteur des attentes d'employés semblent être les causes les plus puissantes qui renforcent l'intention de quitter l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Les entreprises évoluent dans un environnement marqué par un vaste processus de mondialisation. Elles s'efforcent d'intégrer dans leur vision les mutations rapides et profondes qui se produisent dans cet environnement imprévisible et incertain. Dans la conjoncture mondiale actuelle, la concurrence représente une menace pour la vie et la survie des organisations. Afin de garantir leur pérennité, les entreprises doivent impérativement détenir un avantage concurrentiel sur leurs concurrentes. Cette situation difficile a contraint les entreprises à se préoccuper du développement de leurs performances et à élaborer les stratégies les mieux adaptées pour résister aux menaces de cet environnement tout en saisissant les opportunités qu'il peut offrir.

Quelle que soit la taille d'une entreprise, les activités qu'elle entreprend et l'environnement dans lequel elle opère, son succès repose en grande partie sur les décisions et le comportement de ses employés. Le développement des performances des employés est l'une des principales motivations derrière la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines. Dans le contexte concurrentiel de l'ère moderne, les départements et les responsables des ressources humaines cherchent constamment à améliorer les performances de leur personnel en perfectionnant leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Ces pratiques apparaissent donc comme l'une des principales sources d'avantage concurrentiel (Caliskan, 2010).

Les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines exercent un impact majeur sur le fonctionnement d'une entreprise. Ce sont celles qui contribuent au renforcement des compétences, de l'engagement et de la culture organisationnelle ; par conséquent, elles doivent être reconnues et exécutées efficacement. Selon Peretti (2011), ces bonnes pratiques en GRH font une réelle différence en termes d'efficacité du travail de l'entreprise en renforçant ses capacités internes pour faire face aux défis externes, qu'ils soient actuels ou futurs.

L'accroissement de la concurrence a rendu l'innovation en matière de pratiques RH indispensable. Cette innovation aide l'entreprise à trouver des moyens de fidéliser ses employés, ce qui, par conséquent, permet de réduire les coûts liés au recrutement de nouveaux collaborateurs. Les efforts continus déployés pour développer les pratiques RH contribuent notamment à réduire le taux de rotation du personnel, permettant ainsi à l'entreprise de maintenir son attention sur les besoins de ses clients et d'atteindre de meilleurs résultats financiers (Alis et al., 2011). Il est à noter que certaines pratiques de GRH ne

peuvent être qualifiées de stratégiques que si elles contribuent de manière visible à l'efficacité de l'organisation (Bayad, 2001 ; Peretti, 2001).

La phase exploratoire de notre processus de recherche et la revue de la littérature en gestion stratégique des ressources humaines ont suscité notre curiosité et nous ont conduits à nous pencher sur la problématique de la gestion des ressources humaines et de la performance individuelle au travail.

Malgré l'abondante littérature traitant du lien entre la gestion des ressources humaines et la performance, ce lien demeure souvent assimilé à une véritable boîte noire (Arcand, 2007 ; Amit, 2003 ; Becker, 2006 ; Martory et Crozet, 2016). La réalisation de la présente thèse nous a permis de répondre à la problématique suivante :

« Comment est appréhendé le lien entre la fonction de gestion des ressources humaines et la performance individuelle des collaborateurs, au sein d'entreprises à vocation internationale installées en Algérie? »

Àtravers cette question centrale, nous avons cherché à apporter une contribution à la compréhension de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance individuelle au sein d'entreprises à vocation internationale établies en Algérie. Ces entreprises sont dotées d'une solide « Marque Employeur » et adoptent des méthodes de gestion développées, émanant de leurs sociétés mères, notamment en matière de GRH. Cela leur permet d'attirer un grand nombre d'employés algériens, mais elles éprouvent des difficultés à les fidéliser sur le long terme.

Cette étude a été réalisée en suivant une méthodologie principalement basée sur une approche mixte, à la fois quantitative et qualitative. En ce qui concerne le raisonnement, nous avons suivi les deux voies de recherche : l'exploration et le test.

L'exploration théorique et empirique au début de ce travail nous a aidés à délimiter le sujet de recherche, passant d'une idée générale à une formulation précise de la problématique principale et des sous-questions. La phase de test nous a permis de vérifier et de tester les hypothèses formulées. Le questionnaire de la thèse a été administré à un échantillon de 1200 collaborateurs algériens travaillant au sein de l'entreprise « Ooredoo-Algérie », qui a fait l'objet de notre étude empirique. Les résultats du questionnaire ont été analysés statistiquement à l'aide du logiciel « SPSS » pour valider le degré de corrélation entre les différents indicateurs utilisés pour mesurer les concepts de l'étude. Parallèlement, des entretiens ont été menés avec le Directeur des Ressources Humaines et les chefs des services

RH de l'entreprise afin de mieux comprendre son contexte, d'analyser les données et d'adapter le sujet à son environnement spécifique.

Les résultats obtenus nous ont permis d'affiner davantage nos hypothèses de recherche et ont servi de base à l'interprétation des résultats issus de l'analyse statistique. Pour l'analyse des entretiens réalisés, nous avons utilisé la méthode de l'analyse du contenu, en ayant recours à la technique du « schéma actanciel », qui repose principalement sur l'analyse thématique des entretiens. Dans une démarche hypothético-déductive, qui consiste à déduire des propositions hypothétiques à partir de théories préalablement formulées, puis à les vérifier à travers des observations ou des expériences. Nous avons émis des hypothèses, recueilli des données sur le terrain, puis procédé à des tests pour confirmer certaines de ces hypothèses tout en en rejetant d'autres.

L'étude empirique révèle que les ressources humaines constituent la ressource la plus critique pour la concrétisation de la vision, de la mission et des objectifs d'une entreprise à différents niveaux, contribuant ainsi directement à son efficacité. Par ailleurs, l'entreprise ne peut accroître sa productivité qu'en atteignant des niveaux élevés d'engagement, d'implication et de performance de ses employés.

De plus, il convient de préciser que certaines sous-hypothèses ont été acceptées tandis que d'autres ont été rejetées. En particulier, les deux hypothèses principales que nous mentionnerons ci-dessous ont été confirmées :

H1 ***Les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par la DRH auront un effet positif sur la performance individuelle des collaborateurs dans des proportions différentes.***

Les résultats exposés dans le chapitre cinq indiquent que les pratiques de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance individuelle des collaborateurs. Bien que les résultats des tests de corrélations aient révélé des différences et aient clairement indiqué que cet effet peut varier en fonction des différentes pratiques au sein de l'entreprise. Cet effet est justifié principalement par l'adoption d'une véritable gestion stratégique des ressources humaines qui, aligne les pratiques RH sur les objectifs organisationnels et favorise une utilisation optimale du capital humain. Les entreprises qui mettent en œuvre des stratégies RH efficaces ; peuvent s'attendre à une amélioration de la performance individuelle de leurs employés et, par extension, de leur performance globale en tant qu'organisation.

En effet, l’analyse des entretiens menés avec les responsables RH et les résultats issus de l’analyse des logigrammes des fonctions RH ciblées, révèlent que la mise en place de la

stratégie RH, se fait via les deux processus indiqués dans la littérature portant sur la gestion stratégique des RH. La Drh de « Oordoo-Algérie » met en œuvre ses pratiques RH, via un processus d'intégration mondiale (standardisation) et un processus de réactivité locale (localisation). (Pudelko et Harzing, 2007). En outre, le degré d'implémentation et de mise en œuvre des pratiques RH est effectivement élevé. Le pourcentage des activités réalisées par fonction, par rapport au référentiel théorique d'activités de cette même fonction est élevé en raison :

- du contrôle et suivi assurés par les auditeurs internes au groupe, lors des missions d'audits et de contrôles ordinaires de la coordination des filiales à l'étranger.
- de l'utilisation des systèmes d'information développés au quotidien, (L'ERP de la société mère qui gère la coordination de toutes ses filiales, sur plusieurs zones géographiques).

Nos résultats à cet égard rejoignent ceux de (Delery & Doty,1996 ; Schuler& Jackson, 1987) ; qui postulent que les configurations de pratiques de GRH augmentent l'efficacité des employés. En outre, les configurations de GRH bien alignées aux orientations stratégiques de l'entreprise donnent de meilleurs résultats pour les employés, par rapport aux configurations de GRH qui ne sont pas alignées à la stratégie de l'entreprise (Knol 2013 ; Rauf 2015).

H2 ***Le recrutement, la rémunération, la formation, la communication interne et le leadership, la gestion des carrières et l'évaluation des performances individuelles représentent les principales pratiques qui assurent un effet positif sur la performance individuelle au travail*****.**

La prise en compte de certaines fonctions des ressources humaines s'inscrit dans une vision holistique de la gestion des ressources humaines, signifiant ainsi que ces activités font partie intégrante des autres pratiques RH et sont en constante interaction avec elles. Les résultats statistiques issus du traitement par SPSS révèlent l'existence de relations significatives entre les pratiques : de recrutement, de rémunération, de formation, de communication interne, de leadership, de l'évaluation annuelle et de gestion des carrières, d'une part ; et les indicateurs de performance individuelle d'autre part.

La formation, la gestion des carrières et le leadership se sont avérés être les pratiques ayant l'impact le plus élevé sur le renforcement du niveau de performance individuelle au travail. D'autres pratiques telles que le recrutement, la rémunération et la communication inter-organisationnelle ont également été jugées influentes. Les tests statistiques de l'étude ont démontré que certaines pratiques ont une plus grande incidence sur la performance

"contextuelle" que sur la performance « dans la tâche ». Les analyses univariées et bi-variées révèlent que les pratiques de recrutement, de rémunération, de communication interne et de gestion des carrières ont été considérées comme ayant une plus grande influence sur la performance contextuelle. Selon Borman et Motowildo (1993, 1997), cette performance est liée aux comportements des employés au travail, exerce des effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail et contribue à la performance organisationnelle.

D'autre part, les pratiques de formation et d'évaluation annuelle ont été identifiées comme renforçant la performance « dans la tâche ». En effet, cette performance, qui se traduit par l'accomplissement des tâches et des activités (de base et/ou de support) contribuant directement ou indirectement à la réalisation des objectifs organisationnels (Motowidlo, Borman et Schmit, 1997), semble dépendre davantage d'investissements dans ces pratiques.

Bien que le degré d'implémentation des pratiques de GRH soit élevé au sein de l'entreprise objet de notre étude, et qu'elle puisse bénéficier d'une bonne réputation en tant qu'employeur en offrant un environnement de travail favorable et des opportunités de développement professionnel. Certains indicateurs compromettent l'efficacité de ces pratiques. En effet, le nombre limité de formations dispensées aux employés, les motifs de progression de carrière, la fréquence des promotions professionnelles par rapport aux années de service, le style de leadership et la grille de rémunération ne correspondent pas aux attentes de certains employés. Cependant, il est utile d'indiquer ici qu'il s'agit principalement des motifs d'un éventuel départ.

Sur le plan théorique, il est légitime de considérer que le choix du thème de recherche constitue en soi un apport à la littérature scientifique consacrée à la gestion des ressources humaines. Ce travail, a nécessité la triangulation de plus de trois domaines de recherche (gestion stratégique des RH, performance individuelle, contexte d'entreprises multinationales) pour répondre à une problématique liée au facteur humain. En effet, dans la littérature, les trois domaines sont abordés et traités séparément. Nous estimons que les résultats obtenus serviront à orienter la réflexion de futurs chercheurs souhaitant se spécialiser dans l'un des domaines indiqués plus haut.

La plupart des recherches en GRH traitent le sujet du lien qui existe entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise, sous un angle financier, sans passer par des variables intermédiaires telles que les comportements et attitudes au travail. « Selon (Becker et Gerhart, 1996) *Le lien ainsi recherché entre la GRH et la santé financière des organisations omet un passage obligé qui est celui des comportements, que plusieurs considèrent comme la*

«boite noire » entre les politiques RH et les indicateurs de performance financière» (Chênevertet Tremblay,2003, p712). Très rares, sont les études, qui ont mené des études statistiques empiriques sur le lien entre les pratiques de GRH et les indicateurs de performance individuelle liés à l'atteinte des objectifs annuels , aux comportements et aux attitudes au travail, dans un contexte d'entreprises multinationales implantées en Algérie. Il n'existe pas, à notre connaissance, des travaux ayant tenté de lier les deux concepts.

Ainsi, bien que des recherches antérieures aient étudié l'importance des pratiques de GRH pour attirer et fidéliser les potentielles recrues ; une nouvelle recherche empirique, relative à un contexte bien précis, portant sur les mécanismes par les quels la fonction RH peut aider une organisation à développer l'attitude la plus favorable au développement de sa performance demeure pertinente et utile. Sur le plan de la recherche scientifique, ce travail a nécessité la mobilisation de plusieurs écoles de pensée managériale.

