

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Ecole Supérieure de Management – Tlemcen

Département : Management

Spécialité : stratégie des entreprises

Mémoire de Fin d'Etude

En vue de l'obtention du diplôme de Master Académique

Thème

**Planification stratégique des ressources humaines et
performance individuelle au travail: existe-t-il une
relation ?**

Cas : SIEGE LQS/ AVAL de SONATRACH

Présenté par :

Mlle BOUKHALFA Amina

Sous la supervision de :

M. CHENINI Moussa

Soutenu le : 23 / 09 / 2020

Devant le jury composé de :

M. TADJ Mezian

Président

Maitre de conférences 'A' à ESM Tlemcen

M. CHENINI MOUSSA

Encadreur

Maitre de conférences 'A' à ESM Tlemcen

M. SELMI Abd El Djabbar

Examineur

Maitre de conférences 'A' à ESM Tlemcen

Année universitaire : 2019/2020

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Ecole Supérieure de Management – Tlemcen

Département : Management

Spécialité : stratégie des entreprises

Mémoire de Fin d'Etude

En vue de l'obtention du diplôme de Master Académique

Thème

**Planification stratégique des ressources humaines et
performance individuelle au travail: existe-t-il une
relation ?**

Cas : SIEGE LQS/ AVAL de SONATRACH

Présenté par :

Mlle BOUKHALFA Amina

Sous la supervision de :

M. CHENINI Moussa

Soutenu le : 23 / 09 / 2020

Devant le jury composé de :

M. TADJ Mezian	Président	Maitre de conférences 'A' à ESM Tlemcen
M. CHENINI MOUSSA	Encadreur	Maitre de conférences 'A' à ESM Tlemcen
M. SELMI Abd El Djabbar	Examineur	Maitre de conférences 'A' à ESM Tlemcen

Année universitaire : 2019/2020

Remerciement

Je remercie le bon DIEU le tout puissant pour le courage, la patience, la force et l'inspiration qu'il nous a gratifié toute au long de la réalisation de ce mémoire de fin d'étude. Toutes les louanges reviennent à Allah par les bienfaits duquel toutes les bonnes choses se concrétisent!

Je tiens à remercier notre promoteur M. CHENINI Moussa, qui, s'est toujours montré à l'écoute, et pour l'aide qu'il nous a accordé. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel du siège LQS/AVAL de SONATRACH en générale, et à Mlle. BOUKHALFA Sadika en particulier.

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à Mme. CHEMLAL mon tuteure de stage pour son soutien durant la courte période de mon stage, sa générosité, son empathie, et la patience qu'elle a su faire preuves malgré ses charges professionnelles.

Nos reconnaissances vont aussi à tous nos enseignants, pour leurs efforts durant toute la période de l'étude à l'école supérieure de management de TLEMCEN.

En fin, j'adresse toute ma reconnaissance à toute personne ayant contribué directement ou indirectement dans la concrétisation de ce mémoire...

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

*À mes chers parents qui m'ont toujours soutenues, encouragés, et me laissé manquer de rien.
C'est grâce à eux que je suis arrivé là où je suis aujourd'hui. J'espère qu'ils trouvent dans ce
travail toute ma reconnaissance et mon profond amour.*

A mes deux magnifiques frères OMAR et YOUNES

A mon âme sœur FIRDAOUS

A mes grands-parents

A mes tantes et mes oncles

A mes cousines et mes cousins

A mes aimables amies

A tous (tes) ceux qui m'ont inspirés, encouragés, et soutenus.....

*Que ce modeste travail puisse vous rendre hommage, car aucune dédicace pourra exprimer
toute l'amour que j'ai pour chacun de vous ♥*

BOUKHALFA AMINA

Résumé

Suite au contexte actuel marqué par les différentes mutations, les entreprises algériennes sont appelées à considérer le facteur humain comme une ressource clé qu'elles doivent la planifier de manière qu'elle soit bien exploitée pour augmenter sa performance qui est considérée comme le cœur de la performance des entreprises. Notre problématique retenue à partir de là vise à déterminer l'impact de la pratique de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail à travers ses quatre dimensions: performance dans la tâche, performance contextuelle, performance adaptative, et les comportements contreproductifs, en utilisant une démarche quantitative par un sondage d'opinion sur un échantillon de 32 cadres de l'entreprise SONATRACH (Siège LQS de l'Activité AVAL). Cette étude a montré en final qu'il existe une relation statistiquement significative entre la vision stratégique de la gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail, et a montré également qu'il existe un impact statistiquement significatif de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail, d'après le sondage d'opinion de notre échantillon d'étude.

Mots clés:

Planification Stratégique, Gestion Stratégique, Ressources Humaines, Performance Individuelle au Travail, performance dans la tâche, performance contextuelle, performance adaptative, comportement contreproductive.

ملخص

في اعقاب السياق الحالي الذي يتسم بمختلف التغيرات، المؤسسات الجزائرية مدعوة الى اعتبار العامل البشري موردا اساسيا يجب التخطيط له بطريقة تمكن من استغلاله جيدا من اجل زيادة ادائه الذي ينظر اليه على انه قلب الاداء المؤسساتي. انطلاقا من هناك، تهدف اشكاليتنا المعتمدة الى تحديد اثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاداء الوظيفي عن طريق ابعادها الاربعة : الاداء في المهمة، الاداء السياقي، الاداء التكيفي و السلوك العكسي، باستخدام النهج الكمي عبر استقصاء اراء عينة من 32 اطار بشركة سوناطراك (مقر نشاط المصب) . اظهرت هذه الدراسة في النهاية انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظرة الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية و الاداء الوظيفي، و قد اظهرت ايضا وجود اثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاداء الوظيفي، حسب استطلاع اراء عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية :

التخطيط الاستراتيجي ، الاداء الوظيفي، التسيير الاستراتيجي ، الموارد البشرية، الاداء في المهمة، الاداء السياقي، الاداء التكيفي، السلوك العكسي.

Abstract

Following the current context which is marked by the various changes, Algerian companies are called upon to consider their human factor as a key resource that must be planned in a way that enables it to be well exploited in order to increase its performance, which is considered as the heart of institutional performance. From there, our problem selected aims to determine the impact of the practice of strategic human resource planning on job performance through its four dimensions: task performance, contextual performance, adaptive performance, and counterproductive behavior by using a quantitative approach on a sample of 32 SONATRACH executives (LQS Seat of the Downstream Activity). This study ultimately showed that there is a relation statistically significant between the strategic vision of managing human resource and job performance, it also showed that there is a statistically significant impact of the strategic human resource planning on job performance, based on the opinion poll of our study sample.

Key words:

Strategic planning, strategic management, human resources, job performance, task performance, contextual performance, adaptive performance, counterproductive behavior.

LISTE DES ABREVIATIONS

AIGP Association Internationale de Gestion du Personnel

AMT Amont

AVL Aval

COM Commercialisation

DCG Direction Coordination Group

ELM Echange Leader Member

GNL Gaz Naturel Liquéfié

GPEC Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GPL Gaz Pétrolier Liquide

GRH Gestion des Ressources Humaines

GSRH Gestion Stratégique des Ressources Humaines

HSE hygiène sécurité environnement

LQS Liquéfaction Séparation

PNB Produit National Brute

PRH Planification des Ressources Humaines

PSRH Planification Stratégique des Ressources Humaines

RH Ressources Humaines

SIE Sureté Interne de l'Etablissement

SIGRH Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines

SIHC SONATRACH International Holding Corporation

SONATRACH société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures

Spa Société par action

TIC Technologies d'Information et de Communication

TRC Transport par Canalisation

LISTE DES TABLEAUX

N° Tableau	Tableau	N° Page
(1-1)	la distinction entre le modèle traditionnel de la GRH et le modèle renouvelé	20
(2-2)	les indicateurs de la performance d'après Koopmans et al.	69
(2-1)	Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell	93
(3-1)	Champs de réponse au questionnaire et leurs poids (échelle de L'Ickert)	117
(3-2)	le degré de consentement	118
(3-3)	La validité interne des éléments du premier axe	118
(3-4)	La validité interne des éléments du deuxième axe	119
(3-5)	La validité interne des éléments de la première dimension	120
(3-6)	La validité interne des éléments de la deuxième dimension	121
(3-7)	La validité interne des éléments de la troisième dimension	122
(3-8)	La validité interne des éléments de la quatrième dimension	122
(3-9)	la validité interne des éléments des dimensions de l'axe 3	123
(3-10)	validité de la cohérence structurelle des axes d'étude	123
(3-11)	le coefficient de fiabilité de l'instrument d'étude par la méthode d'Alpha de Cronbach	124
(3-12)	la répartition de l'échantillon par sexe	126
(3-13)	la répartition de l'échantillon par âge	126
(3-14)	la répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	127
(3-15)	la répartition de l'échantillon par catégorie professionnelle	127
(3-16)	la répartition de l'échantillon par poste	128
(3-17)	la répartition de l'échantillon par nombre d'années d'expérience	129

(3-18)	analyse du premier axe	130
(3-19)	analyse du deuxième axe	131
(3-20)	analyse du troisième axe	133
(3-21)	les coefficients de corrélation entre la vision stratégique de gestion des ressources humaine et de la performance individuelle au travail	137
(3-22)	les coefficients de corrélation entre les activités de la planification stratégique des ressources humaine et de la performance individuelle au travail	138

LISTE DES FIGURES

N° Figure	Figure	N° Page
(1-1)	processus de la gestion stratégique des ressources humaine	25
(1-2)	Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste	28
(1-3)	Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche de contingence	28
(1-4)	Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle	30
(1-5)	le processus de la planification stratégique des ressources humaines selon Petit et al	42
(1-6)	Système de planification stratégique des ressources humaines selon Wils et al.	44
(1-7)	Modèle de la PSRH selon Swanson et Holton (2009)	45
(1-8)	Exemple d'organigramme de remplacement pour la gestion de la relève	57
(3-1)	l'organigramme du groupe SONATRACH	103
(3-2)	L'organigramme de l'activité LQS de SONATRACH	105
(3-3)	L'organigramme du département RHU	110
(3-4)	présentation de la variable indépendante	116
(3-5)	présentation de la variable dépendante	117
(3-6)	Présentation du modèle de l'étude	125

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre 1: le cadre conceptuelle de la planification stratégique des ressources humaines	
Introduction du chapitre 1.....	14
Section I: introduction à la gestion moderne des ressources humaines.....	15
Section II: la planification stratégique des ressources humaines.....	34
Conclusion du chapitre 1.....	63
Chapitre 2: le cadre conceptuelle de la performance individuelle au travail	
Introduction du chapitre 2.....	64
Section I: généralités sur la performance individuelle au travail.....	65
Section II: les déterminants de la performance individuelle au travail.....	77
Section III: la mesure et l'évaluation de la performance individuelle au travail.....	92
Conclusion du chapitre 2.....	99
Chapitre 3:L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH	
Introduction du chapitre 3.....	100
Section I : présentation générale de l'organisme d'accueil.....	101
Section II : le cadre méthodologique de la recherche.....	113
Section III : la présentation des caractéristiques de l'échantillon.....	126
Section IV : Statistiques descriptives des axes d'étude, teste et interprétation des hypothèses.....	130
Conclusion du chapitre 3.....	140
Conclusion générale.....	141
Bibliographie.....	144
Annexes.....	150

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation des économies et des entreprises a eu un fort impact sur les modes de gestion des ressources humaines. Commençant d'abord par la notion classique du personnel qui a émergé dans la première moitié du XX siècle, pour arriver dans nos jours à celle de la gestion stratégique des ressources humaines. Le changement ne s'est pas opéré uniquement au niveau de l'appellation mais aussi au niveau des perspectives et des pratiques. L'élément humain n'est plus considéré comme une charge à minimiser mais plutôt comme une ressource qu'il faut mobiliser, valoriser, développer, motiver et dans laquelle il faut investir, car la performance de l'entreprise et sa pérennité dépend en premier lieu de celle de son capital humain.

Face à cette évolution accrue, les responsables des entreprises mènent une réflexion permanente sur la façon dont l'entreprise peut accompagner au mieux le rythme rapide de la mondialisation. Pour ce faire, on a besoin de disposer d'outils de gestion plus efficace permettant d'acquérir les ressources humaines nécessaires, de bien gérer ce capital humain, et de dégager de multiples gains de productivité à l'entreprise. C'est là que réside tout l'intérêt de la planification stratégique des ressources humaines.

La planification stratégique des ressources humaines s'avère être l'un des outils efficaces pour faire de la gestion des ressources humaines (GRH) une fonction stratégique de l'organisation, au même titre que l'ensemble de ses autres fonctions, et pour que la GRH soit prise en compte, elle aussi, au moment de l'élaboration du plan stratégique d'évolution de l'organisation.