Par ailleurs, nous somme conscients que malgré nos efforts pour cerner les facteurs de la problématique exposée et notre bonne volonté, notre travail présente des insuffisances et des limites. Bien des points nécessitent un approfondissement et les hypothèses de vérification émises demandent à être consolidées par une vérification plus approfondie. Mais n'est-ce pas là une caractéristique générale de toute recherche scientifique ?

La contrainte majeure que nous avons rencontrée est l'absence d'un consensus théorique sur la définition et sur les indicateurs du concept de « la performance individuelle au travail », qui nous permet de mesurer ce dernier avec précision. Il était difficile pour nous d'appréhender le lien sans s'appuyer sur des outils quantitatifs.

De plus, les résultats obtenus à partir d'une étude empirique menée au sein d'une seule organisation ne peuvent souvent pas être généralisés. En effet, comme expliqué dans le chapitre 04 et lors de la phase exploratoire, la population cible était initialement plus vaste. Cependant, en raison de restrictions, notamment le refus des directions RH de permettre la participation des employés, ainsi que de la nature des questions portant sur le mode de gestion, notre choix s'est finalement limité à l'entreprise « Ooredoo Algérie ».

Néanmoins, en adoptant une approche post-positiviste, nous avons eu l'opportunité de développer de nouvelles compréhensions du phénomène étudié. Plutôt que de chercher à établir des règles générales qui s'appliquent universellement, nous avons essayé de créer des perspectives conceptuelles spécifiquement adaptées à notre domaine d'étude et à son contexte. Cela signifie que nous avons élaboré des idées, qui ont pris en compte la complexité des interactions entre la performance individuelle et les pratiques de GRH dans un contexte bien précis, ce qui a contribué à une compréhension plus approfondie et contextuelle de ces

relations. En d'autres termes, nous avons eu la possibilité de générer des conclusions adaptées à notre recherche, plutôt que de rechercher des généralisations abstraites.

Les limites identifiées ci-dessus ouvrent la voie à des développements futurs visant à répondre aux questions et préoccupations qui restent en suspens. Parmi ces développements potentiels ; l'élargissement de la taille de l'échantillon à d'autres entreprises, pourrait conduire à des résultats plus fiables et généralisables.

Les entreprises multinationales offrent un champ d'étude riche en perspectives de recherche stimulantes. Parmi celles-ci, il serait intéressant d'explorer si ces entreprises adoptent des pratiques de gestion des ressources humaines similaires, indépendamment de leurs origines ? Ou si elles sont influencées par leur héritage historique et leurs contextes nationaux d'origine ? Une autre question clé consisterait à déterminer si les multinationales optent pour une approche globale de la gestion des ressources humaines, standardisant leurs pratiques à l'échelle mondiale ou s'adaptant aux différences culturelles et contextuelles locales ?

En outre, il serait pertinent d'examiner en profondeur l'impact de l'adoption des normes mondiales de qualité sur la performance des collaborateurs locaux au sein de ces entreprises. Ces investigations pourraient contribuer à une compréhension approfondie de la gestion des ressources humaines dans un contexte multinational, permettant aux entreprises d'optimiser leurs pratiques tout en tenant compte des réalités locales pour atteindre le succès à l'échelle mondiale.

Bibliographie

LIVRES

ALIS David, BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, Chevalier Françoise, Fabi Bruno et PERETTI Jean-Marie. 2011. *GRH : Une approche internationale.* 3ème édition. Belgique : Deboeck.

ALLARD-POESI F. et PERRET V.2014. *Fondements épistémologiques de la recherche. Dans A. R. Thietard, Methode de recherche en management,* Ed4 (pp. 47-75). Paris : Dunod.

ALLARD-POESI Florence. DRUCKER-GODARD Carole. EHLINGER Sylvie. 2007. *Analyses de représentations et de discours*. Dans Thietard Alain, *Méthodes de recherche en Management, Ed 3*(pp. 492-516). Paris: Dunod.

AMADIEU JEAN-FRANÇOIS .1995. *Le management des salaires.* Paris : Editions Economica.

ARCIMOLES (d')Ch-H. **1995**. *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines: nécessité et pertinence du bilan social*. Paris : Editions Economica.

ARCIMOLES (d') Ch-H. 2001. Le *développement durable*. Paris : Les Editions d'Organisation.

ARNOLD John, COYNE Iain , RANDALl Ray et PATTERSON Fiona. 2020.*Work Psychology: Understanding Human Behaviour In The Workplace.* USA. Pearson

BARABEL Michel et Meier Olivier .2008.*La gestion internationale des ressources humaines*. Paris: Dunod.

BARNEY J. B., ARIKAN A. M.2001.*The resource-based view: origins and implications.* In: Hitt M.A,Edward F, Harrison J.S(Orgs.). The blackwell handbook of strategic management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

BARTOLI Annie.1990. *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*. Paris : Les Éditions d'Organisation.

BARTLETT Christopher A, GHOSBAL Sumantra.1998. *Managing Across Borders: The Transnational Solution.*Sloan Management Review Fall 1987; 29, 1; ABI/INFORM Global.pg. 43

BAUMARD P,DONADA C, IBERT G,XUEREB JM .2007.*La collecte des données et la gestion de leurs sources.* Dans Thiétard, *Méthode de recherche en Management, Ed 3*(pp. 228-253). Paris: Dunod.

BECKER Howard S.1985. *Outsiders: Etudes de sociologie de la déviance.* Paris. METAILIE; Enlarged édition

BIECH E. **2008**. *ASTD Handbook for workplace learning professionals.* American Society for Training and Development.

BOSIA Etienne. 2010. *Les Tests du Khi²: Ajustement et Association*. Paris : Publibook.

BRATTON J, and GOLD J. 2003. Human Resource Management: Theory and Practice (3rd edition). Royaume-Uni: Palgrave Macmillan.

BRUNER Jerome .1996.*The Culture of Education.* USA. Harvard University Press.

CADIN Loic et GUERIN Francis. **2005**.*La gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.

CADIN Loïc , GUERIN Francis , PIGEYRE Frédérique et PRALONG Jean . 2004. *La gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.

CAMPBELL A and LUCHSK. **1997**.*"Understanding competencies" In Campbell*.(Eds). London : Core Competency-based Strategy, Thomson.

CARRICANO Manu, POUJOL FANNY et BERTRANDIAS LAURENT. **2010.** *Analyse de données avec SPSS.* Paris : Pearson Eduction.

CAVES R E, JEFFREY A et FRANKEL.2003. Commerce et paiements internationaux. De Boeck. Bruxelles.

CERDIN Jean-Luc.2000.*Gérer les carrières- Vade Mecum*. Normandie : Edition Ems management & société, Collection Pratiques d'entreprises.

CLIFFORD Geertz .1973. *The Interpretation of Cultures* . NewYork. Basic Books, Inc., Puhlishers.

CLUTTERBUCK David et HIRST Sheila. 2003. *Talking Business: Making Communication Work*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

COMTE Auguste. 1972. Cours de philosophie positive. Collection Idées nrf, nº 261.Paris : Éditions Gallimard.

CORBIN Juliet. **et STRAUSS Anselm**. 2008. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.).* Californie: Sage Publications.

Day D. V, Gronn P, et Salas E. 2006.*Leadership in team based organizations: On the threshold of a new era*. Leadership Quarterly, 17(3), 211-216

DEPELTEAU FRANÇOIS. **2000**. *La démarche d'une recherche en sciences humaines*. Canada Québec : les presses de l'université Laval, De Boeck Université.

DIDIER N.2002.*Manager les performances [Managing Performance]*.Paris : Insep Consulting Editions.

DIMITRI WEISS. 2005. *Ressources humaines, 3 ème édition.* Paris: Editions d'organisation.

DONNADIEU GERARD. 1997. *Du salaire à la rétribution : Pour une nouvelle approche des rémunérations*. Paris : Editions liaisons.

ELNAGA A & **IMRAN** A. **2013**. *The Effect of Training on Employee Performance*. European Journal of Business and Management, 5 (4),137-147

FIELD Andy.2021. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Royaume-Uni: SAGE Publications.

FOUREZ GERARD.1990. *La construction des sciences*, 4eme édition. Belgique :De Boeck.

GAVARD PERRET Marie-Laure, GOTTELAND David, HAON Christophe et

JOLIBERT Alain. 2009. *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.* France : Pearson Education.

GUEST David and BOS-NEHLES Anna. 2013. *HRM and performance: The role of effective implementation.* In: Guest David, Paauwe Jaap and Wright Patrick, HRM and Performance: Achievements and Challenges (pp.79-96) Edition: 1st Chapter Wiley Editors, 1st edition.

GIBSON J L. 1996. *Organization Structure* :Process Behavior. Business Publication Inc. Dallas.

GILBERTS Patrick et YALENIOS Jocelyne. **2017**. *L'évaluation de la performance individuelle.* Paris : Editions la découverte.

Giordano Y. (dir.). 2003. *Conduite un projet de recherche. Une perspective qualitative.* France : EMS.

GRASSER Benoit et NOEL Florent. 2014. *Ressources Humaines,* 2eEdition. Paris : Vuibert.

GROTE Richard C.1996. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. France*:* Business & Economics.

GUBA Egon G, and LINCOLN Yvonna. S. 1994. *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research *(pp. 105–117).* Californie: Sage Publications.

GUERRERO Sylvie. 2019. *Les outils des RH :Les savoir-faire essentiels en GRH*. Paris : Dunod.

Haegel Annick.2020.*La boite à outils des ressources humaines*. Paris: Dunod.

Hall Tim Douglas.1976. *Careers in Organizations.* Californie*:* Goodyear Publishing Company.

HAMEL G, and Prahalad C. 1996. *Competing for the Future.* Boston (Massachusetts) : Harvard Business School Press, Paperback edition.

HUBERMAN A-Michael et MILES Matthew-B. 2003. *Analyse des données qualitatives.* Bruxelles : de Boeck.

HEENAN D et PERLMUTTER H. 1979. *Multinational organization development,* Reading, MA, Addison-Wesley.

INGEMAR Fägerlind et LAWRENCE J.Saha1983. *Education and National Development.* A Comparative Perspective 1st Edition, Oxford: eBook.

JACKSON S.E. & SCHULER R.S. 2000.*Managing Human Resources: A Partnership Perspective.* New York, NY: South-Western College Publishing.

JAGERO N, KOMBA H V & MLINGI MD.2012. *Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania.* International Journal of Humanities and Social Science, 2 (22), 114- 120**.**

JOHNSON Robert R & KUBY Patricia J. 2019. *Elementary Statistics*. USA: Cengage Learning.

KELLER Gerald. 2019. *Statistics for Management and Economics*.USA: Cengage Learning

KIRKPATRICK Lee A & Feeney Brooke C.2013. *A Simple Guide to IBM SPSS: For Version 22.0.*USA: Wadsworth Publishing.

KUHN Thomas.1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. International Encyclopedia of Unified Science.Volume 2. Number 2. United States of America: Library of Congress Catalog.

LAMIRI. A. 2013. *La décennie de la dernière chance* .Alger : Chihab.

LIGER Philippe. 2016.*Marketing RH*. Paris: Dunod.

MAHONEY J. T. 2004. *Economic Foundations of Strategy*. Californie: Sage Publications.

MARTORY Bernard et CROZET Daniel. 2016. *Gestion des ressources humaines :Pilotage social et Performances,* 9ème édition. Paris : Dunod.

McCONNELL CR, BRUE SL et MACPHERSON DA.2009. *Contemporary labor economics*. New York : McGrew-Hill.

MELLO J.A. 2005. *Strategic Human Resource Management,* 2nd Edition. South western college

MINTZBERG H .1973. *The nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.

NEWBOLD Paul, CARLSON William L, THORNE Betty. 2020. *Statistics for Business and Economics*. USA : Pearson.

NOE Raymond, HOLLENBECK John , GERHART, Barry , WRIGHT Patrick. 2000. *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage.,* 4 Th ed. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.

PATTON Michael Quinn .**2002**. Qualitative research and evaluation methods 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage

PERETTI. J M. 2001.*Gestion des ressources humaines*. 2ème édition, Paris : édition VUIBERT.

PERETTI. J M. 2013.*Gestion des ressources humaines*. 14ème édition, Paris : édition VUIBERT.

PERETTI et ROUSSEL. 2000.*Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*. Pris :Vuibert gestion.

PETIT S C et DURIEUX F .2007. *Explorer et tester: les deux voies de la recherche*. Dans Thietard Alain, *Méthodes de recherche en Management, Ed 3*(pp. 58-83). Paris: Dunod.