La planification stratégique des ressources humaines est un processus formel de révision systématique et continue des activités de gestion des ressources humaines en vue de les modeler aux changements externes à l'organisation affectant son marché interne du travail et d'établir une adéquation optimale entre les ressources humaines en place et le travail qui leur est demandé, dans le but d'atteindre l'efficacité de la performance. (Guérin 1984)

La performance de l'organisation aujourd'hui est jugée par la performance de sa fonction RH, car d'après la théorie du management par les ressources, la performance de l'entreprise et son succès stratégique dépend des ressources internes qu'elle dispose, et de son capital immatériel qui constitue une ressource rare et difficile à imiter, ce qui lui permet d'acquérir un avantage concurrentiel. De ce point de vue, nous nous sommes concentrés dans cette recherche sur le rôle de la planification stratégique des ressources humaines en tant que fonction de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des individus.

Le contexte algérien à son tour a été marqué par de profondes mutations économiques et organisationnelles. La mondialisation, la libéralisation des échanges et l'internationalisation des entreprises a permis à l'Algérie de s'ouvrir sur son environnement extérieur et de prendre conscience des défis qui se dessinent. Les entreprises en Algérie se trouvent face à la nécessité d'adopter les nouveaux modes de gestion qui leur permet de suivre les mutations économiques mondiales et d'en bénéficier d'avantage.

INTRODUCTION GENERALE

Quelques études locales portant sur la réalité de la planification stratégique des ressources humaines dans les institutions algériennes, ont été menées, nous citons comme exemple: Benaichi Ammar (2017)¹, Aboud Ahlam (2014)², Kamal Timizar (2014)³, Benhamouda Youcef (2010)⁴. Ces études ont révélé l'existence de la pratique de la planification stratégique des ressources humaines dans les entreprises enquêtées. Ils ont montré également que les établissements algériennes adopte la planification stratégique des ressources humaines dans le cadre de leurs planification globale, ce qui reflète l'importance donnée au facteur humain dans les établissements algériennes mis appart leurs natures et leurs domaine d'activité.

➤ La problématique de la recherche:

La problématique posée dans ce travail de recherche est de démontrer l'impact de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail, en prenant comme cas d'étude le siège LQS de l'activité AVAL du groupe SONATRACH où on cherche à répondre à la problématique suivante:

«La planification stratégique des ressources humaines a-t-elle un impact sur la performance individuelle au travail des employés du siège LQS de l'activité AVAL de SONATRACH ?»

Afin d'essayer d'apporter quelques éléments de réponse, nous avons subdivisé notre problématique en sous questions suivantes:

1. Existe-t-il une relation entre la vision stratégique de la gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail ?
2. Existe-t-il un impact de la pratique de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail?

➤ Les hypothèses de la recherche:

Nous avons posé les hypothèses suivantes pour essayer de rapprocher d'une réponse à la problématique de départ de la recherche:

H1: Il y a une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha=0.05$) entre la vision stratégique de gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS.

¹ بن عيشي عمار, 2017, « واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الج زائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة », مجلة الحقيقة, العدد 39.

² عبود احلام, « التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة تطبيقية: مصنع الإسمنت SCIBS بني صاف (و حدة عين تيموشنت) », 2013-2014, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, عين تيموشنت.

³ كمال تيميزار, « دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة», 2013-2014, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية, كلية الحقوق و العلوم السياسية, جامعة محمد خيضر, بسكرة.

⁴ بن حمودة يوسف, « التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين اداء الافراد دراسة نظرية و تطبيقية (مجمع الدواجن للغرب GAO) », 2009-2010, مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير, جامعة عبد الحميد ابن باديس, مستغانم.

INTRODUCTION GENERALE

H2: Il y a un impact statistiquement significatif au niveau de ($\alpha=0.05$) de la pratique de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail des employés du siège LQS.

➤ **Les variables de la recherche:**

La variable indépendante:

La variable dépendante dans notre recherche présente la planification stratégique des ressources humaines et se caractérise par:

1. La vision stratégique des ressources humaines;
2. Les pratiques de la planification stratégique des ressources humaines.

La variable dépendante:

La variable dépendante dans notre recherche présente la performance individuelle au travail caractérisé par ses quatre indicateurs:

1. La performance dans la tâche;
2. La performance contextuelle;
3. La performance adaptative;
4. Les comportements contreproductifs.

➤ **Les raisons de choix du sujet:**

Les motivations pour le choix de ce thème est dictée par plusieurs raisons. Tout d'abord, il s'agit d'un sujet relativement récent dont les recherches en Algérie demeurent insuffisantes. La deuxième raison est subjective, car en tant qu'étudiante en management et stratégies des entreprises, le sujet de la planification stratégique des ressources humaines est fortement lié à mon parcours académique. Troisièmement, mon désir de se spécialiser dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans mes études plus tard.

➤ **L'importance de la recherche:**

Ce travail tire son importance du fait qu'il entame un sujet relativement nouveau dont les recherches locales demeurent insuffisantes.

Notre travail de recherche présente un double intérêt théorique et pratique : sur le plan théorique, elle présente une base d'information sur l'état de l'art de la gestion stratégique des ressources humaines et de son modèle fondamentale qui est la planification stratégique des ressources humaines, et sur la notion de la performance individuelle au travail. Sur le plan pratique, elle s'inscrit dans le cadre des contributions empiriques nationales qui tentent à démontrer l'intérêt de la pratique de la PSRH dans la contribution à la performance des employés au travail.

INTRODUCTION GENERALE

➤ **La démarche méthodologique de la recherche:**

La démarche méthodologique de ce travail est un mélange entre la démarche descriptive, analytique, et déductive.

A travers une étude littéraire, la méthode descriptive nous aidera à se rapprocher de notre but d'apporter une représentation générale sur l'état de l'art des variables de cette étude.

La démarche analytique va nous servir une bonne méthode dans notre étude empirique quantitative du fait qu'elle permet d'analyser le phénomène étudié à partir des outils statistiques choisis pour les fins de cette étude.

Finalement, quant à la méthode déductive, celle-ci sera utilisée dans l'apport des conclusions qui permettront de donner des réponses à notre problématique par le biais de la vérification des hypothèses préétablis.

➤ **Les difficultés de la recherche:**

La recherche est inscrite dans un contexte temporel qui a connu l'invasion de la pandémie du COVID-19, où le gouvernement algérien comme tout gouvernement au monde, a pris la décision d'entrer dans un confinement, la chose qui a rendu impossible l'accès aux bibliothèques pour obtenir de support théorique, et aux organisations pour obtenir les informations nécessaires pour l'élaboration de l'étude empirique, sachant que nous avons commencé notre stage au sièges LQS de l'activité AVAL de SONATRACH avant qu'il soit interrompu pour les raisons du couvre-feu qu'ont été prisent et l'application du service minimum par le siège. Tous ces obstacles nous ont poussés à dépendre seulement sur des documents trouvés sur internet que malgré leur abondance, elles sont payantes et parfois inaccessible, surtout que notre thème de recherche est relativement nouveau. Un autre obstacle nous a été posée qui est celui de l'insuffisance de la documentation en français, la chose qui nous a poussés à faire les recherche en arabe et en anglais, ce qu'il nous a pris beaucoup de temps et a ralenti la conception de ce mémoire.

➤ **La structure de la recherche:**

Afin d'atteindre l'objectif de ce mémoire, et pour bien mener notre travail de recherche, nous avons opté pour une recherche théorique dans les deux premiers chapitres, puis pour une étude pratique dans le troisième chapitre.

Le premier chapitre présente le cadre conceptuelle du sujet de la planification stratégique des ressources humaines, où on commencera par introduire la modernité de la gestion des ressources humaines que constitue la planification stratégique des ressources humaines l'un de ses modèles classiques.

Le deuxième chapitre est consacré pour le cadre conceptuelle de la performance individuelle au travail, où on tentera de refléter les contributions de l'état de l'art dans la clarification de ce concept qu'on peut le juger peu étudié.

INTRODUCTION GENERALE

Le troisième chapitre est conçu pour la présentation de l'établissement d'accueil, la présentation de la méthodologie et la démarche d'étude, la présentation des résultats de l'étude statistique, leurs analyse, leurs discussion, et enfin le test des hypothèses.

Les études précédentes:

1. Les études locales

1.1 Les études en français:

1. L'étude de Mechrour Med.El Amine, Hacini Ishaq, et Semmache Amina: "La Fonction Ressources Humaines Dans L'administration Publique Algérienne: Etat Des Lieux Et De Prospective", (2018)¹:

Ce travail avait pour objectif de formuler une vision sur l'état des lieux de la fonction RH dans les administrations publiques algériennes et d'identifier les perspectives d'avenir quant à son évolution par le biais d'une démarche prospective des métiers en se basant sur l'évolution des textes législatifs et règlementaires qui présentent, selon les chercheurs, les principales sources qui servent à déterminer les taches et les responsabilités dans la fonction RH.

A travers l'interprétation des entretiens qu'ont effectués les chercheurs avec les occupants de la fonction RH des établissements enquêtés, le travail a sorti avec les résultats suivants:

- les occupants de la DRH cherchent seulement à appliquer les lois et les réglementations;
- les difficultés rencontrées par les DRH, notamment mise en avant par le biais du manque de compétences, faute de formation, et le vieillissement de la main d'œuvre;
- la plupart des acteurs au niveau de la fonction publique algérienne reconnaissent la grande responsabilité qu'ils ont par rapport au degré de liberté et d'autonomie limitée concernant la prise de décision
- les occupants de la DRH indiquent l'existence des changements touchant concrètement la fonction RH à l'instar des changements économiques et technologiques et l'évolution constante des lois, qui ne donnent pas l'indépendance pour accomplir le travail requis, ce qui augmente la pression au travail;
- Les acteurs estiment que la GRH algérienne tend vers le développement positif à long terme, qui est contrôlé par l'administration centrale (organes ministériels) ce qui empêche l'anticipation des tâches et des activités futures.

¹ MECHROR. M, HACINI. I, SEMMACH. A, « La Fonction Ressources Humaines Dans L'administration Publique Algérienne: Etat Des Lieux Et De Prospective », El Bachir Economic Journal, 2018, pp. 369-386.

INTRODUCTION GENERALE

2. L'étude de Meksem Amine, " La Formation, Un Outil De Développement Des Compétences Et De Réalisation Des Objectifs Des Entreprises Publiques Algériennes, cas de ENIEM", (2015)²:

Ce mémoire à traiter la problématique de la formation et son articulation avec le développement des compétences et à la réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Adoptant une démarche descriptive, le chercheur a analysé certains niveau tels que : les ressources humaines, la stratégie, l'apprentissage, l'organisation apprenante, la formation continue, les compétences et leur renouvellement, la motivation comme résultat de développement des compétences, et leurs places dans l'entreprise ENIEM

L'analyse des données de l'entreprise qu'a effectuée le chercheur a avancé les résultats suivants:

- La formation continue au sein de cette entreprise assume bien son rôle de pièce maitresse dans l'ajustement et le développement des compétences individuelles et collective des salariés de l'entreprise, mais à condition qu'elle soit pertinente et en rapport direct avec les besoins identifiés.

- La formation continue assure et permet aussi la réalisation des objectifs individuels des salariés (promotion, gestion de carrière, développement des compétences, acquisition de nouveau savoir, résolution de conflit, satisfaction, motivation, épanouissement, maîtrise...), à moyen et à long terme. Cependant, certaines variables comme la rémunération ; est plus au moins dépendante de la formation, elle découle en grande partie de la gestion des ressources humaines.

L'analyse a recommandé l'élaboration de référentielles compétences, l'introduction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le bon choix des organismes de la formation pour améliorer l'efficacité des systèmes formation continue au sein des entreprises publiques algériennes.

3. L'étude de Guerrouahen Abdelouhab, Brahimi Fodil, " Essai d'Analyse de la Politique de Recrutement, Cas OOREDOO Algérie" (2014)³:

Ce mémoire avait pour but d'analyser la politique de recrutement et la contribution de cette dernière aux exigences de développement de l'entreprise OOREDOO et à l'atteinte de ses objectifs.

Le chercheur a adopté la démarche de l'étude de cas dont l'objectif initial été de déterminer l'importance accordé à la politique de recrutement et de démontrer la place qu'occupe cette dernière dans la politique générale de entreprise notamment la fonction ressources humaines.