PHILLIPS J.J. 2005.*Investing in Your Company's Human Capital: Strategies to Avoid Spending Too Little or Too Much*. New York: Amacom.

PIAGET Jean et INHELDER Barbel.1966. *La psychologie de l'enfant*.Paris.presses universitaires de France

POPPER Karl R. 2007.*La logique de la découverte scientifique.* Lausanne .Payot.

PORTER M. E.1985.*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.* New York: Collier Macmillan.

PRAHALAD C. K, DOZ Yves L.1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision,* New York : Free Press.

SAINSAULIEU Renaud. 1981. *l'effet formation dans l'entreprise.* Paris: Dunod.

SIMON Herbert A .1945. *Administrative Behaviour (2nd edition)*, Free Press: New York.

SIMON Y. et TEZENAS DU MONTCEL H .1978. *Économie des ressources humaines dans l'entreprise*. Paris: Masson.

STOREYJOHN.1989. *Introduction: From Personnel Management to Human Resource Management***.**In Storey, J. (ed.) New Perspectives on Human Resource Management. London: Routledge.

STOREY JOHN etSISSON KEITH.**1989.** *Looking to the Future.* In Storey, J. (ed.) New Perspectives on Human Resource Management. London: Routledge.

ROYER Isabelle, ZARLOWSKI P.2007.*Echantillons.* Dans Thiétard, *Méthode de recherche en Management, Ed 3*(pp. 192-224). Paris: Dunod

TASKIN Laurent et DIETRICH Anne. 2019. *Management Humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. Bruxelles : De Boeck supérieur.

THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile, BENDER Anne-Françoise, CONDOMINES Bérangère, MARBO Eléonore, NORMAND Etienne, PENNAFORTE Antoine, SILVA François et STORHAYE Patrick. **2015**. *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines.* Montreuil : PEARSON.

THÉVENET Maurice.**2002.** *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : liaisons.

THIETART Raymond-Alain et collaborateurs. 2007. *Méthodes de recherche en Management.* 3ème édition. Paris: Dunod.

TRIOLA Mario F. 2021. *Elementary Statistics*.USA: Pearson.

ULRICH D. 1996. *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. New York: "Human r**esource Champions", Mc-Hill Book Company**

VALMORIN Catherine, LOARER Even.2019. *Le sens de l'ambition professionnelle.* Dans Sens de la vie, sens du travail. (pp.199-213). Paris: Dunod.

VEJCHAYANON N. 2005.*Old wine in New Bottle: Personal Management vs Human Resource Management.* Bangkok: Rattanatri.

VYGOTSKY Lev.2003. *Pensée et langage*. 3e édition. Paris .La dispute.

WEBER Max.1905. *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*. Allemagne. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik.

YANAT Zahir et ALINE Scouarnec. 2006. *Perspectives sur la GRH au Maghreb.* France : vuibet.

Yin R K.1994.*Case study research: Design and methods (2nd ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

AMBLER T, & BARROW S.1996. **Décembre 3**. *The employer brand. Journal Brand of Management (4), pp. 185-206.*

AMIT R. and SCHOEMAKER P. J. 1993. *"Strategic assets and Organizational rent", Strategic Management Journal, 13, pp. 33-46.*

ARCAND M, ARCAND G & BAYAD M. **2004**, *« Systèmes de gestion de RH et performance organisationnelle ». Annals of public and cooperative Economics. Vol 75, n°3. pp 497-524.*

ARCAND M, ARCAND G et MOREAU É. 2002.*« Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement des caisses populaires des jardins du Québec : une validation de l'approche universaliste des ressources humaines »,* XXVIIIème Colloque annuel de l'Association de science régionale de langue française (Trois-Rivières, Québec, Canada)

ARCIMOLES (d') Ch-H. 1997.*Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. Organization Studies, 18, 857-874.*

ARCIMOLES (d') Ch-H. 2003. *Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur,in J. Allouche (coordinator) L'encyclopédie des ressources humaines, pp. 303-323, 2003.*

AUVINET Jean-Marie, BOYER Luc, BUREAU Romain, PIERRE Chappaz et GUILLAUME de Vulpian. 1990. *La communication interne au coeur du management, Paris, Édition d'organisation(chercher sur internet et arranger).*

AYACHE Magali et LAROCHE Hervé. 2010. *La construction de la relation managériale : Le manager face à son supérieur , Revue française de gestion ,n°203, p 133-147.*

BACKHAUS Kristin et TIKOO Surinder. 2004. *Conceptualizing and researching employer branding,* Career Development International, NewYork, *p501-517.*

BARRETT ALAN et O'CONNELL PHILIP J. 1999. *Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training.*Industrial and Labor Relations Review.

BARNEY J. B. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120.*

BARRETTE J. & SIMEUS M. 1997. *«Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie». Actes du congrès annuel de la section ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada,* vol. 18, no 9, p. 23-33.

BARTEL Ann. 1994. *Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs***.** Industrial Relations**,** Vol. 33**,** N°.4, pp. 411- 425.

BAUDRY B. 1992. *Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi?,* Revue Économique, 5, 871-894. Document électronique disponible sur https//www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1992_num_43_5_409402 (consulté le 03 mars 2019)

BECKER B E et GERHART B. 1996. *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. Academy of Management Journal, v. 39, n. 4, p. 779-801.*

BECKER B E et HUSELID M A. 2006.*Strategic human resources management: where do we go from here? Journal of Management, v. 32, n. 6, p. 898-925.*

BERG P. 1999. *"The effects of High Performance Work Practices on Job satisfaction in the United States Stell Industry", Relations industrielles, vol 54, pp. 111-134.*

BERTHON P, EWING M & Hah L. 2005. *Captivating company: dimensions of attractiveness in Employer Branding. INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVERTISING (24),pp. 151–172.*

BESSANT J, CAFFYN S .1997. *High-Involvement Innovation through Continuous Improvement*, International Journal of Technology Management, 14(1): 7–28.

BITITCI Umit, GARINGO Patrizia, DÖRFLER Viktor and NUDURUPATI Sai. 2012. *Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. International Journal of Management Reviews, 2012: 13/116*

BLACK Sandra and LYNCH Lisa. 1996. *Human Capital Investments and Productivity*. American Economic Review, Vol. 86, No. 2, pp. 263-267

BOLWIJN P & KUMPE T. 1996.*"About facts, fiction and forces in Human resource management", Human System Management, 15, 03, 161-172.*

BORMAN Walter and MOTOWIDLO Stephan.1997. *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, Human Performance, volume 10, P. 99-109.*

BORMAN Walter and MOTOWIDLO Stephan. 1993. *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, dans SCHMITT Neal, BORMAN Walter, Personnel selection in organizations: Jossey-Bass Business & Management Series, p. 71-98.*

BOUYZEM Meriem & AL MERIOUH Youssef .2017.*La recherche en sciences de gestion: étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance***.** Revue: Economie, Gestion et société. (14).

BOWEN D & OSTROFF C. 2004. *Undersatanding HRM-frim performance linkages: the role of the "strenght" of the HRM system. Academy of mangement review. Academy of Management Review, 29(2), 203–221.*

BRUMAGIM A L. 1994. *"A hierarchy of corporate resources", Advances in Strategic Management, 10A, pp. 81-112.*

CALISKAN NE. **2010**. The impact of strategic human resource management on Organizational performance. *Journal of Science, 8*(1), 12-18.

CALOF JL et BEAMISH PW. 1995. *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization.*International Business Review 4, 115–131.

CAMPBELL John. 1990. *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, dans DUNNETTE Marvin , HOUGH Leaetta, Handbook of industrial and organizational psychology :Palo Alto, calif : Consulting Psychologists Press. p. 687–732.*

CASOINIC Daniel. 2016. *Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise, Revue économie et management n°160.*

CHARBONNIER-VOIRIN A. & LISSILLOUR M. 2018. *La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. Recherches en Sciences de Gestion, pp. 97-119.*

CHARLES PAUVERS Brigitte, COMEIRAS Nathalie, PEYRAT-GUILLARD Dominique et ROUSSEL Patrice. 2006. *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche,*

halshs, Document électronique disponible sur http://halshs.archives-ouvertes.fr /halshs-00096949. (consulté le 20 Décembre 2016)

CHENEVERT Denis, TREMBLAY.2003. Michel , *Role des pratiques d'empowerment et de rémunération innovatrices sur la performance des ressources humaines et évaluation des choix méthodologiques en matière de synergie.* Cirano**,** Working Papers. p. 712-737.

CHERKAOUI Adil et **HAOUATA Sanaa**. **2016**. « Eléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion » *Par : Introduction : I . L ' Objet et La Finalité de La Recherche En Science de Gestion N 1 . Qu ' Est - Ce Qu ' Un Objet de Recherche ?" Interdisciplinaire, Revue 1:1–17.*

COFF R W. 1997. *Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory. Academy of Management Review, v. 22, n. 2, p. 374-402.*

COLBERT B A. 2004. *The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. Academy of Management Review, v. 29, n. 3, p. 341-358.*

COLLINS C.J. et STEVENS C.K. 2002. *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants : A brand equity approach to recruitment*, Journal of Applied Psychology, *vol. 87, n° 6, p. 1121-1133.*

COLLIS D J and MONTGOMERY C A. 1995. *"Competing on resources: Strategy in the 1990s", Harvard Business Review, July-August, pp. 118-128.*

COOK W N. 1994.*"Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison". Industrial and Labour Relations Review. 47(4): 594-609.*

CURRIE Graeme and PROCTER Stephen. 2001. *Exploring the relationship between HR and middle managers.* Human Resource Management Journal, Volume11, Issue 3 , Pages 53-69.

DELERY J & Doty D. 1996. *"Modes of theorizing in strategic resource management: Tests of Universalistic, contingency and configurational performance predictions", Academy of Management Review, Aug, Vol 39.pp 802-835.*

DELERY J E. & Doty D H. 1996. *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations. Performance Predictions. Academy of Management Journal, 39(4), 802–835, disponible sur http://doi.org/10.2307/256713 (consulté le 14 mars 2017)*

DELERY J. & GUPTA N. 2016. *Human Resource Management Practices and Organizational Effectiveness: Internal Fit Matters*. University of Arkansas, Fayetteville, USA.

DESSLER G.1999. «*How to Earn Your Employees' Commitment* » Academy of Management Executive, 13(2), *pp* 58-66.

DICKSEN P R. 1996. *"The static and dynamic mechanics of competitive theory", Journal of Marketing, 60 (October), pp. 102-106.*

DIERICKX I et COOL K. 1998. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage.Management Science, v. 35, n. 12, p. 1504-1513.*

Dillon A , Flood P.1992. «*Organizational Commitment : Do Human Resource Management Practices Make a Difference*», Irish Business and Administration Research, 1992, 13, 48-60.

Dörnyei Zoltán.2007. *Research methods in applied linguistics*. New York: Oxford University Press

DUFOUR Lucas et ANDIAPPAN Meena. 2018. *L'impact du leadership « dysfonctionnel » sur les comportements contre-productifs des subordonnés : le cas des jeunes à faible capital scolaire, Revue française de gestion , n°125, p 121-145.*

DUL Jan, CEYLAN Canaan, et JASPERS Ferdinand.**2011**. *Knowledge workers creativity and the role of the physical work environment*.' *Human Resource Management*, Print *50*(6): p 715-734.

EISENHARDT M. 1989. *Agency theory: an assessment and review. Academy of Management Review 14:57-74.*

EISENHARDT K M. 1989. *Agency theory: an assessment and review. Academy of Management Review 14:57-74.*

FARNDALE Elaine, SCULLION Hugh, SPARROW Paul. 2010. *The role of the corporate HR function in global talent management.* Journal of World Business, vol4, PP 161-168.

FRANCA V & PAHOR M. 2012.*The strength of the employer brand: influences and implications for recruiting*. Journal of Marketing and Management, 3, 1, 2012, p78-122

FUXMAN Leonora , MAHMOUD Ali B, MOHR Iris, D. REISEL William, GRIGORIOU Nicholas .2020. "*We aren't your reincarnation!" workplace motivation*

*across X, Y and Z generations. International Journal of Manpower***.** Vol. 42 No. 1, pp. 193-209 En ligne : https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448 (Page consultée 06.12.2020).

FOLAN P, BROWNE J. & JAGDEV H. 2007. *Performance: It's Meaning and Content for Today's Business Research, Computers in Industry, vol. 58, no. 7.*

GADDAM S. 2008. *Modeling employer branding communication : The softer aspect of HR marketing management,* ICFAI Journal of Soft Skills, vol. 2, n° 1, p. 45-55.

GAMMELTOFT P, PRADHAN J.P et GOLDSTEIN A. 2010. *Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes,* International Journal of Emerging Markets, Vol. 5 Nos 3/4, pp. 254-265.

GARAPIN A et LLERENA D. 2007. *Des théories de la firme à l''épreuve de l'économie expérimentale, dans Bensaïd M, El Aoufi N et Hollard M, Économie des organisations : tendances actuelles, L''Harmattan, Paris et Economique Critique, Rabat, pp. 265-316.*

GUERID Omar .2008. L'investissement direct étranger en Algérie: Impacts, opportunités et entraves. Recherches économiques et managériales N°3-juin. Algérie

GUEST D E. 1997. *Human resource management and performance: a review and research agenda,* The Intemational Joumal of Human Resource Management, vol. 8 n°3, p.263-276.

GUEST D E, MICHIE J, SHEEHAN M, CONWAY N and METOCHI M. **2000**. *Effective People Management: Initial findings of future of work survey*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

GIBSON J.L. 1996.*Organization Structure* :*Process Behavior*. Business Publication Inc. Dallas.

GIROUX Nicole.1994. *La communication interne : Une Approche Croisée, Communication Et Organisation N° 5 ,Open Edition Journals.*

Given Lisa Mae .2008. *Convenience Sample*. In The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods. Thousand Oaks, CA: Sage.*p125-126.*

GODECHOT Olivier. 2006. *QUEL EST LE SALAIRE DE MARCHE ? ENQUETES DE REMUNERATION ET MISE EN FORME DU MARCHE DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE FINANCIERE, Genèses, n° 63, p 108-127.*

GRANT R.M.1991. *"The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", California Management Review, Spring, pp. 114-135. 30.*

GRANT R M. 1996.*"Toward a knowledge-based theory of the firm", Strategic Management Journal, 17 (Winter), pp 109-122.*

GRATTON L & Truss C. 2003. *The Three Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action. The Academy of Management Executive, 17(3), 74–86.*

GREIMAS A J.1973. *Les actants, les acteurs et les figures. In Sémiotique narrative et textuelle*. pp. 161-176. Paris: Larousse.

GRILLAT Marie-Laure et MERIGNAC Olivier. 2011. *Stratégie de contrôle des activités internationales : la GIRH comme levier clé d'intégration et de coordination des firmes multinationales, Management international/international management/gestion International, vol 16,n 1, p 39 –85,100.*

HARRE Rom. 1984. *The philosphies of science. An introductory survey, Oxford University Press.*

HENDRY C, PETTIGREW A and SPARROW P. 1988. *'Changing Patterns of Human Resource Management', Personnel Management, November: 37-41.*

HOLZER Harry J, BLOCK Richard N, CHEATHAM Marcus, and KNOTT Jack H. 1993. *Are Training Subsidies for Firms Effective? The Michigan Experience*. Industrial and Labor Relations Review, Vol. 46, N°. 4. pp. 625-636.

HUANG C.C, YOU C.S, TSAI M.T. 2012. *A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors*. Nursing Ethics, 19(4), 513-529.

HUSELID M. 1995. *"The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance". Academy of Management Journal, 38 (3), pp. 635-672.*

HUSLEID M.A & DELANEY I. 1996. *"The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance", Academy of management Review, Aug, Vol 39. pp. 949-969.*

ICHNIOWSKI C, SHAW K. and PRENNUSHI G. 1997. *The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. American Economic Review, 87: 291-312.*

JACKSON S E et SCHULER R S. 1995. *Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, Annual Review of Psychology, 46, 237-264.*

JACKSON S E et SCHULER R S. 1995. *Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, Annual Review of Psychology, 46, 237-264.*

JACKSON S E, SCHULER R S & RIVERO J.C. 1989. *"Organizational characteristics as predictors of personnel practices". Personnel Psychology, 42, p. 727-786.*

JACKSON S E, SCHULER R S et RIVERO J C. 1989. *Organizational characteristics as predictors of personnel practices. Personnel Psychology, 42, p. 727-786.*

JUDGE T.A , THORESEn C.J, BONO J.E and PATTON G.K. 2001. *The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review,* Psychological Bulletin, Vol. 127, No. 3, pp.376–407.

JOHANSON J et VAHLNE J E. 1977. *The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies 8, 23-32.

KHIAT A .2010. *Le travail au cœur de la GRH : le cas algérien. Xviie congrès de l'agrh* . Reims: AGRH. pp. 1-22

KNOX S et FREEMAN C. 2006. Measuring and managing employer brand image in the service industry**,** Journal of Marketing Management**,** vol. 22, n° 7/8, p. 695-716.

KOOPMANS Linda, BERNAARDS Claire, HILDEBRANDT Vincent H, SCHAUFELI Wilmar B, DE VET Henrica. 2011. *Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review.*American College of Occupational and Environmental Medicine.

KUMAR P. 1997. *Defferentials in Wages Rates of Unskilled labor in Canadian ManufacturingIndustries,* Industrial and Labor Relations Review. Vol. 26, pp 631-645.

LAUZIER Martin et GOSSELIN Eric. 2011.*Le présentéisme : Lorsque la présence n'est pas garante de la performance, Revue française de gestion, n°211, p 15-27, 2011.*

LAWSHE.C.H .1975. *A Quantitative Approach to Content Validity.*Personnel Psychology,28. 563-575.USA.

LEARNED E P, CHRISTENSEN C R, ANDREWS K R and GUTH W. 1969. *Business Policy. Homewood, IL: Irwin*

LEBAS M. J. 1995. *Perfomance Measurement and Performance Management, International Journal of Production, vol. 41, no. 1-3.*

LEGGE K. 1989.*'Human Resource Management: A Critical Analysis'. In Storey, J. (ed.) New Perspectives on Human Resource Management. London: Routledge.*

LELONO AW and MARTDIANTY F. 2013. *The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction.* Universitas Indonesia, Graduate School of Management Research Paper, pp.13-66.

LEPAK D P and SNELL S A .1999*.The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, Academy of Management Review, 24(1), pp. 31–48.University Press.*

LEVY-LEBOYER Claude.1971. *L'ambition professionnelle et la mobilité sociale.* Revue française de sociologie. pp. 717-719.

LIEVENS F. 2007. *Employer branding in the Belgian Army : The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees*, Human Resource Management, vol. 46, n° 1, p. 51-69.

LUSTHAUS Charles. 2002. *Inter-American Development Bank, International Development Research Centre (Canada).*

MACDUFFIE J P. 1995. *Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial & Labor Relations Review, 48(2), 197–221*

Macey W.H. and Schneider B. 2008. *The meaning of employee engagement, Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol. 1, No. 1, pp.3–30.

MAHAMAT Abdellatif. 2011. *Le contrôle des filiales à l'étranger :Une analyse de la mobilité des cadres selon le risque pays perçu, Revue française de gestion, n°212, p 157-170.*

MATHIS R. L. et JACKSON J. H .2011. *Human resource management, 13th Edition*. SouthWestern Cengage Learning. 622 p. ISBN 978-0-538-45315-8.

MCKINLAY A. and STARKEY K. 1992. *'Strategy and Human Resource Management', International Journal of Human Resource Management, 3(3): 435-50.*

MILES R E and SNOW C C. 1984. *'Designing Strategic Human Resources Systems', Organizational Dynamics, Summer: 36-52.*

MOTOWIDLO Stephan.2003. *Job Performance, dans WEINER Irving, BORMAN Walter, ILGEN Daniel KLIMOSKI Richard. Handbook of Psychology, Volume n°12, Industrial and Organizational Psychology. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc .p 39 –53.*

MOTOWILDO Stephan, BORMAN Walter and SCHMIT Mark. 1997. *A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance, Journal Human Performance, Volume 10,P. 71-83.*

MURPHY KR.1989. *Dimensions of job performance*. In: Dillon RF, Pellegrino JW, eds. Testing: Theoretical and Applied Perspectives. New York: Praeger;:218–247.

NDI ZAMBO Benoit. 2001. *Les outils d'évaluation de la performance individuelle: Leur Qualité et leur Objectivité. Evaluation de la performance et de la productivité dans la fonction Publique*. Bénin. Intervention dans la conférence de Bénin sur la fonction publique Cotonou le 28/05-01/06 /2001.

NEELY A D, ADAMS C and KENNERLEY M. 2002. *Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships, Prentice-Hall Financial Times, Harlow.*

NEELY A. 2007. *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice, Second Edition, Cambridge University Press.*

NEWMAN K.L et NOLLEN S.D. 1996. *Culture and congruence: The fit between management practices and national culture.* Journal of International Business Studies. 27(4): 753-778

OKPARA J et WYNN P. 2008. *Human Resource Management Practices in a Transition Economy, Challenges and Prospects*, Department of management, Bloomsburg. University USA, Emerald insight.

OLAVARRIETA S and ELLINGER A E. 1997. *"Resource-based theory and strategic logistics research", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27(9/10), pp. 559-587.*

ORGAN D.W, RYAN K.1995. *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*. Personnel Psychology, 48(4), 775-802.

OSTERMAN P. 1994. *"How common is workplace transformation and who adopts it?» Evidence from a National Survey, Industrial and Labor Relations Review, January.*

PARRY Emma and URWIN Peter. 2011. *Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence, International Journal of management Reviews, volume 13,n°1,p 79-96.*

PFEFFER J & VEIGA J F. 1999. *"Putting people first for organizational success".The Academy of Management Executive.Vol 13, n° 2. pp 37-48.*

PFEFFER J. 1994. *"Competitive advantage through people", California Management Review, Vol 36, n° 2. Pfeffer J., (1998), "Seven practice.*

Peter J. Paul.1979. Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, Journal of Marketing Research, 16 février 6-17.

PETERSON Robert A.1995. « *Une méta-analyse du coefficient Alpha de Cronbach* », sélection internationale recherche et applications en marketing, volume X numéro 2/95.

PODSAKOFF NP, WHITING SW, PODSAKOFF PM, BLUME BD. 2009. *Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 94(1), 122.

PUDELKO Markus and HARZING Anne-Wil.2007. Country-of-Origin, Localization, or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries. Human Resource Management 46(4):535 – 559.

Ramdani Boumediene, Mellahi Kamel, Guermat Cherif, Kechad Rabah. 2014. *The Efficacy of High Performance Work Practices in the Middle East: Evidence from Algerian Firms* .in the international journal of human resource management.

RENWICK Douglas .2003. *Line manager involvement in HRM: an inside view*. Employee Relations, vol. 25, n°3, pp.262-280.

ROLSTADAS A .1998. *Entreprise Performance Measurement, International Journal of Operations and Production Management, vol. 18, n°. 9-10.*

SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika. 2018. *La performance individuelle au travail: Ses déterminants et sa mesure Revue du Contrôle de la comptabilité et de l'Audit N°6.*

SARIDAKIS G, LAI, Y & COOPER C L. 2017. *Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies.Human Resource Management Review, 27(1), 87–96 Document électronique disponible sur http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005 (consulté le 30 octobre 2019)*

SCHLAGER T, BODDERAS M, MAAS P, and CACHELIN J. L. 2011. *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation.* Journal of Services Marketing, Vol. 25 No.7, pp. 497-508.

SCHULER R.S. 1987. *"Personnel and human resource management choices and organizational strategy", Human Resource Planning, vol.10, n°1, pp.1-17.*

SCHULER RS et ROGOVSKY N.1998. Understanding Compensation PracticeVariations across Firms : The Impact of National Culture. *Journal of InternationalBusiness Studies*. 29(1): 159-177.

SCHULER R S & JACKSON S E. 1987. *"Linking competitive strategies with human resource management practices", The Academy of Management Executive, vol.1, n°3, pp.207-219.*

SCHULER RS. 1992. "*Strategic Human Resource Management: Linking the people with the strategic Needs of the business", Organization Dynamics, pp 18-32.*

SCHULER R S & JACKSON S E. 1987. *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. Management, 1(3), 207–219.Document électronique disponible sur http://doi.org/10.2307/4164753 (consulté le 17 mars 2017).*

SCHULER R S, GALANTE S P & JACKSON S E. 1987. *"Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy". Personnel. 64(9): 18-27*

SHORT J.C, PAYNE G.T & KETCHEN D J 2008. *Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges. Journal of Management, 34(6), 1053–1079/Document électronique disponible sur : http://doi.org/10.1177/0149206308324324 (consulté le 14 février 2019)*

STOREY John. 1992. *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review. Oxford: Blackwell.*

STOREY John. 1992. *HRM in Action: The Truth is Out at Last. Personnel Management, April pp. 28–31.*

SUN L Y, ARYEE S and LAW K S. 2007.*High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. Academy of Management Journal, v. 50, n. 3, p. 558-577.*

TAYLOR Sully, BEECHLER Schon, NAPIER Nancy.1996. *Toward an integrative model of strategic international human resource management*. Academy of Management Review, 21(4), 959-385.