² Meksem Amine, «La Formation, Un Outil De Développement Des Compétences Et De Réalisation Des Objectifs Des Entreprises Publiques Algériennes, cas de ENIEM», Mémoire De Magistère En Sciences Economiques, Université Mouloud Mammeri De Tizi Ouzou, 2015.

³ Guerrouahen Abdelouhab, Brahimi Fodil, « Essai d'Analyse de la Politique de Recrutement, Cas OOREDOO Algérie», mémoire de master en sciences commerciales, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger, (2014).

INTRODUCTION GENERALE

De plus, Le chercheur a utilisé un questionnaire afin de vérifier son deuxième hypothèse qui stipule que Le recrutement occupe une place primordiale dans la gestion de l'entreprise OOREDOO Algérie.

L'étude a sortie avec les résultats suivants :

- Le personnel est très impliqué et stable dans son poste;
- OOREDOO Algérie privilégie le recrutement interne qui semble être un facteur de motivation et de fidélisation des employés;
- La diversification des canaux de recrutement et des techniques de sélection utilisées par OOREDOO Algérie afin de sélectionner le meilleur candidat, et de mieux faciliter son intégration au sein de l'entreprise.

Bien que les résultats aient l'ère positive, le chercheur a remarqué quelques défaillances. Il estime que l'entreprise lui reste beaucoup d'éléments à développer et à mettre en œuvre, malgré les nombreux efforts consentis en matière de recrutement pour assurer la performance de fonction ressources humaines. Il ajoute que l'entreprise doit maintenir le respect de la GPEC et laisser une souplesse pour le renfort d'effectif lors des projets imprévus .enfin il recommande de mettre en place d'une politique de communication adéquate pour remédier les mécontentements des employés.

4. L'étude de Medjbour Malha, Seddar Zina, "le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise publique, Algérie Télécom (direction de T-O) " (2017) ⁴:

Ce mémoire a tenté de démontrer l'intégration des ressources à la stratégie générale des entreprises, et à l'amélioration de leur performance, suivant une démarche à la fois quantitative et qualitative dans la direction d'Algérie Télécom de Tizi-Ouzou. Cette étude a sortie avec les conclusions suivantes:

- Algérie Télécom accorde une place très importante aux ressources humaines et les considère comme un élément fondamental de sa réussite;
- L'existante de système d'information ressource humaine (SIRH) au sein de l'entreprise enquêtée constitué un élément significatifs conditionnant la confidentialité des informations la qualité de l'information utilisée dans toute approche stratégique;
- Algérie Télécom dispose d'une fonction ressources humaines plus évoluée et plus structurer et mieux organiser, malgré sa grande de taille;
- Le processus de l'intégration des ressources humaines à la stratégie générale dans l'entreprise Algérie Télécom, influence positivement sur l'amélioration de sa performance en faisant appel à différents systèmes de GRH cohérents en interne et en externe avec la stratégie d'affaires, et la cohérence entre ses objectifs RH et ses objectifs organisationnels.

Enfin les chercheurs ont met accent sur l'importance du développement des ressources humaines, et la nécessité pour l'entreprise de leur pris en charge dans ses stratégies d'évolution.

⁴ Medjbour Malha, Seddar Zina, «le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise publique, Algérie Télécom (direction de T-O) », mémoire de master en sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (2017).

INTRODUCTION GENERALE

1.2 Les études en arabe:

5. دراسة بن حمودة يوسف، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين اداء الافراد دراسة نظرية و تطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب-GAO)" (2010):⁵

Cette étude visait à clarifier les différentes méthodes scientifiques utilisés à la fois dans le processus de planification des ressources humaines et dans le processus d'évaluation des performances RH, et souligner l'importance de chacun d'entre eux tout en révélant leurs avantages et inconvénients, en plus de proposer un modèle standard d'évaluation des besoins en RH au niveau d'une entreprise algérienne.

Après avoir étudié le cas de la GAO, l'étude a révélé les résultats suivants:

- La planification stratégique des RH permet à l'entreprise d'obtenir les bons types de ressources humaines avec le nombre approprié pour effectuer le bon travail au bon endroit, ce qui en fait la raison du succès des RH dans la réalisation de bonnes performances.
- La planification stratégique des RH développe un ensemble de solutions pratique pour la plupart des problèmes dont souffre l'entreprise en matière de RH, tels que le surplus d'individus ou la rareté de certaines spécialités, et bien d'autres problèmes.
- Le succès du processus de la planification stratégiques des RH et dû à la l'utilisation des méthodes les plus appropriés et compatibles avec les conditions dans lesquelles vit l'entreprise, ainsi qu'à la qualité des données dont dispose cette dernière.
- L'entreprise GAO s'appuie sur les méthodes descriptives dans son processus de planification RH, similaires à celle des plupart des entreprises algériennes, cela est dû au manque des spécialistes en gestion et planification RH.

L'étude a recommandé la nécessité d'activer le système de planification stratégique des RH au niveau des entreprises algériennes afin d'obtenir des RH de la taille requise en temps opportun et d'atteindre les objectifs stratégiques de ce qui permet une intégration réelle des RH dans la stratégie globale de l'entreprise.

6. دراسة بن عيشي عمار، " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة" (2017):⁶

Cette étude visait à connaître la réalité de la planification stratégique des ressources humaines aux universités algériennes en prenant le cas de l'université de Biskra, et pour y parvenir, le chercheur a sélectionné un échantillon aléatoire composé du personnel enseignants, des administrateurs et des techniciens, puis a utilisé l'outil statistique SPSS pour traiter les données obtenus. L'étude a généré les résultats suivants:

⁵ بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره.

⁶ بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره.

INTRODUCTION GENERALE

- Il existe une vision stratégique pour la planification stratégique des ressources humaines au niveau de l'université en question, ce qui indique que l'université s'appuie sur la planification des ressources humaines dans le cadre de sa planification stratégique globale à long terme.
- L'administration de l'université tient à sélectionner de manière objective les candidats aux emplois.
- L'université forme ses ressources humaines dans le but d'accroître leurs connaissances liées à leurs métiers et de développer leurs compétences professionnelles.

Les recommandations de l'étude sont comme suit:

- Fournir un environnement stimulant pour la formation et le développement en aidant les employés financièrement à développer leurs compétences et leurs expériences.
- L'administration de l'université est tenue d'étudier et d'analyser le système RH pour identifier les forces à investir et les faiblesses à éviter.

7. دراسة عبود احلام, "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة تطبيقية: مصنع الإسمنت SCIBS بني صاف (وحدة عين تيموشنت)", (2014):7

Ce mémoire avait pour but de démontrer l'importance de la planification stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne, et de vérifier son existence sur terrain pour répondre aux différentes questions établis dans cette recherche. La chercheuse s'est appuyé sur la méthode de l'étude de cas par le biais des entretiens avec les responsables des ressources humaines dans l'entreprise en question.

Les résultats de cette étude sont comme suit:

- L'entreprise en question adopte la planification stratégique des ressources humaines pour déterminer le nombre et la qualité des ressources humaines nécessaires pour effectuer le travail requis.
- Le but de la planification des ressources humaines dans l'entreprise est de recruter la main d'œuvre experte et qualifié qui permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel.

8. دراسة كمال تيميزار, "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع باتنة", (2014):8

L'étude visait essentiellement à révéler l'entendue de la clarté du concept scientifique de la planification stratégique dans la gestion des ressources humaines dans les institutions publiques algériennes et son effet sur le degré de leur pratique des activités liées à la planification des ressources humaines, en prenant l'institution de SONALGAZ comme cas d'étude par le biais d'un sondage d'opinions de ses employés.

⁷ عبود احلام, مرجع سبق ذكره.

⁸ كمال تيميزار, مرجع سبق ذكره.

INTRODUCTION GENERALE

Les résultats de cette étude sont comme suit:

- L'importance de la fonction de gestion des ressources humaines dans la planification et le développement des ressources humaines de l'institution.
- Les individus de l'échantillon réalisent le rôle de la planification stratégique des ressources humaines dans la réalisation des objectifs de l'organisation en fournissant des compétences humaines qui peuvent maintenir le cours de l'activité de l'organisation.
- La planification stratégique des ressources humaines veille sur la détermination du besoin futur en RH en termes de nombre et de type conformément aux exigences de la réalisation du plan stratégique de l'organisation.

L'étude a recommandé les points suivants:

- Fournir aux institutions publiques qu'elles soient économiques ou établissement de service, tous les moyens technologiques nécessaires à la planification stratégique ainsi que les compétences humaines appropriés pour effectuer cette tâche
- La veille sur l'intégration des employés dans la formulation des objectifs et des plans des ressources humaines.
- Créer des unités administratives spécialisées dans la planification stratégiques au sein de toute institution.

2. Les études internationales

2.1 Les études en anglais:

9. Study of Opoku Mensah, " An Analysis Of Human Resource Planning And Its Effect On Organizational Effectiveness – A Case Study Of Information Services Department, Accra Office", (2012):

L'étude visait à examiner dans quelle mesure la planification stratégique des ressources humaines est pratiquée au département des services d'information et sa relation avec l'efficacité organisationnel par le biais d'un questionnaire destiné aux employées de l'entreprise en question. L'étude a révélé les résultats suivants:

- Les individus enquêtés n'ont pas une profonde connaissance de la planification stratégique des ressources humaines, et cela revient à la raison qu'elle n'est pas bien pratiquée dans le département des services d'informations.

⁹ Opoku Mensah, « An Analysis of Human Resource Planning and Its Effect on Organizational Effectiveness – A Case Study Of Information Services Department, Accra Office», mémoire de master en administration des affaires, université de Kwame Nkrumah, Ghana, 2012.

INTRODUCTION GENERALE

L'étude a recommandé les points suivants:

- Le département RH doit développer et implanter un programme complet de formation au développement de carrière pour le personnel.
- Tout le monde devrait être autodiscipliné, y compris la direction de manière à exécuter à la fois le plan de l'organisation et celui de RH.

10. Study of Farman Afzal, Kashif Mahmood, Syed Mohsin Raza Sherazi, Muhammad Sajid, Muhammad Hassan, " Effect Of Human Resource Planning On The Organizational Performance", (2013)¹⁰

Cette recherche a mis l'accent sur l'effet de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance organisationnelle. L'objectif de cette recherche était de déterminer les déterminants clés de la planification formelle des ressources humaines qui contribuent à la performance dans le secteur des télécommunications.

Les chercheurs ont adopté une démarche quantitative basée sur les données collectés par les questionnaires distribués sur les agences de télécommunication au Royaume-Uni.

L'analyse à générer les résultats suivants:

- La gestion des ressources humaines est une composante stratégique de l'organisation
- La gestion des ressources humaines rendre les employés de l'organisation plus compétents et plus distinctifs pour leur travail.
- L'existence d'une relation significative entre la planification stratégique des RH et la performance organisationnelle.

11. Study of Adnan S. Al Wahshi," Human Resource Planning Practices In The Omani Public Sector: An Exploratory Study In The Ministry Of Education In The Sultanate Of Oman", (2016)¹¹:

L'objectif de cette étude était d'explorer les pratiques actuelles de planification des ressources humaines au ministère de l'éducation d'Oman afin d'acquérir une compréhension des bonnes pratiques et de recommander de nouvelles améliorations. Une méthodologie d'étude de cas interprétative a été adoptée pour l'étude ce qui a permis au chercheur d'accéder aux connaissances tacites détenus par les praticiens expérimentés impliqués dans le processus de la planification stratégique des ressources humaines.

¹⁰ Farman Afzal, Kashif Mahmood, Syed Mohsin Raza Sherazi, Muhammad Sajid, Muhammad Hassan, «Effect Of Human Resource Planning On The Organizational Performance», Information and Knowledge Management, Vol.3, No.2,2013, 173-182.

¹¹ Adnan S. Al Wahshi, « Human Resource Planning Practices in the Omani Public Sector: An Exploratory Study in the Ministry of Education In The Sultanate Of Oman », mémoire de doctorat en philosophie, université Edith Cowan, Australie, 2016.

INTRODUCTION GENERALE

Les analyses des données ont permis d'obtenir les résultats suivants:

- Le processus de planification RH n'est pas mené de la manière souhaitée et cela revient au manque des sources d'information disponible de personnel qualifiés et expérimentés.
- Bien que le ministère de l'éducation d'Oman dispose d'un plan stratégique écrit, ce plan n'est pas disponible pour toutes les unités du ministère.
- La planification des ressources humaines est influencée par des facteurs externes tel que les politiques gouvernementales, et des facteurs internes comme la structure organisationnelles et la culture organisationnelle

2.2 Les études en arabe:

12. **دراسة محمد محمود الطعمنة، فتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني: الواقع والتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات" 12:**

Cette étude visait à identifier la réalité de la planification stratégique des ressources humaines dans le secteur public jordanien en termes de degré de préparation des ministères à la planification stratégique et le degré de pratique de la planification stratégique des ressources humaines et les difficultés qui entravent ce processus.