TEECE D J, PISANO G P and SHUEN A. 1997. *Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533.*

TERPSTRA D E & ROZELL E J. 1993. *«The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance » Personnel Psychology, Vol 46, pp. 27-48.*

TREMBLAY Michel, GUAY Philippe, SIMARD Gilles.2000. *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines.* CIRANO. Québec

TRIBECHE Badria Roufeïda et MEZHOUDA Abdelmalik. **2018**. *l'appropriation du feedback multi sources par les managers et son impact sur leur intention d'agir : cas de la SDA-SONELGA , Les Cahiers du Cread, vol. 34 - n° 3 , p 63-93.*

VAN DE VEN A, POLLEY D, GARUD R et VENKATARAMAN S. 1999. *The innovation journey.New York: Oxford University Press.*

VAN DE VEN A H et DRAZIN R. 1985. *The concept of fit in strategy research. In Cummings,L. & Staw, B.M. (Eds.). Research in Organizational Behavior, 7. 333 - 365. Greenwich, CT.JAI Press.*

VENKATRAMAN N. 1989. *The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence..The Academy of Management Review, 14. 423 - 444.*

VENKATRAMAN N and PRESCOTT J. 1990. *Environment-Strategy coalignement: an empirical test of its performance implications, Strategic Management Journal, 11, 1-23.*

VERBURG R M, DEN HARTOG D N & KOOPMAN P L. 2007. *Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. The International Journal of Human Resource Management, 18(2), 184–208. Document électronique disponible sur http://doi.org/10.1080/09585190601102349 (consulté le 15 décembre 2020)*

VIGAN Arsene, K.GODONOU Celestin et TIDJANI Bassirou. 2014. *Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique Béninoise: Quelle Place pour la GRH? , Revue africaine de gestion N°5.*

VIOT C et BENRAÏSS-NOAILLES L. 2014. *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeurs, un gisement de valeur inexploité? Management international , pp. 60-81.*
VISWESVARAN C, ONES DS.**2000**. *Perspectives on models of job performance*. Int J Select Assessm;8:216–226.

WELCH L et LUOSTARINEN R .1988. Internationalization: Evolution of a Concept. In Journal of General Management 14, 34–55.

WAGNER S. 2000.*"Retention: Finders, keepers", Training and Development, Vol. 54 No.8, pp. 64.*

WHOLEY J S. 1996. *Formative and Summative Evaluation: Related Issues in Performance Measurement, American Journal of Evaluation, vol. 17, no. 2.*

WOODWARD J. 1965. *Industrial organization: Theory and practice. New York. Oxford*

WRENCH J, PUNYANUNT-CARTER N, and WARD M. Sr.2015.*An Introduction to Organizational Communication*, Flat World Education, Inc.

WRIGHT P M, McMAHAN G C & VIRICK M. 1999. "*Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects", in P.M.*

WRIGHT P M. & McMAHAN G C. .1992.*"Theoretical perspectives for strategic human resource management", Journal of Management, Vol 18, n°02. pp. 295-320*

WRIGHT P and McMAHAN G. 1992. *'Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management' Journal of Management, 18(2): 295-320.*

WRIGHT P M et Mc MAHAN G C. 1992. *Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18: 292-320.*

YAN A, ZHU G,HALL DT.2002. *International assignments for career building: Agency relationships and psychological contrats*, Academy of Management Review, vol 27,n°3,p373-391.

Yin KR.1981. The case study crisis: Some answers. Administrative Science Quarterly. 26(1). 58-65.

YOUNDT M A, SNELL S.A, DEAN J W & LEPAK D P. 1996. "*Human resource management, manufacturing strategy, and performance", Academy of Management Journal, Aug, Vol 39. pp 836-866.*

THESES

AÏT RAZOUK Abdelwahab. 2007-2008. « Gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance **»,** Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université NANCY 2. Institut d'administration des entreprises. France. En ligne https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01749136/document (Page consultée 05.05.2018).

ARCAND Guy. **2007-2008** « Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie ». Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paul-Verlaine. UFR « Études supérieures de management ».France. En ligne https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01777249/file/Arcand.Guy.LMZ0618.pdf (Page consultée 14.06.2017).

BERNARD Manon. 2009-2010. « *L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale* », Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Strasbourg. Ecole de Management Strasbourg. France. En ligne : https://publication-theses.unistra.fr/public/theses_doctorat/2009/ BERNARD_ Manon_2009.pdf (Page consultée 20.03.2018).

GRAICHE Lynda. **2012-2013**. « *Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Objectifs et stratégies* », Mémoire de magistère en sciences de gestion, Option : Management des entreprises. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion :Département des sciences de gestion. Algérie.

Sites internet.

https://.www.andi.dz

https://www.emploitic.com

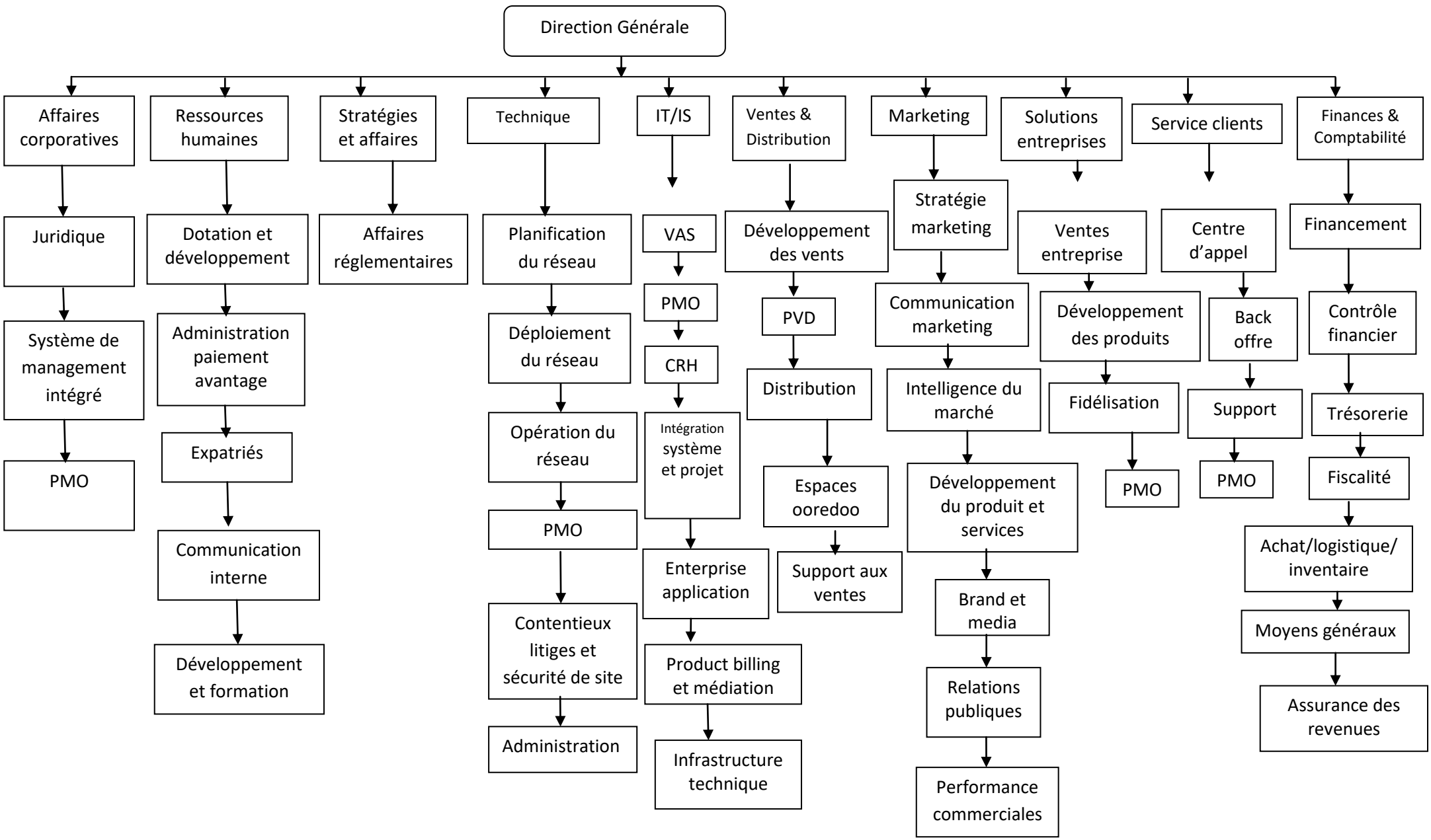
https://www.ilo.org/global/lang--fr/index.htm

http://www.ooredoo.dz/

https://www.arpce.dz

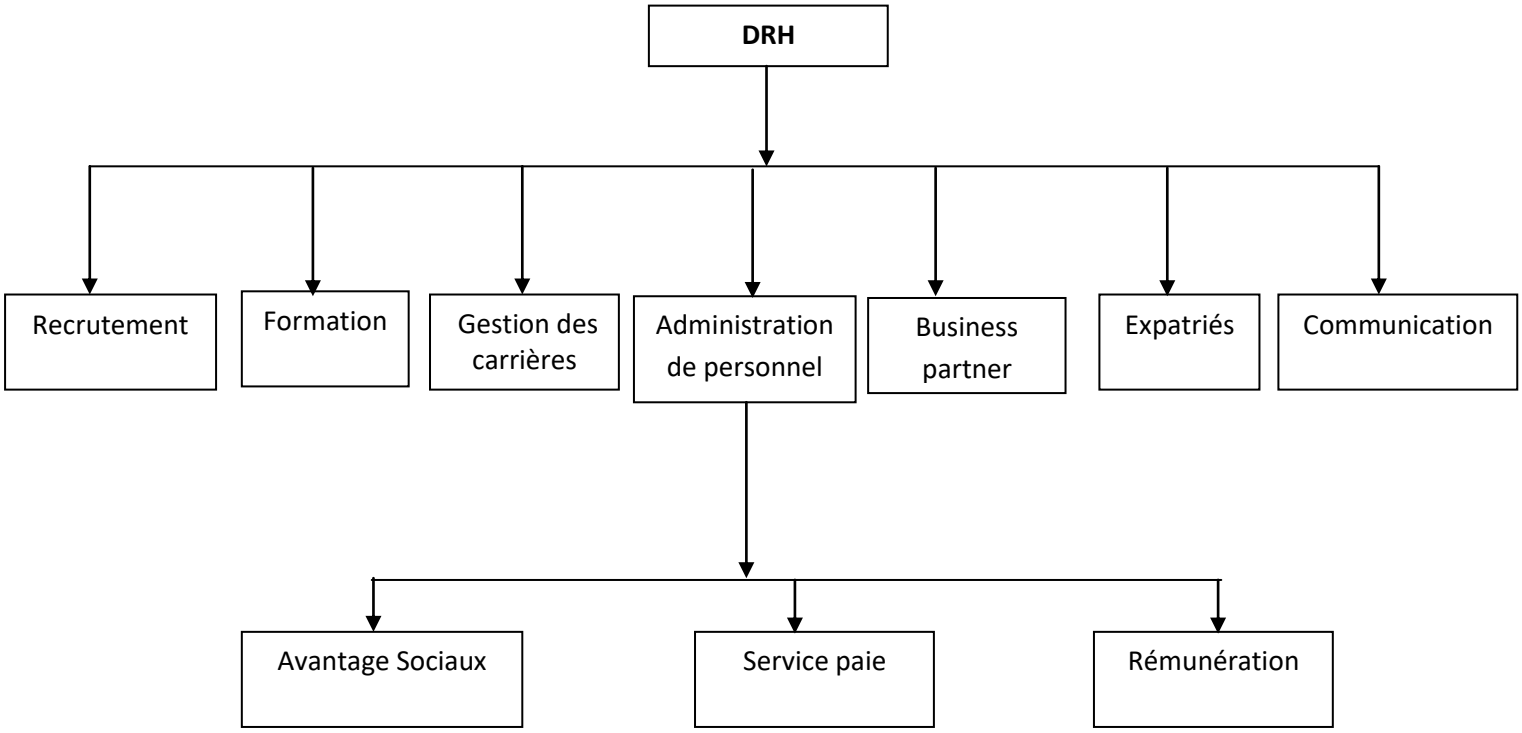
LES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de l'entreprise OOREDOO Algérie



Source : Documents internes de OOREDOO

Annexe 2: Organigramme de la DRH de l'entreprise OOREDOO



Source : Documents internes de OOREDOO

Annexe 3: Guide d'entretien avec le chef de service « Recrutement »

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat à l'Ecole nationale supérieure de Management en Sciences de Gestion**,** nous avons choisi de travailler sur le thème du " **lien entre les performances individuelles des collaborateurs algériens au sein d'entreprises multinationales installées en Algérie et les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre en son sein** »

Ce guide d'entretien porte principalement sur la mission de votre service et sa mise en œuvre, qui va permettre d'enrichir la partie pratique de cette thèse de doctorat, convaincus que seules vos réponses objectives rendront possible notre étude. Pour des fins de confidentialité et liberté d'expression, les réponses seront anonymes et traitées dans un cadre purement scientifique.