L'étude a conclu que le degré de préparation à la planification stratégique des ressources humaines était moyen, et qu'il existe un degré élevé de la pratique de la planification stratégique des ressources humaines dans les centres ministériels enquêtés.

13. **منال خلف الله جبارة لله حمد، "التخطيط الاستراتيجي و اثره على اداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت)، (2015): 13:**

Cette thèse de doctorat avait pour but de souligner l'importance de la planification stratégique et de clarifier son rôle dans le développement des ressources humaines dans le développement des ressources humaines et l'amélioration de ses performances en prenant le cas d'une entreprise dans le secteur pétrolier "SODAPT" où la chercheuse a essayé de démontrer ses hypothèses par le biais d'un questionnaire distribué aux employés de l'entreprise pétrolière.

- L'analyse des données a révélé les résultats suivants:
- La présence de la planification stratégique au niveau de l'entreprise dans son ensemble.
- Le niveau d'exécution de la planification stratégique est moyen et ceci est dû à l'échec de l'administration à choisir les ressources humaines qualifiées pour la mise en œuvre des plans.
- Le niveau de contrôle stratégique dans l'entreprise est moyen.

12 محمد محمود الطعمنة، فتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، «التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني: الواقع والتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات»، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد الرابع.

13 منال خلف الله جبارة لله حمد، «التخطيط الاستراتيجي و اثره على اداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت)، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية»، جامعة الرباط الوطني بالسودان ، 2015.

INTRODUCTION GENERALE

- Le niveau de l'évaluation de la performance des employés est moyen et ceci est dû au manque des normes spécifiques pour mesurer la satisfaction des employés, et évaluer et corriger leurs erreurs
- La contribution de la planification stratégique pour augmenter la performance des employés dans l'entreprise est faible parce que l'entreprise n'adopte pas le principe de la flexibilité dans sa planification en réponse à des variations internes et externes.

L'étude a recommandé les points suivants:

- Etablir des plans à long terme pour étudier les problèmes futurs potentiels et se préparer à y faire face
- Faire preuve de souplesse et de flexibilité dans la planification stratégique pour répondre aux variables internes et externes urgentes.
- Discuter avec les employés des obstacles au travail et des moyens de les développer.
- Etablir des normes spécifiques pour mesurer la performance dans l'entreprise.
- Utilisation des moyens des technologies modernes dans la planification stratégique des ressources humaines de l'entreprise.
- Prêter attention aux programmes de formation et de développement du personnel dans le domaine de la planification stratégique.

Chapitre 1:

Le cadre conceptuel de la
planification stratégique
des ressources humaines

Introduction du chapitre

Compte tenu de l'importance de l'élément humain au travail, le terme de gestion de la main d'œuvre qui a longtemps désigné l'activité de l'administration du personnel n'est plus utilisée dans nos jours. On trouve le terme gestion stratégique des ressources humaines comme le modèle le plus répandu dans le monde qui tente à l'intégration du plan RH dans le plan globale de l'organisation toute en assurant une cohérence optimal entre les deux et en injectant le facteur humain dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation pour l'aboutissement à la performance.

L'élément humain n'est plus considéré comme un facteur de production, il représente dans nos jours un investissement rentable générateur de l'avantage concurrentiel. Par conséquent, les organisations lui accordent un intérêt croissant, et cherchent à adopter les nouveaux outils de la gestion des ressources humaines en vus d'acquérir cette ressource rare et difficile à imiter, la développer, et la fidéliser pour en tirer le maximum d'avantage.

La planification stratégique des ressources humaines constitue l'un des modèles de la gestion stratégique des ressources humaines, et un outil efficace pour atteindre des objectifs à long terme car il permet aux organisations de définir leurs capacités actuelles et futures pour assurer leur succès, dans un monde caractérisé par le changement et l'hostilité économique.

C'est un processus par lequel l'organisation prévoit son besoin en ressources humaines en prenant en considération de sa mission, vision, valeur, et ses objectifs, pour l'élaboration et la mise en place des bonnes stratégies pour combler ce besoin.

L'objectif de ce chapitre est de montrer et de définir les principaux concepts relatifs au sujet de la planification stratégique des ressources humaines.

La première section serve une introduction à la gestion moderne des ressources humaines en présentant les différentes stations de la transformation de la gestion du personnel en gestion stratégique des ressources humaines.

La deuxième section fournit une base théorique qui englobe la notion de la PSRH, ainsi que ses pratiques.

Section 1. Introduction à la gestion moderne des ressources humaines

Afin de cerner le mieux le thème principale de notre recherche, nous avons construit une section qui va tenter de présenter la notion de la gestion des ressources humaines, ses évolutions au cours du temps, et enfin sa transformation en un partenaire stratégique pour l'organisation.

I.1 Généralité sur le concept de la gestion des ressources humaines

I.1.1 Définition

La notion gestion des ressources humaines peut être définie comme : *l'ensemble de fonctions et de mesures ayant pour but d'assembler et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficacité et en même temps au profit de la stratégie d'une organisation.* La fonction RH est un service de l'organisation ayant pour responsabilité la planification des effectifs (comportant la prévision présente des ressources humaines ou la prévision future des ressources humaines correspondant aux besoins de l'organisation), l'emploi (poste soi-même et ses tâches, analyse et évaluation des postes), la rémunération (gestion de la rémunération et avantages sociaux), l'acquisition des ressources humaines (recrutement et sélection), l'évaluation de la performance des ressources humaines, la formation des ressources humaines, et enfin la gestion des carrières. ¹

I.1.2 Missions et objectifs

Parler des ressources humaines c'est mettre l'accent sur la gestion du potentiel humaine d'une organisation. Pour cela, la gestion des ressources humaines engage dans ses objectifs de s'assurer de la meilleure gestion de ce potentiel humain. Nous allons tout de suite exposer les principaux missions et objectifs de la GRH:

a) Les missions

Les missions principales de la gestion des ressources humaines sont :

- l'adéquation qualitative et quantitative en matière RH aux besoins présents ainsi que futurs de l'organisation ;
- l'intégration des objectifs stratégiques et évolution de l'organisation avec le plan stratégique de développement des ressources humaines ;
- l'optimisation des performances des ressources humaines afin de participer aux objectifs globaux de toute l'organisation.

Toutes ces missions sont dictées par plusieurs objectifs qui doivent être bien développés pour contribuer à réaliser ensuite le but final des ressources humaines et celui de toute l'organisation.

¹ ROMANISTIKY Katedra, «L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique», mémoire de magistère en philosophie de travail, Université Palacky d'Olomouc, Tchéquie, 2009, p.8.

b) Les objectifs:

On peut classer les objectifs de la GRH comme suit:

a) Objectifs envers l'organisation :

L'objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la bonne quantité de personnes ayant les bonnes qualifications et les bons talents. En effet, l'acquisition des ressources humaines est une activité primordiale qui se fait à travers une planification appropriée de la main-d'œuvre.

Ensuite, il y'a l'objectif de conserver cette main d'œuvre, car parmi les préoccupations aussi importantes que l'embauche c'est aussi la conservation de ressource humaine compétente, l'élaboration des programmes de relève, les programmes qui favorisent la promotion interne ou le soutien à la gestion de la carrière.

L'objectif le qui est considéré le plus important est celui de développer. Il faut se rassurer que l'investissement dépensé par les organisations au niveau de la formation a tendance à générer profits.

b) Objectifs envers les salariés :

Les derniers deux objectifs influençant maints domaines sont les objectifs de motivation et de satisfaction. Dans le domaine du climat de travail, on peut citer la communication entre le boss et les employés, ainsi que les rencontres plus fréquentes entre les dirigeants et les représentants des salariés.

Quant à la rémunération, on souligne l'évaluation de la performance des employés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine de santé et sécurité au travail, on s'intéresse à réduire les accidents du travail et à élaborer des programmes de formation et de protection.

De plus, tous ces objectifs des RH doivent être pilotés vers une plus grande efficacité de l'organisation ainsi que des employés. Cette efficacité prend naissance surtout lorsqu'elle acquière et conserve de ressources humaines qualifiées. Elle est aussi basée sur le contrôle du coût de travail, l'atteinte d'un niveau optimal de la performance, la bonne qualité de production, et sur le roulement du personnel et le taux d'absentéisme. D'autres éléments influant l'efficacité de l'organisation sont : la qualité de vie au travail qui contribue à la satisfaction des employés, et le respect des lois de travail qui rendent l'emploi équitable et l'environnement de travail sûr et sain.²

² ROMANISTIKY Katedra, op.cit. pp.8-9

I.1.3 Les fonctions de la GRH

Il est évident que toute organisation inclut la présence obligatoire de personnes de ressources humaines. Sur ce point, la fonction de gestion des ressources humaines *désigne l'ensemble des activités ayant pour objectif d'aider l'organisation à supprimer efficacement les problèmes liés à diverse phases du cycle d'emploi.*³

Selon leur nature, ces activités sont classées en plusieurs phases:

- ✚ La phase préparatoire: englobe en générale les activités de la planification ou la conception des postes de travail. Ensuite vient le recrutement des employés.
- ✚ La phase de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises; elle représente les activités d'évaluation du rendement, la formation ou la gestion des carrières.
- ✚ La phase de détermination des conditions du travail: comprend les activités comme le respect du droit ou la gestion de l'hygiène de la sécurité et environnement (HSE).

I.2 L'évolution de la fonction ressources humaines

La revue de littérature montre deux types d'évolution de la GRH à savoir l'évolution historique et l'évolution des fonctions de la GRH qu'on va les présenter juste après.

I.2.1 L'évolution historique de la GRH

En parcourant la littérature en GRH, on a essayé de comprendre l'évolution historique de la GRH qu'on la synthétiser comme suit :

i. Fin du 18ème siècle au début du 20ème siècle (l'industrialisation) :

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du XVIII siècle avec l'avènement de la révolution industrielle et du salariat, cette période correspond à l'apparition de la division du travail et du contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise (organisation scientifique de travail). A la fin du XVIII siècle, les salaires sont bas, le travail peu réglementé, et le turnover est très élevé.

Vers les années 1880 on voit apparaître l'organisation scientifique du travail avec Taylor : la parcellisation des tâches fait ressentir le besoin de former les salariés.

Avec le taylorisme, devant la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Leurs tâches principales sont le recrutement, la répartition des tâches, la résolution des problèmes de performance des salariés.

Au début du XXe siècle, la fonction personnel apparaît quand le chef d'entreprise n'est plus capable de gérer l'ensemble du personnel.

³ ROMANISTIKY Katedra, op.cit. pp. 9-10.

Dans la période de forte industrialisation de l'économie, l'administration du personnel avait pour rôle essentiel de s'assurer la présence des ouvriers et des salariés à leurs poste de travail, et de vérifier que les outils de travail étaient respectés en s'efforçant, par exemple de réduire le nombre des outils de production et/ ou stocks.⁴

ii. La 1ère moitié du 20ème siècle (après les guerres mondiales) :

Après la 1ère guerre, le développement de la réglementation sociale, et de nouveaux besoins en matière de personnel se font sentir, notamment pour la formation, le recrutement et l'apprentissage. À partir des années 30 et surtout après la seconde guerre mondiale, la fonction se développe avec l'introduction de nouvelle préoccupation relative aux conditions de vie dans l'entreprise et à l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. Cette période correspond au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux.

Elle est aussi marquée par l'influence des travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la productivité et les performances au travail.

iii. Les trente glorieuses (1945-1975) :

L'expression « trente glorieuse » désigne la période d'une trentaine d'années qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale de 1945, jusqu'au premier choc pétrolier de 1973. Cette période caractérise les pays industrialisés occidentaux et c'est une période de prospérité exceptionnelle.

C'est la période, où les entreprises connaissent une croissance forte et une arrivée massive de personnel étranger peu qualifié (automobile, sidérurgie...). Pendant cette période, les relations syndicales se développent, la taille des organisations change, les postes de travail se spécialisent par l'automatisation, les conditions de travail s'améliorent, l'administration de ces entreprises devient plus complexe et les services de ressources humaines se développent car de nouveaux sujets sont à traiter par ces administratifs. C'est un environnement juridique, technique et social qui pousse à l'autonomie de la fonction RH par l'importance du droit du travail, une prise de conscience des limites du taylorisme. Cette autonomie se traduit par la constitution d'un plan de formation dans les années 1960.⁵

iv. Les années de crise (1975-1990) :

Dès 1974 les pratiques de gestion de ressources humaines s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident. En matière de politiques des ressources humaines, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente.

⁴ David Autissier Blandin SIMONIN, « mesure la performance des ressources humaines », éd, Eyrolles, 2009, p.51.

⁵ Ibid.

Un changement managérial et économique avec l'apparition des technologies et de l'innovation, intérêt des compétences collectives sur lesquelles repose comme jamais la compétitivité et le succès selon Peter Drucker.

Désinstabilité des entreprises industrielles (concurrence exacerbée, crise de surproduction) qui a entraîné l'augmentation des taux de chômage.

Ses changements ont impliqués un changement radical de la fonction ressources humaines (modification de la gestion des dossiers des ressources humaines en liaisons avec l'informatisation, construire un plan de formation pour le développement des compétences et respectant aux exigences des nouvelles technologies, la réorganisation de la fonction autour de plusieurs services et départements : chef service personnel, directeur des affaires sociales, directeurs des ressources humaines qui s'occupe de la sélection et le recrutement...)

À partir des années 1980, la fonction ressources humaines s'organise pour faire face à l'augmentation de ses effectifs à l'international. Des directeurs ressources humaines de zones géographiques sont nommés au sein des groupes multinationaux. ⁶

v. De 1990 à nos jours :

A partir des années 1990, on assiste à une explosion des opérations de fusions acquisitions, alliances et partenariats internationaux qui induisent une augmentation forte des collaborateurs travaillant pour ou à l'international. Des équipes multiculturelles voient le jour, regroupant différentes nationalités fédérées autour d'un projet commun.

La mondialisation des marchés, des transactions, de la technologie et du savoir humain avec le développement des technologies de l'information et de la communication TIC, l'entreprise est appelée à s'ouvrir vers l'extérieur, elle doit s'adapter aux changements avec son facteur humain si elle veut survivre.

Suite à ces évolutions, de nouvelles attributions sont confiées à la direction des ressources humaines : développer l'autonomie et le contrôle des collaborateurs et salariés et organiser la décentralisation de la gestion des ressources humaines.

Les ressources humaines par le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) deviennent une variable stratégique en travaillant sur le fait que l'entreprise est un ensemble de compétences collectives qui se développent en favorisant l'autonomie des groupes mais aussi par le développement et la reconnaissance des compétences personnelles du salarié. ⁷

⁶ BARABEL Michel, MEIER Olivier, «la gestion internationale des ressources humaines», éd, Dunod, Paris, 2008, p.20.

⁷ Ibid.

I.2.2 De l'administration du personnel à la GRH

Au départ, les activités de la fonction administration du personnel étaient axées sur l'adaptation des employés de l'organisation aux emplois et à leur évolution en fonction des capacités organisationnelles et techniques. Le personnel était conçu comme une unité adaptable et ses coûts devaient être aussi bas que possible. Les activités qui représentaient cette fonction étaient plutôt de nature administrative.

Il s'agissait tout simplement d'assumer la responsabilité des relations avec le service administratif de l'inspection du travail, de l'emploi, de documentation existant ou des services d'information.

Alors que la gestion des ressources humaines dans ses débuts avait un caractère plutôt administratif, la génération moderne semble plus complexe. La vue de main-d'œuvre a tout à fait changé. Dans nos jours, les ressources humaines sont considérées nécessaires pour la survie de l'organisation, ils sont les facteurs clé de sa réussite. Les organisations sont rendu compte que la mobilisation optimale de leurs capital humain donne un avantage compétitif déterminant. La qualité de la gestion des ressources humaines est donc le facteur de réussite de ses organisations.

Guérin et Wils (1992), dans leur livre gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé, ont indiqué que l'évolution de la GRH s'est effectuée sur plusieurs niveaux : les attitudes des gestionnaires à l'égard du personnel, les rôles, missions et activités de la fonction RH⁸. Le tableau ci-dessous montre les différences entre la GRH traditionnelle et la GRH renouvelée selon les deux chercheurs.

Tableau (1-1): la distinction entre le modèle traditionnel de la GRH et le modèle renouvelé

Modèle traditionnel	Modèle renouvelé
Eparpillé	Intégré et stratégique
Bureaucratique et universel	Contingent et culturel
Technicité	Anthropogène et mobilisant
Réactif	Proactif
Difficile à justifier	Préoccupé d'évaluation

Source : Guérin et Wils (1992)

⁸ AIT RAZOUK Abdelwahab, « Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance », Gestion et management, Université Nancy 2, 2007, p. 40.

En se référant aux conclusions de ces auteurs et bien d'autres notant: Walton (1985) et Guest (1987), nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines a dépassé le simple contrôle du personnel. Les auteurs qu'on vient de nommer se sont d'accord sur le rôle de plus en plus fondamental que la gestion des ressources humaines doit jouer dans les décisions stratégiques pour que les organisations puissent croire en leur futur.

I.2.3 Les approches modernes de la GRH

D'après la littérature, les approches de la gestion du personnel et des relations humaines ont apparu dans les écoles de gestion et dans les organisations, et c'était qu'à partir des années 60 que ses approches ont commencé à évoluer.

I.2.3.1 L'approche systémique

Presque jusqu'aux années 60, la gestion des ressources humaines représentait une série d'activités juxtaposées, mais constamment sans une vue d'ensemble. L'application des modèles tirés de la théorie des systèmes allait changer cette situation. La création de systèmes était appliquée aussi par les experts des différentes disciplines comme la physique ou la mathématique, et puis enfin le management.

Selon les grands théoriciens de l'approche systémique, Robert G. Murdick et Joel E. Ross, les auteurs de livre « Information Systems of Modern Management », le système peut être défini comme *une entité qui est orientée vers la réalisation d'objectifs et composée d'un ensemble d'éléments interdépendants qui doivent contribuer à optimiser la réalisation des objectifs*. Les auteurs ajoutent aussi qu'*un système ouvert est influencé par l'environnement, il fonctionne en faisant appel à des ressources, qui sont utilisées dans un cycle d'activités, qui se renouvelle et se régularise par le recours à la rétroaction (régulation interne) et au mécanisme de distribution des résultats, qui permet le renouvellement des ressources.*⁹

Dans la gestion des ressources humaines, ce qui est appliquée de l'approche systémique, c'est l'analyse des éléments de l'environnement ayant beaucoup plus une influence sur les ressources consacrées à la gestion des ressources humaines que sur les activités et les buts que l'organisation devrait aboutir.

La gestion des ressources humaines, en tant que sous-système d'une organisation, doit suivre des buts conformes à ceux du système global dans lequel elle fait partie. En parallèle, le système de l'organisation est influencé par le changement qui se déroule dans n'importe quel de ses sous-systèmes (l'interdépendance), dont le système de la GRH ne fait pas exception à ce principe.¹⁰

⁹MURDICK, Robert, ROSS, Joel, «Information Systems of Modern Management», Prentice-Hall, 1975, p. 144.

¹⁰ ROMANISTIKY Katedra, Op.cit. p. 22.

L'approche systémique présume que pour chacune des activités de gestion des ressources humaines on définit exclusivement les buts à aboutir ou la contribution à l'achèvement de résultats voulus. Ceci mène à la réalisation d'une grande cohésion de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines et de procéder à une évaluation, pour autant que l'on s'est donné la peine de formuler, pour chaque but visé, des règles et des indicateurs qui permettent de porter un jugement clair sur la mesure de réussite ou de l'échec des activités.

Depuis l'émergence de l'approche systémique et ses applications à la gestion des ressources humaines, presque la totalité des activités de gestion des ressources humaines pouvaient automatiquement faire l'objet d'une évaluation de leur participation à l'accomplissement des buts à atteindre au niveau de l'organisation. En même temps, l'expression « interdépendance » entre les sous-systèmes et l'unité rend possible de déterminer sur la place dans quelle mesure les RH ont contribué à l'aboutissement des objectifs globaux de toute organisation.¹¹

1.2.3.2 L'approche stratégique

Avec les années 80, une dimension stratégique s'ajoutait à l'approche systémique. Cette conjoncture a apporté une évolution plus importante des pratiques de gestion des ressources humaines.

Selon l'approche stratégique des ressources humaines, *les ressources de l'organisation, pour constituer un avantage concurrentiel durable, doivent être génératrices de valeur rare, difficilement imitable ou substituable*. La revue de littérature cite les travaux ultérieurs de Barney et Wright (1998) qui ont permis de préciser que: *si ces critères sont essentiels pour qu'une ressource représente un avantage concurrentiel, il faut également lui ajouter un facteur de support organisationnel*, ceci veut dire que l'organisation doit être capable à organiser les ressources (y compris les individus) et les compétences de manière à dégager un avantage sur ses adversaires. Cependant, selon Pfeffer (1994) et Ulrich (1991), *la technologie et le capital ne pouvant plus assurer un avantage d'affaire durable, le raisonnement basé sur ces ressources constitue une logique de court terme*. Selon (Mc Mahan, Virick et Wright, 1999; Becker et Gerhart, 1996, *seule la structure sociale, c'est-à-dire les ressources humaines, peuvent dorénavant procurer l'avantage compétitif recherché*.¹²

La gestion stratégique, appliquée à la gestion des ressources humaines, renforça le lien entre l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines et les stratégies d'affaire de l'organisation. Aujourd'hui, tous les gérants exigent l'approche stratégique dans la gestion quotidienne de leurs ressources humaines et accentuent sur la nécessité de considérer les employés comme un atout stratégique et comme un armé dans la bataille féroce de la concurrence.

¹¹ ROMANISTIKY Katedra, op.cit. pp.22-23.

¹² BARNEY, PFEFFER, «Firm resources and sustained competitive advantage», journal of Management, Vol 17, N ° 1, pp. 99-120.

I.3 GRH : vers une stratégie des ressources humaines

« *Les ressources humains procurent à l'organisation un avantage compétitif* » (Miller, 1989). Ce constat résume lui-même l'ampleur du changement qu'elle a subit la fonction des ressources humaines depuis son apparition à l'ère Tylorienne jusqu'à présent.

A cause de son caractère subordonné aux autres fonctions organisationnelles de l'entreprise (production, finance, marketing...), la GRH s'est vue récemment dépassée ou pour certains prolongée par la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) qui intègre les activités GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme (Schuler & Jackson 1987).

Dans cette section, nous allons essayer de définir la gestion stratégique des ressources humaines, de montrer l'importance qu'elle accorde au capital humain et enfin d'exposer ses modèles fondamentaux.

I.3.1 Définition de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines

Dans la littérature qui traite la gestion stratégique des ressources humaines, il semble que la stratégie RH est majoritairement définie comme *un ensemble de pratiques cohérentes, destinées à la recherche d'une meilleure performance à long terme*¹³. Cette conception de la stratégie RH se dégage comme une vision consensuelle parmi les chercheurs. Le parcours de la littérature nous a permis de tirer plusieurs définitions de la GSRH de plusieurs auteurs du domaine notant les définitions de :

- Guest (1987) : *la GSRH se donne quatre priorités :*
 - *l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;*
 - *une structure organisationnelle flexible ;*
 - *un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;*
 - *une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.*
- Miller (1989) : *la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable*
- Hendry et Pettigrew (1990) : *la GSRH regroupe quatre éléments principaux :*
 - *l'utilisation de la planification ;*
 - *la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ;*
 - *l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ;*
 - *regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif "*
- Wright et McMahan (1992) : *la GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.*

¹³ AIT RAZOUK Abdelwahab, op.cit. pp. 43-44.

- Boxall (1994) : *La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique*

Partant des définitions de la GSRH préalablement cités, nous avons essayé de donner notre propre définition de la gestion stratégique des ressources humaines comme étant : l'ensemble des pratiques de GRH, qui entretiennent des cohérences en interne et en externe avec la stratégie globale de l'entreprise, dans le but d'obtenir une performance optimale à long terme.