1. Le processus de recrutement, est il élaboré par l'entreprise « Oordeoo-Algérie » ou provient-il de la société mère ?
2. Pourriez-vous nous décrire le degré de configuration (liaison, interconnexion) de cette pratique avec les autres services RH ?
3. Pensez-vous que la mise en œuvre de cette pratique influe sur la performance individuelle des collaborateurs au travail ?
4. Pourriez-vous nous expliquer le déroulement du processus « recrutement »?
5. L'entreprise favorise-t-elle le recrutement interne ? ou externe ?
6. Quelles sont les conditions du recrutement interne ?
7. Quelles sont les conditions du recrutement externe ? ainsi , recevez-vous une forte demande de recrutement ?
8. Le besoin en recrutement peut être exprimé par qui ? validé par qui ?
9. Adoptez-vous une procédure d'intégration pour les nouvelles recrues ? pourriez-vous nous donner plus de détails ?

Annexe 4: Guide d'entretien avec le chef de service « Rémunération »

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat à l'Ecole nationale supérieure de Management en Sciences de Gestion**,** nous avons choisi de travailler sur le thème du " **lien entre les performances individuelles des collaborateurs algériens au sein d'entreprises multinationales installées en Algérie et les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre en son sein** »

Ce guide d'entretien porte principalement sur la mission de votre service et sa mise en œuvre, qui va permettre d'enrichir la partie pratique de cette thèse de doctorat, convaincus que seules vos réponses objectives rendront possible notre étude. Pour des fins de confidentialité et liberté d'expression, les réponses seront anonymes et traitées dans un cadre purement scientifique.

1. La politique salariale est elle tracée par l'entreprise « Oordeoo-Algérie » ou provient-elle de la société mère ?
2. Pourriez-vous nous décrire le degré de configuration (liaison, interconnexion) de cette pratique avec les autres services RH ?
3. Pensez-vous que la mise en œuvre de cette pratique influe sur la performance individuelle des collaborateurs au travail ?
4. Pourriez-vous nous expliquer comment se définie la grille de salaires de l'entreprise ?
5. Comment sont définis les salaires des expatriés ?
6. Comment est calculé le salaire net?
7. Comment est identifié le bonus annuel, sur quelle base ?
8. Comment qualifiez-vous la grille de salaire de votre entreprise ?

Annexe 5: Guide d'entretien avec le chef de service « Formation »

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat à l'Ecole nationale supérieure de Management en Sciences de Gestion**,** nous avons choisi de travailler sur le thème du " **lien entre les performances individuelles des collaborateurs algériens au sein d'entreprises multinationales installées en Algérie et les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre en son sein** »

Ce guide d'entretien porte principalement sur la mission de votre service et sa mise en œuvre, qui va permettre d'enrichir la partie pratique de cette thèse de doctorat, convaincus que seules vos réponses objectives rendront possible notre étude. Pour des fins de confidentialité et liberté d'expression, les réponses seront anonymes et traitées dans un cadre purement scientifique.

1. La stratégie de formation professionnelle est elle tracée par l'entreprise « Oordeoo-Algérie » ou provient-elle de la société mère ?
2. Pourriez-vous nous décrire le degré de configuration (liaison, interconnexion) de cette pratique avec les autres services RH ?
3. Pensez-vous que la mise en œuvre de cette pratique influe sur la performance individuelle des collaborateurs au travail ?
4. Pourriez-vous nous citer les principales étapes du processus formation
5. Comment est exprimé le besoin en formation ?
6. L'analyse de l'expression des besoins en formation est elle du ressort de votre service ?
7. Comment s'effectue l'évaluation de la formation ?
8. Les chefs de service des collaborateurs formés auront-ils votre feed-back après la fin de la formation ?

Annexe 6: Guide d'entretien avec le chef de service « communication interne »

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat à l'Ecole nationale supérieure de Management en Sciences de Gestion**,** nous avons choisi de travailler sur le thème du " **lien entre les performances individuelles des collaborateurs algériens au sein d'entreprises multinationales installées en Algérie et les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre en son sein** »

Ce guide d'entretien porte principalement sur la mission de votre service et sa mise en œuvre, qui va permettre d'enrichir la partie pratique de cette thèse de doctorat, convaincus que seules vos réponses objectives rendront possible notre étude. Pour des fins de confidentialité et liberté d'expression, les réponses seront anonymes et traitées dans un cadre purement scientifique.

1. La stratégie de Communication interne est elle tracée par l'entreprise « Oordeoo-Algérie » ou provient-elle de la société mère ?
2. Pourriez-vous nous décrire le degré de configuration (liaison, interconnexion) de cette pratique avec les autres services RH ?
3. Pensez-vous que la mise en œuvre de cette pratique influe sur la performance individuelle des collaborateurs au travail ?
4. Pourriez-vous nous citer les principales étapes du processus Communication interne ?
5. Comment arrivez-vous à tenir tous les collaborateurs informés ?
6. La communication des objectifs de l'entreprise est elle de votre ressort ?
7. Quels sont les différents canaux utilisés par votre service?

Annexe 7: Guide d'entretien avec le chef de service « Gestion des carrières »

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat à l'Ecole nationale supérieure de Management en Sciences de Gestion**,** nous avons choisi de travailler sur le thème du " **lien entre les performances individuelles des collaborateurs algériens au sein d'entreprises multinationales installées en Algérie et les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre en son sein** »

Ce guide d'entretien porte principalement sur la mission de votre service et sa mise en œuvre, qui va permettre d'enrichir la partie pratique de cette thèse de doctorat, convaincus que seules vos réponses objectives rendront possible notre étude. Pour des fins de confidentialité et liberté d'expression, les réponses seront anonymes et traitées dans un cadre purement scientifique.

1. La stratégie de la gestion des carrières et de l'évaluation annuelle sont elles tracées par l'entreprise « Oordeoo-Algérie » ou proviennent-elles de la société mère ?
2. Pourriez-vous nous décrire le degré de configuration (liaison, interconnexion) de ces pratiques avec les autres services RH ?
3. Pensez-vous que la mise en œuvre de ces pratiques influe sur la performance individuelle des collaborateurs au travail ?
4. Pourriez-vous nous expliquer comment se concrétise réellement la gestion des carrières au niveau de l'entreprise ?
5. Quels sont les critères utilisés pour évaluer la performance annuelle des collaborateurs ?
6. Comment qu'ils sont déterminés ?
7. Quels sont les principaux acteurs impliqués dans l'évaluation annuelle ?
8. Il y a t'il des moments d'échange avec ces acteurs et l'employé ?
9. Par quelle voie ?
10. L'employé suit-il le processus de l'évaluation du début ? comment ?

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. P.U. KOLÉA

Questionnaire administré auprès des collaborateurs d'entreprises multinationales installées en Algérie,dans le cadre de la réalisation d'une thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat 3e cycle en sciences de gestion option : Management des organisations

<u>Renseignements sur le projet de recherche</u> :

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat à l'Ecole nationale supérieure de Management en Sciences de Gestion**,** nous avons choisi de travailler sur le thème du "**lien entre les performances individuelles des collaborateurs algériens au sein d'entreprises multinationales installées en Algérie et les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre en son sein** »

Nous vous soumettons ce questionnaire, a fin d'enrichir la partie pratique de cette thèse de doctorat, convaincus que seules vos réponses objectives rendront possible notre étude. Vos perceptions et attitudes au travail représentent, sans nul doute, la pierre angulaire de cette thèse.

Pour des fins de confidentialité et liberté d'expression, les réponses seront anonymes et traitées dans un cadre purement scientifique, non commercial et / ou de contrôle exercé par votre entreprise.

Nous vous prions de noter que pour certaines questions **plusieurs réponses** sont **possibles** et qu'il est attendu que les réponses à ce questionnaire ne vous prennent guère plus de 15 minutes.

Nous vous remercions cordialement pour votre participation.

I. Informations personnelles :

1. ***Êtes-vous*** :

Une femme ☐ Un homme ☐

2. ***Avez-vous*** :

Moins de 20 ans ☐ 20-29ans ☐ 30-39ans ☐ 40-49ans ☐

Plus de 50 ans ☐

3. ***Êtes-vous*** :

Célibataire ☐ Marié(e) ☐

Avec:

00enfant ☐ 1-2enfants ☐ 2-3 enfants ☐ 3-4 enfants ☐

Plus de 4 enfants ☐

4. ***votre niveau d'instruction, le plus élevé est-il*** :

Niveau secondaire ☐ Licence ☐ Master académique (système LMD) ☐

Ingéniorat ☐ Magister (système classique) ☐ Doctorat ☐

Autres; précisez : .....

5. De quelle catégorie socioprofessionnelle relève le poste que vous occupez dans cette boite:

Cadres Supérieurs ☐ Cadres ☐ Maitrise ☐ Exécution ☐

6. Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise :

……an(s)

7. Avez-vous vécu une expérience au sein d'une autre multinationale avant de travailler dans cette entreprise ?

Oui ☐ Non, c'est pour la première fois ☐

Si oui, pour quelles raisons avez-vous quitté l'ancienne entreprise :

Rémunération peu attractive ☐ Opportunités professionnelles inexistantes ☐

Sentiment d'injustice ☐ Problèmes d'ordre relationnel (supérieur, collègues) ☐

Rigidité du volume horaire ☐ Système de contrôle rigoureux ☐

Autres, à préciser : .....

II. Pratiques de GRH et performancesindividuelles :

1. ***Avez-vous postulé dans cette entreprise parce que vous préférez travailler dans une entreprise multinationale*** :

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pour quelles raisons :

Grille de salaire importante ☐ Titre prestigieux de l'entreprise ☐

Bonnes conditions de travail ☐ Mode de gestion attractif ☐

Evolution de carrière ☐ Qualité de l'offre de formations ☐

Autres, à préciser :……...

2. Avez-vous été sélectionné(e) lors de votre recrutement parce que votre formation initiale correspondait au profil du poste d'entrée à occuper :

Oui ☐ Non ☐

3. ***Avez-vous intégré(e) l'entreprise facilement*** :

Oui ☐ Non ☐

Si oui, grâce:

à la procédure d'intégration instaurée ☐ aux efforts personnels ☐

à l'aide des collègues ☐ à l'aide de mon responsable ☐

à mon expérience professionnelle antérieure ☐

Autres :…….

4. ***Chaque mois, arrivez-vous à accomplir le travail qui vous est confié à temps*** ?

Toujours(100%) ☐ souvent(80%) ☐ quelquefois(50%) ☐

Rarement 5% ☐ jamais0% ☐

5. ***Est-ce qu'il vous arrive souvent de dépasser l'heure de sortie*** ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pour quelles raisons :

-le travail le nécessite ☐ - heures supplémentaires rémunérées ☐

-pour aider mon responsable ☐

Autres (à préciser)…….……

6. ***Vos tâches quotidiennes nécessitent-elles un travail de groupe*** :

Oui ☐ non ☐

7. ***Pour éviter les erreurs et les problèmes, préférez vous travailler seul(e)*** :

Oui ☐ non ☐

8. ***Pensez vous que :***

L'implication et la prise d'initiative	Souvent 80%	Quelquefois50%	Rarement5%
créent des problèmes			
s'imposent			
font avancer le travail			
ne servent à rien			

9. ***Avez-vous eu l'occasion de proposer de nouvelles méthodes de travail :***

Oui ☐ non ☐

Si oui, citez nous un exemple :

……

…….

10. ***Êtes-vous prêt (e) à travailler plus, sans compensation financière, si le travail le nécessite :***

Oui ☐ non ☐

11. ***Que signifie pour vous « Fournir plus d'efforts dans cette entreprise »:***

Faire le travail des autres ☐

Bénéficier d'une promotion professionnelle ☐

S'épanouir dans le travail ☐

Promouvoir votre service ☐

Autres (à préciser)……

12. ***Avez-vousdéjà eu l'occasion d'exprimer vos besoins en formation :***

Oui ☐ non ☐

Si oui, le contenu des formations suivies, répondait-il à vos besoins en formation exprimés avant :

Oui ☐ non ☐

Si oui, êtes-vous satisfait(e) de la qualité des formations suivies :

Oui ☐ non ☐

13. ***Le nombre de formations (***de courte durée) ***suivies l'année passée était de :***

…….. formation(s)

14. Le nombre de formations (de longue durée) ***suivies l'année passée était de :***

…….. formation(s)

15. En moyenne, le nombre de formations assurées par an dans mon service :

1 formation ☐ *2 formations* ☐ *3 formations* ☐

Plus de 3 formations ☐ Je ne sais pas ☐

16. Pensez- vous que votre salaire net dans cette entreprise est :

Similaireau salaire octroyé par une entreprise concurrente ☐

Supérieur ☐ inferieur ☐ je ne sais pas ☐

17. Pensez-vous que le bonus annuel est :

Equitable ☐ Inéquitable ☐

Si vous pensez qu'il est inéquitable, pourriez vous nous dire pourquoi :

……

……

18. Par rapport au niveau de vie en Algérie, qualifiez-vous votre salairenet de :

Bon ☐ moyen ☐ dérisoire (minime) ☐

19. L'objectif à atteindre pour le poste que vous occupez est-il clairement défini:

Oui ☐ non ☐

Si oui, est-il défini ?

Par écrit ☐ Oralement lors d'une réunion ☐

Autres, précisez :……

……...

20. Informez-vous votre responsable hiérarchique lorsque vous rencontrez des problèmes liés au travail :

Souvent80% ☐ quelquefois50% ☐ rarement 0% ☐

Si souvent, par quel canal :

Par écrit ☐ Oralement lors d'une audience ☐

Autres……..

Si rarement, pourquoi ?

……

……

21. Afin de mener à bien votre mission, de quelle source d'informations aurez- vous besoin:

DG ☐ Responsable direct ☐ collègues ☐ DRH ☐

22. Souvent, recevez-vous à temps l'information nécessaire pour mener à bien votre travail?

Oui ☐ non ☐

23. Êtes-vous au courant des orientations stratégiques de l'entreprise de cette année :

Oui ☐ Non ☐

Si oui, soutenez -vous les objectifs stratégiques de votre entreprises :

Oui ☐ Non ☐

Si vous ne soutenez pas les objectifs de votre entreprise, citez nous vos raisons :

……
……
.

24. La nature des avantages sociaux octroyés (Voyages, conventions, cadeaux..) répond-elle à vos besoins sociaux:

Oui ☐ non ☐

25. Est ce que votre travail nécessite d'être revu par votre responsable hiérarchique:

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pour des raisons de :

Correction ☐ Compléments d'informations ☐ Contrôle ☐

Autres , Précisez :……

26. Pensez vous être guidé(e) au travail par une motivation personnelle ?

Oui ☐ non ☐

27. Votre responsable hiérarchique est-il source principale de votre motivation au travail :

Oui ☐ non ☐ Les deux à la fois ☐

28. Pensez vous que la stabilité professionnelle est plus importante que la promotion au travail :

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pourquoi ?. ……

29. Quel était le taux d'atteinte des objectifs de votre dernière évaluation au sein de cette entreprise ?

☐ Inférieur ou égal à50% ☐ entre 51-80% ☐ entre81-100%

☐ entre100-120% Je ne sais pas ☐

30. D'une manière générale, êtes- vous satisfait(e) de vos résultats annuels obtenus (travail accompli):

Oui ☐ non ☐

Si oui, grâce aux

Conditions de travail ☐ moyens de travail ☐ temps consacré ☐

Efforts personnels ☐ clarté d'objectifs à atteindre ☐

Autres à préciser :……..

Si non, vous êtes insatisfait(e) de vos résultats obtenus (travail accompli) à cause des

Conditions de travail ☐ moyens de travail ☐ temps consacré ☐

Mauvaise circulation d'informations ☐

Autres à préciser :……..

31. Les résultats de l'évaluation des performances individuelles sont souvent :

Objectifs ☐ Subjectifs ☐ Les deux à la fois ☐

Si vous pensez qu'ils sont subjectifs totalement ou partiellement, pour quelles raisons :

Les **critères** d'évaluation sont **subjectifs** ☐

Nature de la **relation** avec le **responsable** hiérarchique ☐

Critères standards, ne répondent pas à la spécificité de la tâche du poste occupé ☐

Autres à préciser :……

32. Vous avez été promu(e) ……. fois

33. Vous avez bénéficié d'une mobilité interne ……. fois

34. Avez-vous le sentiment d'être traité(e) justement en terme de gestion des carrières.

Oui ☐ non ☐

Si non , pourquoi :……..

35. Avez-vous eu l'occasion d'échanger les voies de votre développement professionnel au sein de l'entreprise, avec votre responsable hiérarchique :

Oui ☐ Non ☐

Si non pourquoi ?.....

36. Réellement, la promotion dans votre entreprise est-elle liée :

A l'ancienneté ☐ aux objectifs atteints ☐

A la nature de la relation avec le responsable hiérarchique ☐

A l'application d'une procédure administrative ☐

Aux décisions stratégiques (du top management)

Autres,à préciser…….

37. En général, la promotion professionnelle au sein de cette entreprise est :

Fréquente ☐ lente ☐ Rare ☐

Sirare,pourquoi :

……

38. ***Pensez-vous que la mission accomplie par votre direction des ressources humaines permet de*** :

Développer vos compétences ☐ gérer vos affaires administratives ☐

Autres, à préciser ……..

...……..

39. ***Comptez-vous quitter cette entreprise un jour*** :

Oui ☐

Pour les raisons suivantes :

Rémunération plus attractive ☐ Opportunité professionnelle meilleure ☐

Sentiments d'injustice ☐ Problèmes d'ordre relationnel (supérieur, collègues) ☐

Rigidité du volume horaire ☐ Système de contrôle ☐

Nouvel environnement de travail ☐

Autres à préciser : ……

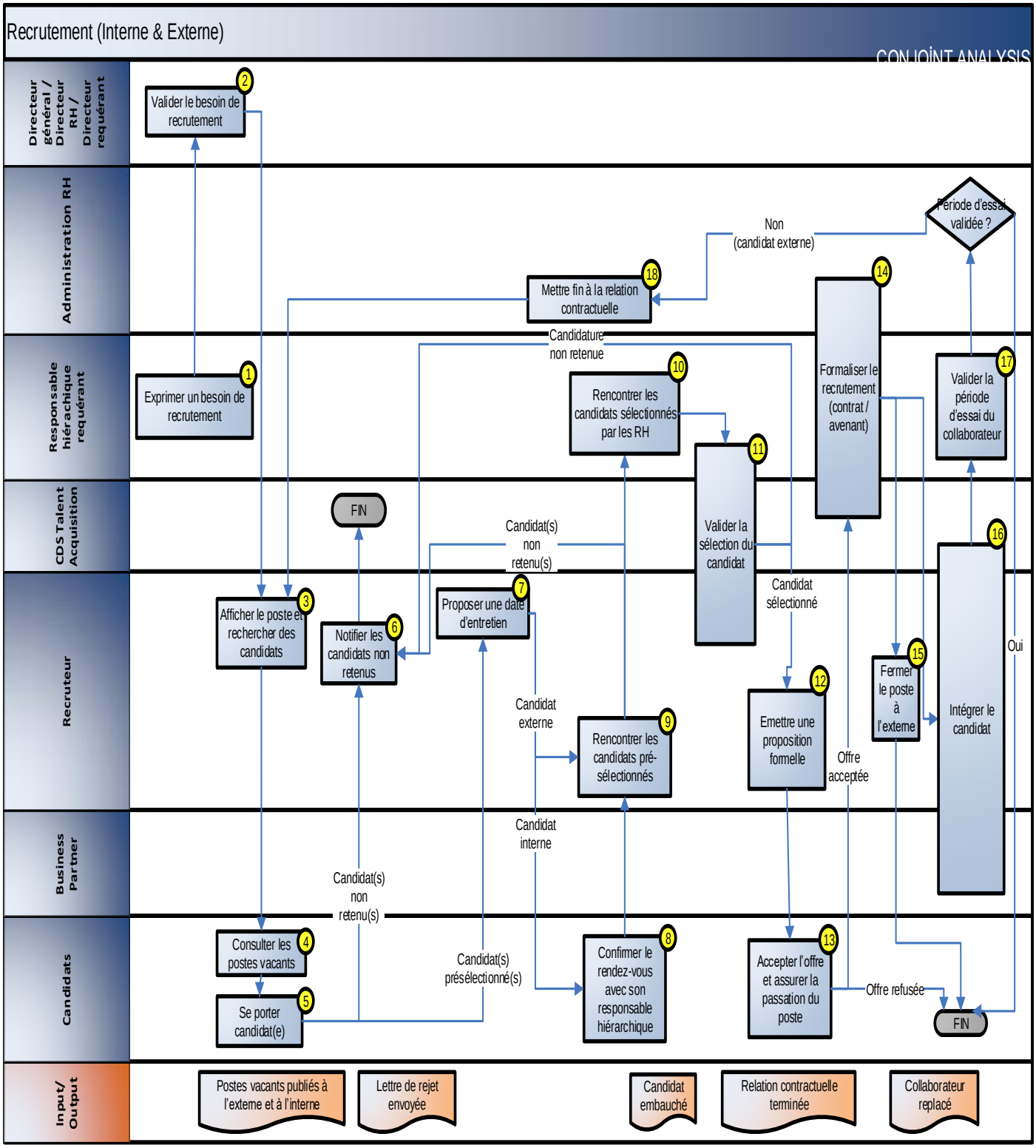
Non ☐

bien que vous ayez l'opportunité ☐

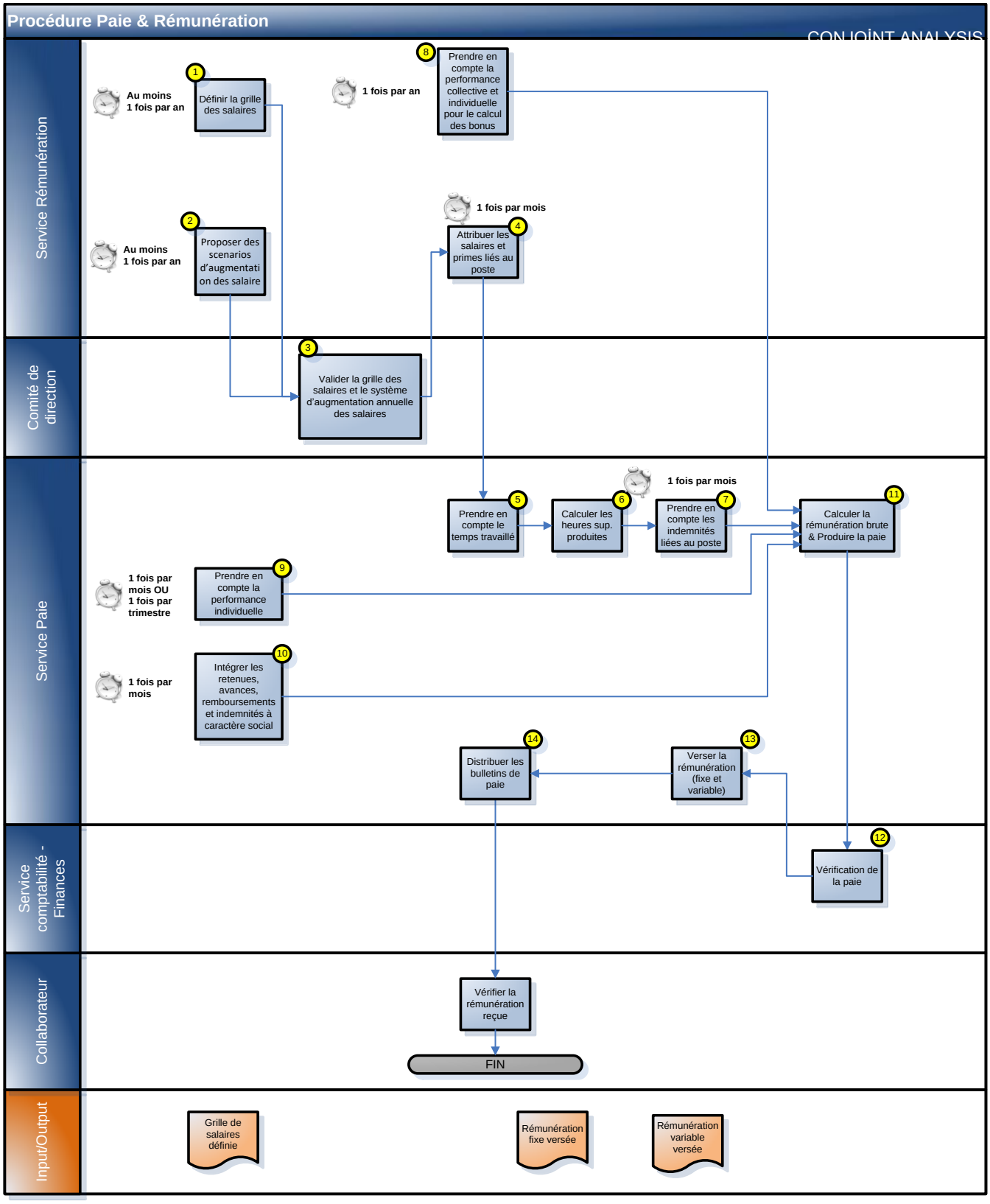
Parce que vous n'avez pas encore eu l'opportunité ☐

Merci de votre précieuse collaboration!