I.3.2 Le processus de la gestion stratégique des ressources humaines

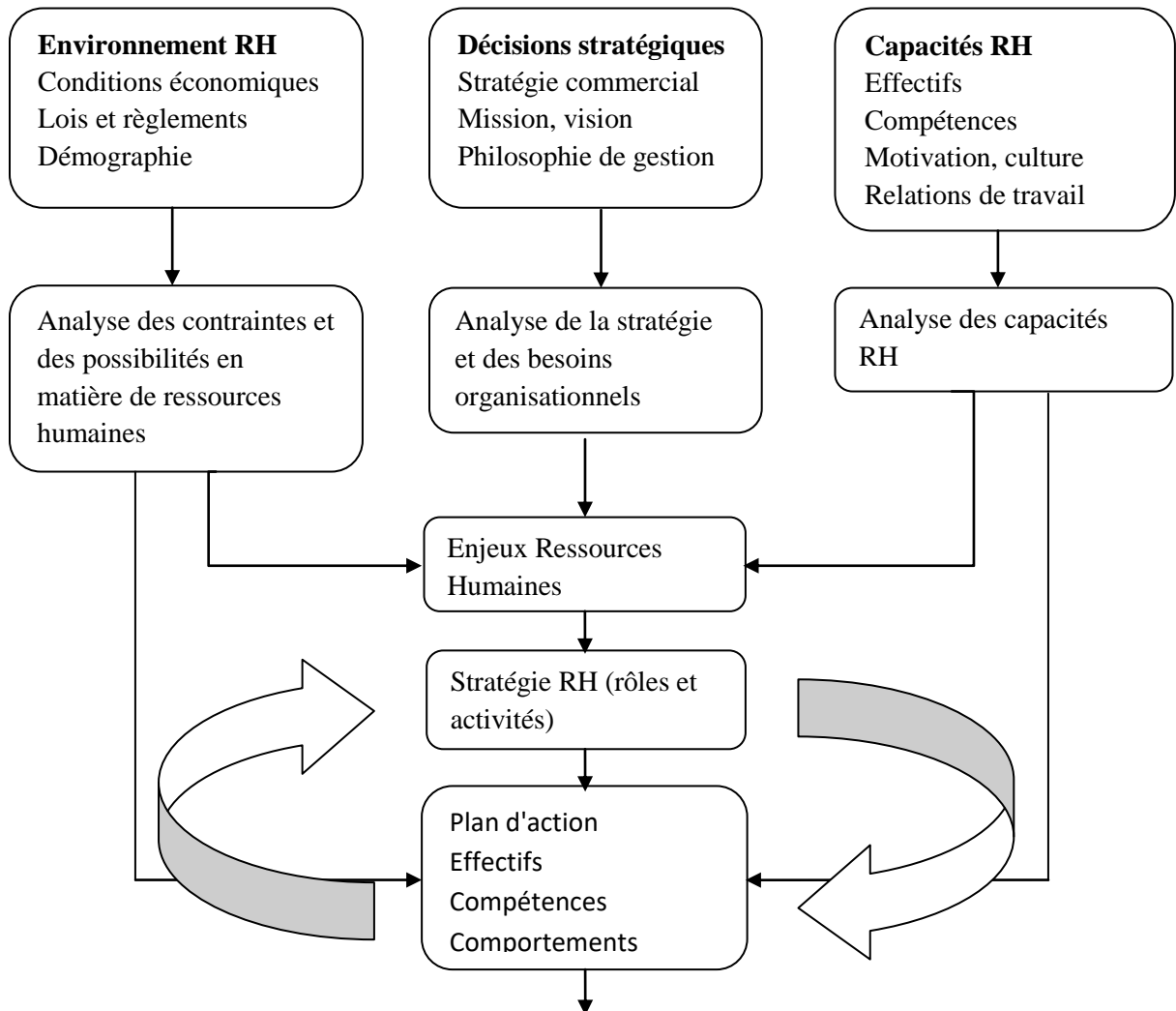
Saba et ses collègues dans leur livre « La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles »¹⁴ considèrent que le modèle de gestion stratégique est un processus qui est constitué de trois étapes: la formulation de la stratégie ou la planification stratégique, la mise en œuvre des plans stratégiques et l'évaluation du processus.

Les auteurs ajoutent aussi que ce processus a pour finalité de définir des stratégies et des objectifs sur lesquels l'organisation met en place des activités de gestion stratégique en harmonie avec la gestion de ressources humaines. Dans le but de mieux comprendre ce processus, on va présenter le modèle proposé par Saba et al; où nous pouvons observer le processus de gestion stratégique détaillé, ainsi que ses activités, dans **la figure (1-1)**.

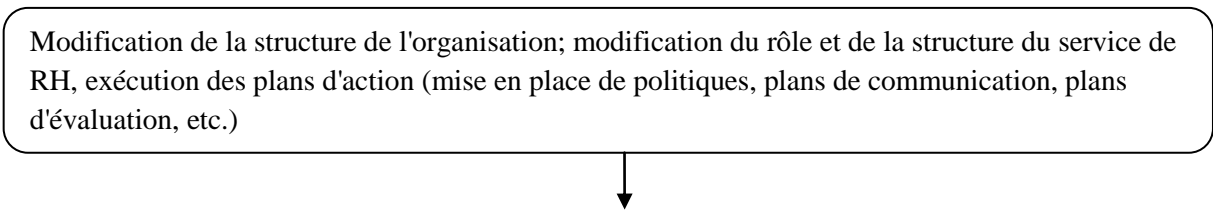
¹⁴ FORTIER Jonathan, « pratiques de gestion des ressources humaines, effets sur la performance des entreprises manufacturières québécoises, une étude empirique », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, mars 2011.

Figure (1-1): processus de la gestion stratégique des ressources humaine

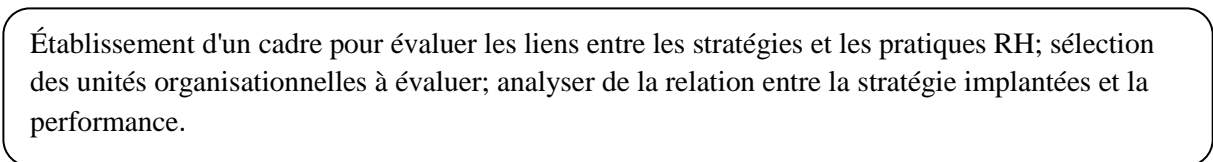
Etape 1: formulation stratégique des ressources humaines



Etape 2: mise en œuvre des plans stratégiques des ressources humaines



Etape 3: évaluation des plans stratégiques des ressources humaines



Source: adaptation de SABA, Tania et al (2008, p 55)

I.3.3 Les ressources humaines: un avantage concurrentiel pour l'organisation

Dans un environnement économique qui se caractérise par la croissance accrue de la concurrence, et dans le but de garder un avantage concurrentiel sur ses concurrents, l'organisation doit user pour créer des ressources matérielles et immatérielles qui se caractérisent par la rareté et la difficulté d'être imitables, qui lui permettent d'être au moins dans un certain temps avantagée sur le marché. Donc elle n'a qu'à miser sur ses ressources humaines (Barney, 1991; Arcand, 2000).¹⁵

Barney (1991) nous dit que pour obtenir un avantage concurrentiel, l'organisation doit créer et implanter des stratégies se basant sur ses forces internes et ce, tout en réduisant ses faiblesses. De plus, elle doit miser sur les opportunités de l'environnement tout en neutralisant les menaces externes. Pour ce faire, elle doit utiliser soit son capital et ses ressources humaines et organisationnelles.

Nous intéressons d'étudier pourquoi l'organisation devrait utiliser ses ressources humaines comme vecteur pour créer un avantage concurrentiel.

Le capital en ressources humaines comprend la formation, l'expérience, l'intelligence, le jugement, les idées, les relations des cadres et des travailleurs d'une entreprise (Barney, 1991). Pour sa part, un avantage concurrentiel est une stratégie implantée en entreprise qui est absente chez les concurrents et qui peut difficilement être imitable et non substituable (Porter, 1985; Jacobson, 1988; Barney, 1991; Arcand, 2000) or, bien peu de ressources peuvent satisfaire ces critères.

Par ces définitions, on peut conclure que les ressources humaines peuvent être considérées comme un avantage concurrentiel par leur caractère unique, difficilement imitable ou substituable. Puisque chaque employé possède des caractéristiques qui sont propres à lui et que les interactions entre ceux-ci sont uniques et non transférables d'une personne ou d'une organisation à l'autre "*Chaque individu possède : une expérience, des aptitudes, des expériences, un raisonnement, qui lui sont propres et ces caractéristiques ne sont pas transférables d'une personne à une autre et d'une entreprise à une autre*" (St-Onge, 2009). Or, les entreprises possédant des ressources humaines performantes ont tout avantage à tout mettre en œuvre pour garder cet actif rare et précieux et de tenter de développer le plus possible le potentiel de performance de ceux-ci. ¹⁵

¹⁵ AIT RAZOUK Abdelwahab, Op.cit. pp. 43-44

I.3.4 La gestion stratégique des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle

En se basant sur les principes cités auparavant, la gestion des ressources humaines peut être vue comme une ressource inappréciable, qui pourrait être une déterminante de la performance, voire de la survie d'une organisation.

Bien que les RH puissent être un actif de grande valeur pour l'organisation, elles restent toutefois complexes. Comme tout actif de l'organisation, elles doivent être utilisées et gérées avec adresse. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la gestion stratégique des ressources humaines au cours des deux dernières décennies¹⁶. Ces recherches ont permis d'établir différentes théories en GSRH.

Étant donné la complexité de la GRH, il n'est pas surprenant de voir plus d'une théorie construire sa propre école. En principe, trois approches sont reconnues dans la littérature soient: l'approche universaliste, l'approche configurationnelle et l'approche de contingence.

I.3.4.1 Approche universaliste

L'approche universaliste présuppose qu'il existe des pratiques de gestion des ressources humaines qui, toutes choses étant égales par ailleurs, peuvent augmenter la performance organisationnelle des entreprises¹⁷. Cette perspective simpliste ne tient pas compte d'autres caractéristiques fondamentales pour la performance d'une organisation.

Elle postule que certaines pratiques sont toujours meilleures que d'autres et que toutes les organisations devraient les adopter. Le principe de base de cette approche exclut la stratégie de l'entreprise du modèle de base. Le simple fait d'implanter ces pratiques exemplaires devrait lui seul procurer un avantage à l'organisation. Il s'agirait de la communication, la socialisation et la sélection des employés, la participation des employés, la formation, le développement de la main-d'œuvre et la rémunération incitative¹⁸.

Les fondements de cette approche se basent essentiellement sur deux théories reconnues soient : la théorie des ressources stratégiques et la théorie du capital humain. Ces deux théories semblent constituer de véritables références sur lesquelles s'appuient les partisans de cette perspective. Bien qu'elle est critiquée (Arcand, 2000), elle jette des bases intéressantes à la GSRH.

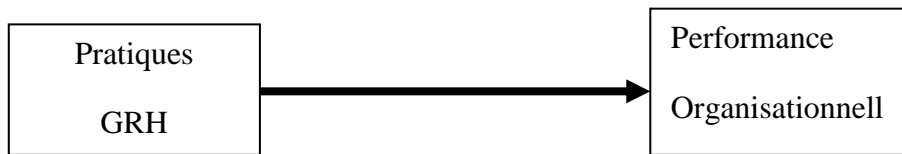
La figure (1-2) représente le modèle de l'approche universaliste

¹⁶ On peut citer : Delery, Doty, 1996; Huselid, Jackson, Schuler, 1997; McMahan, Vrick, Wright, 1999; Arcand, 2000; Lacourcière 2001; Chrétien, et al, 2005; Tzafir, 2006; Bernard, 2009.

¹⁷ FORTIER, Jonathan, Op.cit. pp. 14-15.

¹⁸ NGONTOG Landry Bonango, « l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises en contexte de gestion de projet: cas des firmes de génie-conseil du Québec », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de projet, 2003, p. 35.

Figure (1-2) : Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste



Source: adaptation de Mc Mahan, Vrick, Wright (1999, p 104)

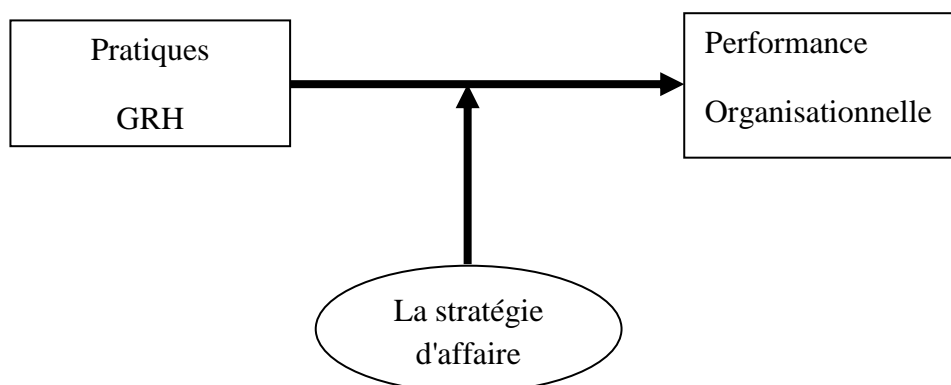
I.3.4.2 Approche de contingence

L'approche de contingence va au-delà de l'approche universaliste, dans le sens où les stratégies de ressources humaines ne peuvent être efficaces que lorsqu'elles sont en accord avec la stratégie de l'organisation. Elle contredit l'affirmation de l'approche universaliste qui exclut la stratégie d'entreprise de son modèle. Les partisans de cette perspective soutiennent que les pratiques de GRH doivent s'aligner sur la stratégie d'affaire de l'organisation pour accroître la performance organisationnelle, réfutant ainsi l'existence de meilleurs pratiques.