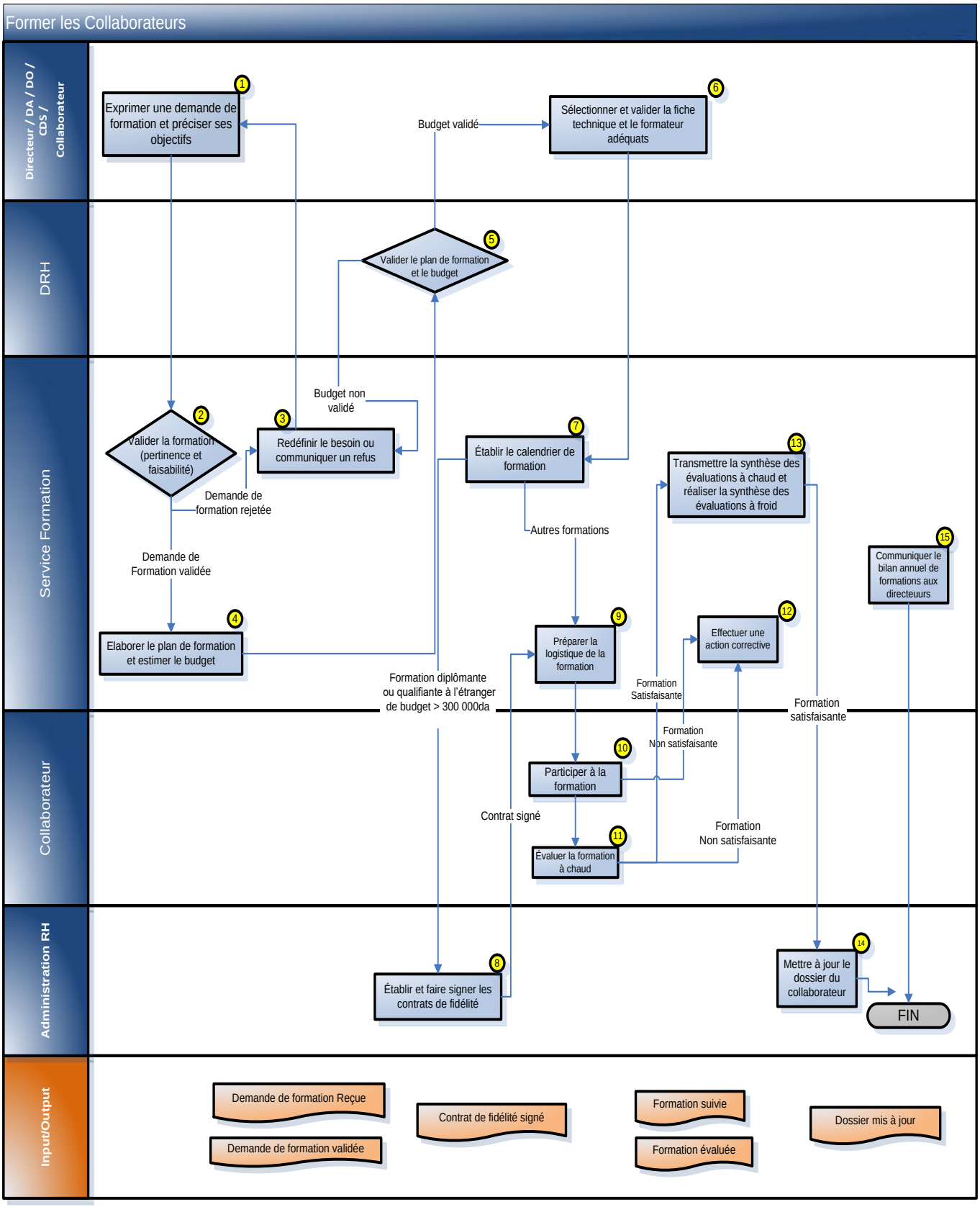
Annexe 9 : Logigramme Recrutement



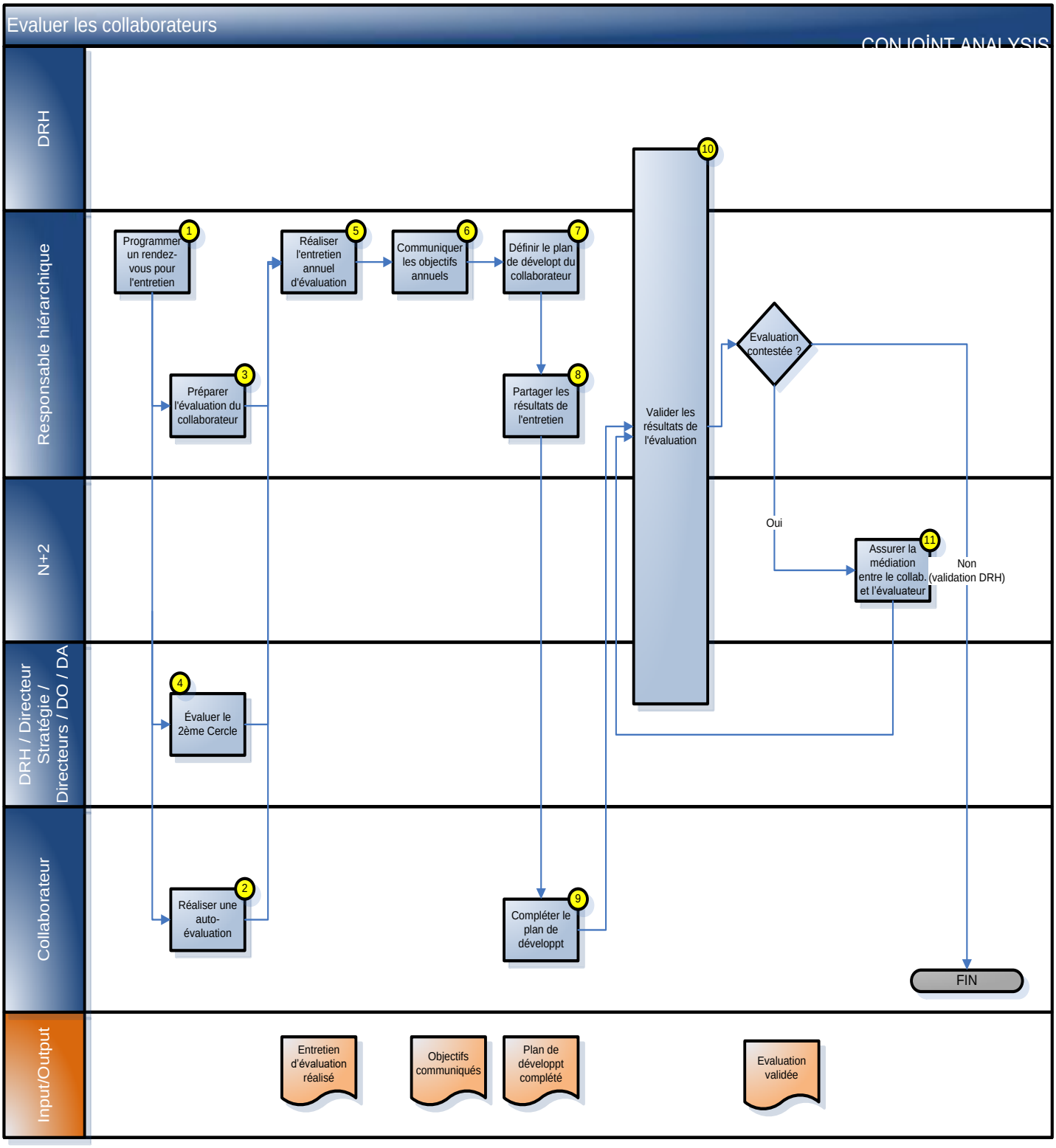
Annexe 10 : Logigramme Rémunération



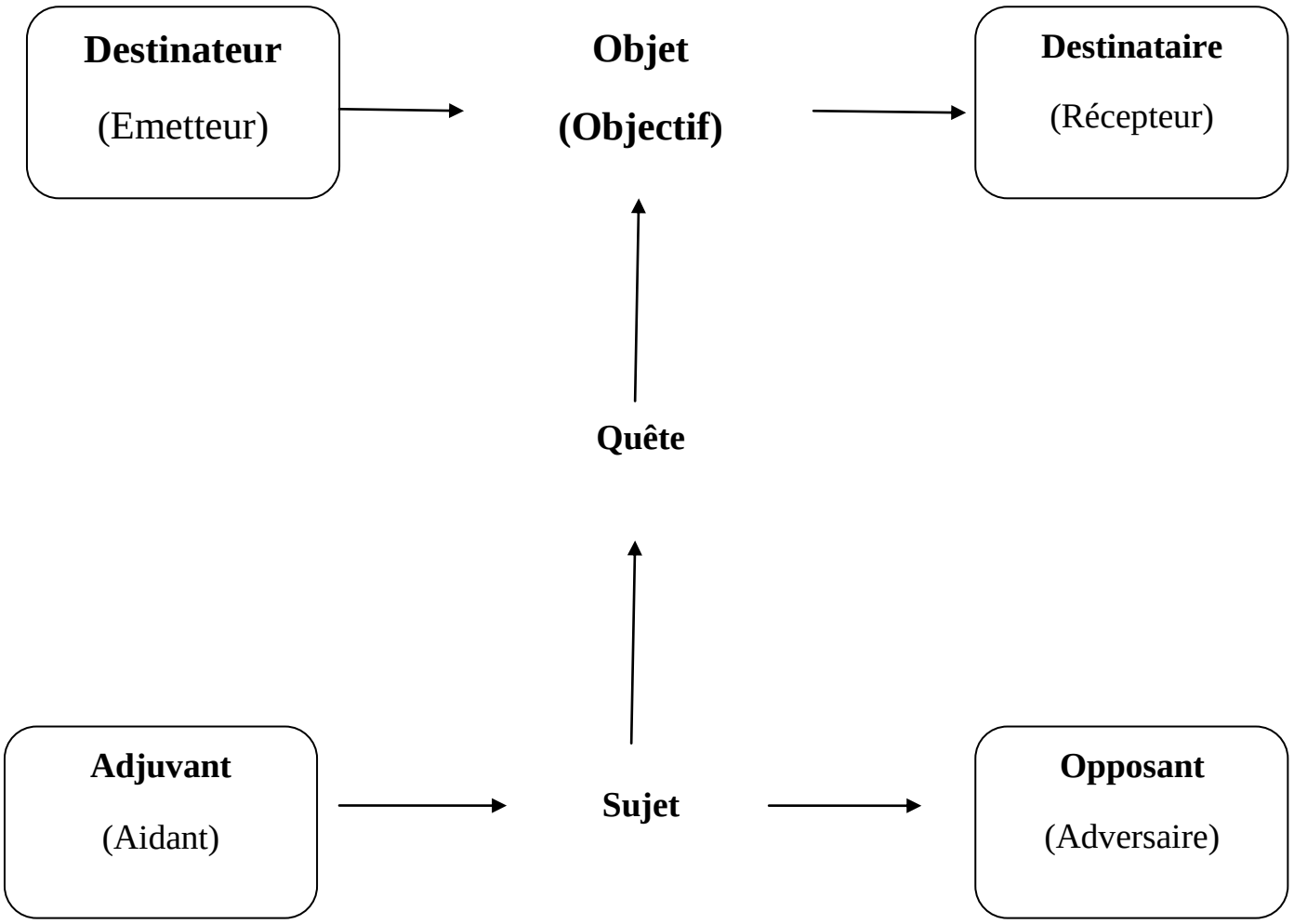
Annexe 11 : Logigramme Formation



Annexe 12 : Logigramme Evaluation Annuelle



Annexe 13 : Schéma Actanciel



Algirdas Julien Greimas, 1976