A la base, notant que cette approche découle de la théorie comportementale des ressources humaines. Ses partisans confirment le principe voulant que l'arrimage entre les pratiques de GRH et l'orientation stratégique soit essentiel pour atteindre la performance. De ce fait, la GRH devient une variable instrumentale qui a pour objectif d'encourager et de renforcer un comportement désiré par l'orientation stratégique de l'organisation.¹⁹

La **figure (1-3)** représente bien l'influence de la stratégie d'affaire sur la performance organisationnelle et les pratiques de GRH.

Figure (1-3): Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche de contingence



Source: Mc Mahan, Vrick, Wright. Ibid.

¹⁹ FONTAINE Jonathan, « l'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance en contexte international: le cas d'une compagnie d'assurances et de services financiers », mémoire présenté à université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, décembre 2007, pp. 32-34.

I.3.4.3 Approche configurationnelle

L'approche configurationnelle est la plus complexe des approches que nous avons citées précédemment, mais aussi la plus complète parmi elles.

Elle part du principe que la gestion des ressources humaines n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle constitue un regroupement cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (Baron et Kreps, 1999; Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Reeves, 1995; Whitfield et Poole, 1997).²⁰

De plus, si la consistance interne des pratiques est forte, l'effet de l'ensemble des pratiques sera plus grand que la simple addition de l'effet de chacune des pratiques (Baird, Meshoulam, 1988; Barney, 1995B; Dyer, Kochan, 1995; Dyer, Reeves, 1995; Whitfield, Poole, 1997; Baron, Kreps, 1999; Arcand, 2000).

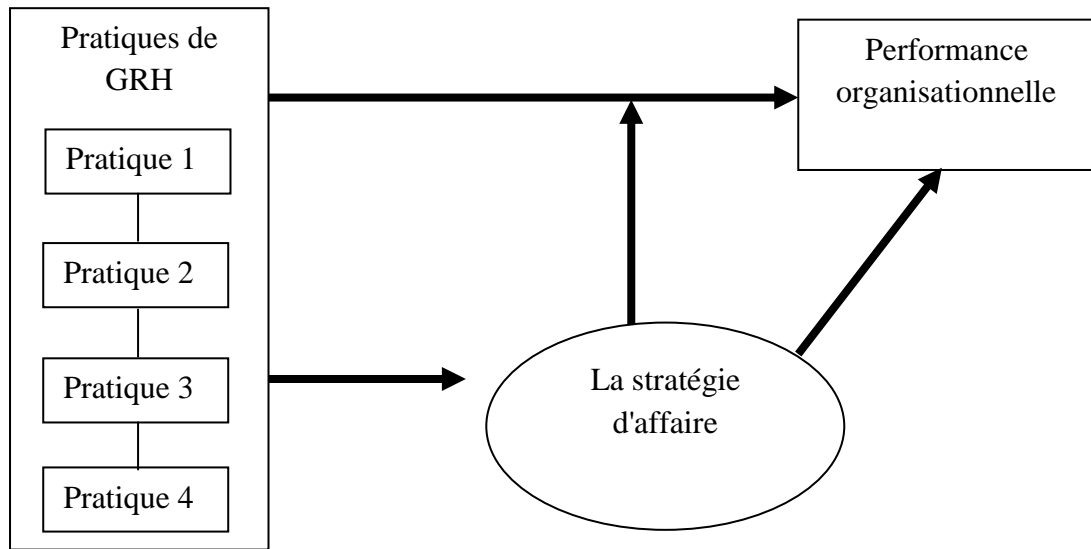
Sur le plan empirique, certaines études ont essayé de vérifier l'existence d'une relation entre la perspective configurationnelle des RH et l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999). Celles-ci n'ont pas arrivés à démontrer complètement cette relation, par exemple, Arthur (1992, 1994) illustre que plus l'alignement interne et externe est grand, plus l'entreprise présente une performance élevée et ce, spécialement pour les organisations qui utilisent un système de GRH dirigé vers l'engagement et la valorisation des travailleurs. On trouve dans la littérature que pour Ichniowski, Shaw et Prensushi (1997), les pratiques innovantes de GRH semblent plus performantes que les autres types de regroupements. De leur côté, MacDuffie (1995), Kelly (1996) parviennent à des conclusions ressemblantes aux études mentionnées précédemment. Dans la même lignée, Bird et Beechler (1995), arrivent à des résultats qui supportent partiellement les prétentions de l'école de la configuration en analysant une série d'analyses statistiques qui démontrent que *l'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires de l'entreprise influence uniquement les critères liés à l'efficacité sociale de la firme (satisfaction des employés, taux de roulement)*.²¹

La figure (1-4) dans la page qui va suivre nous illustre l'effet de l'arrimage des meilleurs pratiques de la GRH en interne et en externe avec la stratégie d'affaire, sur la performance organisationnelle selon le modèle de l'approche configurationnelle.

²⁰ LACOURSIERE Richard, FABI Bruno, ST-PIERRE Josée, « Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME ». CIFPME, 5^e Congrès International Francophone sur la PME, 2000, Lille, France. fhal-01705756

²¹ FONTAINE Jonathan. Op.cit. p. 36.

Figure (1-4): Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle



Source: adaptation de Mc Mahan, Vrick, Wright. Op.cit. p. 104.

Par contre, malgré ces conclusions, plusieurs recherches démontrent aussi que la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance demeure encore une «boîte noire» Bird et Beechler (1995) Plusieurs théories, modèles, fondements et écoles de pensées ont vu le jour au cours des dernières années pour parvenir à déterminer la meilleure façon de gérer cette ressource.

Enfin, à la lecture des différentes écoles de la GSRH qu'on vient de les présenter, deux éléments fondamentaux sont à retenir. Tout d'abord, l'importance d'intégrer la GRH à la stratégie (Bayad et al, 2004) en tenant compte de la cohérence interne et externe des pratiques de GRH. Deuxièmement, que les pratiques ont du sens si elles permettent d'améliorer les différents paramètres qui guident l'efficacité organisationnelle.²²

I.3.5 Modèles en gestion stratégique des ressources humaines

En se référant à (Bernard 2009), et suite à la lecture des différentes définitions préalablement présentées nous permet de comprendre que pour effectuer une gestion stratégique des ressources humaines, les entreprises doivent concevoir des pratiques de gestion des ressources humaines homogènes qui emmènent les employés à mettre leurs efforts dans le sens des priorités stratégiques de l'entreprise. Le parcours de la littérature révèle la présence de plusieurs théories qui traitent de l'articulation des pratiques de GRH avec les stratégies de développement pour donner une fonction stratégique aux ressources humaines dont nous allons les présenter par la suite.

²² FONTAINE Jonathan. Op.cit. p. 40.

I.3.5.1 Comptabilité des ressources humaines

Le modèle de la comptabilité des ressources humaines a été principalement développé au cours des années soixante à soixante-dix par Hermanson (1963), Brummet, Flamholz et Pile (1968), ainsi que Flamholz (1971, 1972, 1973). Ce modèle est le premier à considérer la valorisation des ressources humaines comme un facteur clé du succès de l'entreprise. Tirant ses racines de l'école des relations humaines et de celle du capital humain, il n'est pas étonnant, selon Bayad (2004), que ce modèle plaide que l'atteinte des objectifs de l'organisation n'est que le résultat de la valorisation des RH.

Bien que critiqué, le modèle de la comptabilité des RH a permis un recentrage sur l'interface individu-organisation comme créateur de valeur. Il a aussi permis de guider les stratégies de ressources humaines (Bayad, 2004).

Capron (1995) dans son article "Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines?" retrace les grandes limites de ce modèle en indiquant que les méthodes de valorisation utilisées ont été conçues pour s'appliquer au capital financier et non pas au capital humain.²³

I.3.5.2 Planification stratégique des ressources humaines

Le modèle de la planification stratégique des ressources humaines est le plus prolifique en matière de recherche et d'application, selon Bayad ce qui lui a valu le titre de modèle classique de la GSRH.

Formée en deux étapes, premièrement dans les années soixante à soixante-dix où les efforts de recherche se sont focalisés sur la planification des ressources humaines, la planification stratégique des ressources humaines a réellement été créée au tournant des années quatre-vingt influencé par l'École de Harvard et l'École du Michigan.

La planification des ressources humaines, aussi connue sous le nom de gestion prévisionnelle des RH était beaucoup plus un système de gestion de l'offre et de la demande du travail. Cette vision était beaucoup plus réactive que stratégique en matière de prévision et plaçait les RH comme fonction de support aux autres fonctions de l'organisation.

De plus, Bayad, dans sa revue des différents modèles de GSRH, note plusieurs limites à ce modèle. Suite aux critiques formulées face au modèle de planification des ressources humaines, l'approche de planification stratégique des ressources humaines prend forme au début des années quatre-vingt par les travaux de Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton (1984) de l'École de Harvard et de Devanna, Formbrun et Tichy (1984) de l'École du Michigan²⁴.

²³ BAYAD Mohamed, ARCAND Guy, ARCAND Michel, ALLANI, Nada, «Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles», Revue internationale des relations de travail, janvier 2003, vol.2, N°1, pp. 78-79.

²⁴ FONTAINE Jonathan, Op.cit. p. 43.

Ce modèle renouvelé postule que les entreprises, pour être performantes, doivent utiliser leurs RH dans leur planification stratégique. Selon ce modèle, l'intégration des ressources humaines doit se faire par l'ajustement de la stratégie RH à la stratégie externe de développement de l'entreprise et au niveau de la stratégie interne, en ajustant les besoins et les disponibilités en personnel nécessaire pour réaliser ces stratégies.

Cette intégration des RH aux stratégies internes et externes trace les lignes de ce qui devrait être une stratégie RH alignée sur le développement de l'entreprise ainsi que sur une cohérence des activités de GRH entre elles (Barid, Meshoulam 1988; Bayad 2004).

Bien que cette approche fasse de la GSRH le moyen approprié d'alignement de la structure et de la culture organisationnelle aux objectifs stratégiques de l'organisation, certaines critiques lui sont adressées. Schein (1987), indique que le problème majeur de ce modèle provient du fait que les propositions reposent sur une conception incomplète, fragmentée, et parfois totalement erronée de l'organisation et des individus²⁵.

Nous allons nous occuper de ce modèle, qui représente la variable principale de cette recherche, dans la section suivante.

I.3.5.3 Compétitivité des ressources humaines

Le troisième modèle recensé dans la littérature, soit celui de la compétitivité des ressources humaines, est basé sur trois approches:

- L'interdépendance stratégique;
- Le changement organisationnel;
- La négociation collective.

Bayad dégage quatre prémisses servant de pilier à cette approche qu'on les présente comme suit:

1. La stratégie ne doit pas être vue comme un output préformé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler;
2. Le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie;
3. La stratégie RH ne doit pas être réactive, mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent des décisions;
4. dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêts font que la GSRH relève d'une rationalité limitée.

L'approche de l'interdépendance stratégique, développée par Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), postule que les choix stratégiques optimaux ne peuvent provenir d'une vision ou d'une gestion normative ou préformée. Les stratégies devraient donc être adaptatives, oscillant entre les opportunités de l'entreprise et les capacités des ressources humaines de les mettre en œuvre, soit par leurs qualifications, leurs comportements, leurs expériences.

²⁵ BAYAD Mohamed, ARCAND Guy, ARCAND Michel, ALLANI Nada, Op.cit. pp. 80-84.

L'approche du changement organisationnel défend aussi l'approche de la compétitivité des RH. Selon Pettigrew et Whipp (1991), l'organisation ne peut affronter les changements auxquels elle devra faire face en utilisant une stratégie ou des modèles prédéterminés. L'entreprise devra plutôt user de flexibilité. Le fait de s'appuyer sur une stratégie prédéterminée enlèverait le caractère stratégique de la GRH. De plus, selon ces auteurs, un changement organisationnel réussit selon le degré d'acceptation de la stratégie en ressources humaines et selon la manière dont elle est développée par l'ensemble des fonctions et des acteurs de l'entreprise.

Finalement, l'approche de la négociation collective critique elle aussi la primauté des buts de l'entreprise en insistant sur la relation que l'entreprise doit avoir avec les différents acteurs avec lesquels elle doit interagir. Selon les auteurs, l'entreprise doit avoir un dialogue avec les différents acteurs qui peuvent influencer l'entreprise ou être influencés lors de la prise de décision. Les agences gouvernementales, autant que les syndicats et que les groupes de travail doivent être considérées.

I.3.5.4 Compétence des ressources humaines

Le dernier des modèles qu'on va le mettre sur la lumière d'étude est celui de de la compétence des ressources humaines. Ce modèle, très utilisé en recherche, définit l'avantage compétitif à partir du concept de ressource de l'organisation. Selon Akremi et Sâad (2004), cette théorie place le facteur humain comme source d'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. De plus, selon Bernard (2009), ce modèle permet l'élaboration du concept de GSRH, ce qui a permis l'apparition des approches universaliste, configurationnelle et de contingence.

Le postulat à la base de cette théorie soutient que la performance de l'organisation passe par la création d'un avantage concurrentiel durable. Celui-ci qui est basé sur des ressources en capital humain fortement qualifiées et impliquée grâce à un ensemble de pratique de ressources humaines et par la formulation et la mise en place d'une stratégie RH prospective et dynamique (Bernard, 2009).

Les ressources humaines comme avantage concurrentiel sont un élément qui est difficilement transférable, car il est ancré dans l'organisation et constitué d'un savoir collectif singulier à l'organisation (Akremi, 2004). Le savoir et les compétences intrinsèques à l'organisation évoluent lentement. Cependant, leur durée de vie est supérieure à celle de tout produit (Rumelt, 1994). Par ces caractéristiques, nous pouvons comprendre pourquoi les ressources humaines, contrairement à d'autres ressources, peuvent facilement devenir créatrices de valeur rares, difficilement imitables et substituables ²⁶

²⁶ Jonathan FONTAINE. Op.cit. p. 46.

Section II. La planification stratégique des ressources humaines

Présenté dans la première section comme étant le modèle classique de la GSRH, la planification stratégique des ressources humaines est un outil de gestion prévisionnelle de RH efficace pour une organisation désireuse d'effectuer un repositionnement stratégique, d'accentuer la contribution des RH au succès de l'organisation, d'apparier efficacement les activités de GRH et les objectifs et projets de l'organisation, d'améliorer la productivité, de permettre une utilisation maximale du potentiel des RH, et de mieux prévoir la relève. La présente section sera consacrée pour présenter ce concept.

II.1 Généralités sur la planification stratégique des ressources humaines:

Cette sous-section est dédiée à la présentation des généralités et des notions de base de la planification stratégique des ressources humaines.

II.1.1 Définition de la PSRH:

Beaucoup de chercheurs ont tenté de définir le concept de la planification des ressources humaines, l'Association Internationale de Gestion du Personnel (AIGP) décrit ainsi la PSRH : «l'alignement stratégique du capital humain d'une organisation avec sa direction commerciale. Il s'agit d'un processus méthodique d'analyse de la main-d'œuvre actuelle, de détermination des besoins futurs de main-d'œuvre, d'identification de l'écart entre le présent et l'avenir et de mise en œuvre de solutions afin que l'organisation puisse accomplir sa mission, ses buts et ses objectifs ». ²⁷

Guérin (1984), définit la PSRH comme étant un processus formel de révision systématique et continue des activités de GRH en vue de les modeler aux changements externes à l'organisation affectant son marché interne du travail et d'établir une adéquation optimale entre les RH en place et le travail qui leur est demandé. ²⁸

Selon Casio (1987), repris par Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), la PSRH consiste en l'anticipation du devenir d'une organisation et des demandes de l'environnement externe sur celle-ci et en l'ajustement des compétences des RH à ces exigences prévisibles. ²⁹

Sharma (2009), précise que la PSRH renvoie à «une stratégie d'affaire articulée en fonction des prévisions d'affaires et des besoins actuels d'une entreprise donnée pour l'acquisition, l'utilisation, le développement et la rétention des ressources humaines d'une entreprise donnée». ³⁰

²⁷ Helton, K., & Soubik, J. Case study: Pennsylvania's changing workforce: Planning today with tomorrow's vision. *Public Personnel Management*, N°33, Vol 4, 2004, p.p. 459-473.

²⁸ GUÉRIN, Gilles, Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils (1988), «L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel», *Gestion*, Vol. 13, No 4, pp. 23-33.

²⁹ LENGNICK-HALL, C.A. et M.L. Lengnick-Hall. *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology*. *Academy of Management Review*, vol. 13, no 3, 1988, pp. 454-470

³⁰ Sharma, S.K., «human resource planning», *Coronet Books Inc.* p. 100

Bélangier postule que la planification des ressources humaines est l'analyse des emplois et des qualifications exigées, l'analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation, la détermination des besoins en effectifs, l'élaboration des objectifs et des politiques en matière d'affectation et d'utilisation efficaces des ressources.³¹

Pour Batal³², la gestion prévisionnelle des ressources humaines est un outil qui permet de disposer en temps voulu du personnel possédant les capacités et la motivation. Il va permettre de prévoir et de projeter ses besoins et ses ressources en personnel afin d'analyser les écarts prévisibles et de mettre en place les moyens pour ajuster ses ressources à venir à ses besoins futurs.

Bien que la diversité des définitions qu'ont été données à la PSRH, on va retenir dans notre recherche la définition la plus répandue dans le monde qui est : "*le processus d'avoir le bon nombre de personnes avec les bonnes compétences dans les bons emplois au bon moment*"

De tout ce qui précède on peut dire que la planification stratégique des ressources humaines est une composante opérationnelle importante dans la mesure où elle relie directement l'aspect «personnel» de l'organisation à son plan stratégique global et à sa vision. Elle permet aux dirigeants de l'organisation d'être prêts à répondre aux demandes de l'avenir, en s'assurant qu'il y a le bon nombre de personnes possédant les bonnes compétences, au bon endroit au bon moment car équiper l'organisation avec le bon travail n'est pas le fruit du hasard, il faut bientôt de la planification et de la recherche pour déterminer les «besoins en personnel» de l'organisation.

Un plan stratégique RH permet une bonne prise de décision sur l'aspect humain de l'organisation. D'un point de vue budgétaire, il est essentiel de prévoir les coûts de choses comme le recrutement et la formation dans le budget global de l'organisation.

Enfin, la planification stratégique des RH est tournée vers l'avenir et prend en compte les tendances émergentes et les évolutions en matière de RH en général, ainsi que tout changement de législation affectant l'emploi et la formation.

Les questions fondamentales auxquelles il faut répondre dans la planification stratégique des RH sont:

- Où en sommes-nous actuellement en termes de capacité RH?
- En tant qu'organisation, où allons-nous?
- De quelles stratégies RH avons-nous besoin pour y parvenir?

³¹Petit, A., Bélangier, L., Benabou, C., Foucher, R., Bergeron, J., (1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, p. 17.

³² Batal, C., (1998). La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Éditions d'Organisations, Paris, p. 157.

Le processus de planification stratégique des RH peut être résumé comme suit:

- Évaluer la capacité actuelle des RH;
- Préviation des besoins RH alignés sur l'orientation future de l'organisation;
- Analyse des écarts;
- Développer des stratégies RH pour soutenir la stratégie organisationnelle globale.

II.1.2 Ses assises et modalités : l'offre et la demande de main-d'œuvre quantitative et qualitative ³³

a) L'offre de main-d'œuvre

En premier lieu, l'offre renvoie à la disponibilité de main-d'œuvre pour remplir les fonctions qui contribueront à la réalisation des objectifs organisationnels. Ces fonctions renvoient aux divers postes qui existent dans une entreprise donnée. Pour occuper ces fonctions, l'offre de main-d'œuvre se trouve au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci.

Ainsi, selon Belcourt et McBey (2007), ce bassin de main-d'œuvre représente d'une part la proportion de l'effectif qui « peut être formé, promu, transféré, etc., pour combler de futurs besoins RH »; soit l'offre de main-d'œuvre interne. D'un autre côté, ce bassin inclut également « les employés potentiels qui sont en formation générale, travaillent pour les concurrents, font partie des syndicats ou associations professionnelles, sont en période de transition, soit entre deux emplois, ou au chômage »; bref, tout individu externe à l'entreprise (Belcourt et McBey, 2007).

Pour la PRH, l'ensemble de ces individus représente les futures ressources de l'entreprise qui seront nécessaires pour le développement de l'entreprise, voire à sa survie, qui renvoie à la finalité escomptée par cette pratique RH. Il s'agit donc d'une mesure quantitative de l'offre de main-d'œuvre.

Cependant, une mesure plus fine de cette disponibilité des RH peut être plus appropriée. En effet, d'un point de vue qualitatif, l'offre de main-d'œuvre peut s'évaluer en fonction des compétences que possèdent leurs employés ou tout autre individu hors de l'organisation. Or, avant d'évaluer ce qui est disponible sur le terrain, il est essentiel de déterminer la demande organisationnelle de main-d'œuvre.

b) La demande de main-d'œuvre

La demande représente le besoin organisationnel de main-d'œuvre. Selon Belcourt et McBey (2007), ce besoin peut se chiffrer selon le nombre « d'individus ou de compétences nécessaires » pour assurer la continuité des opérations de l'entreprise ou pour satisfaire de futures exigences.

³³ MARPESSA OUGA Claudia, «Les outils de planification des ressources humaines au sein de la fonction publique : circonstances d'utilisation et de recours à des méthodes substituts», Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, HEC Montréal, 2011, pp.9-11.

Ainsi, sur le plan quantitatif, ce besoin peut renvoyer au nombre d'individus nécessaires pour combler les postes laissés vacants en raison des divers motifs d'attrition tels les départs volontaires, mais également, selon Belcourt et McBey (2007), « les départs à la retraite, les congédiements et les congés de maladie de longue durée ainsi que les promotions ou affectations ». En outre, un besoin de main-d'œuvre quantitatif est également ressenti lors de la création de postes. Bref, ces données permettront de dessiner, avec précision, un portrait de la future main-d'œuvre (Caruth, Caruth et Pane, 2009).

Par contre, d'après Guérin (1978), la planification se veut également qualitative lorsque l'on cherche, par exemple, à déterminer « le profil de l'emploi, ses exigences et son devenir à partir des changements anticipés », soit une étape préliminaire qui est nécessaire pour déterminer les besoins de main-d'œuvre. Néanmoins, peu importe la nature de la demande de main-d'œuvre, la gestion doit tenir compte des contraintes budgétaires et ainsi ajuster cette demande en conséquence; les besoins RH se limitant ainsi à ceux qui sont cruciaux et imminents (Belcourt et McBey, 2007).

c) La réconciliation des écarts

Afin de déterminer les actions à entreprendre pour satisfaire la demande de main-d'œuvre, il est nécessaire de comparer cette demande à l'offre de main-d'œuvre. Cette comparaison donne lieu au calcul du besoin RH net, soit le besoin en RH réel après avoir considéré la disponibilité de main-d'œuvre. De ce fait, trois scénarios quantitatifs sont envisageables :

- une adéquation entre les besoins et la disponibilité des RH;
- un déficit en ressources humaines;
- un surplus de ressources humaines.

Une adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre indique que le marché du travail, incluant le personnel, peut satisfaire aux exigences d'une entreprise donnée.

Or, dans le cas d'un déficit de RH, cet écart indique plutôt que le besoin RH de l'entreprise excède les capacités du marché du travail ou de son personnel; il existe donc une pénurie de main-d'œuvre pour ce que l'entreprise recherche. Quant au surplus de RH, cet écart à l'effet inverse : il y a une plus grande disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché du travail, incluant le personnel, que ce que requiert l'entreprise. Dans ces deux cas, la planification RH conscientise les professionnels RH et les gestionnaires quant aux écarts quantitatifs dénotés entre ces deux assises.

Sachant que les besoins RH sont également de nature qualitative, les entreprises peuvent être aussi confrontées à des déséquilibres qualitatifs. De ce fait, un déficit qualitatif peut renvoyer à un manque de compétences pour assurer la continuité et la qualité des services ou produits offerts. Quant au surplus de main-d'œuvre de nature qualitative, celui-ci signifie que certaines compétences des effectifs ne sont pas exploitées au sein d'une entreprise puisqu'elles ne sont pas jugées nécessaires aux yeux des dirigeants. Ce surplus renvoie également aux compétences des autres salariés disponibles sur le marché du travail qui ne sont pas sollicitées pour les mêmes motifs

Peu importe la nature du déséquilibre en RH, la planification stratégique des ressources humaines sert à restaurer, par des efforts de réconciliation, un certain équilibre et, si nécessaire, à faire face à la concurrence. Ces efforts de réconciliation s'échelonnent d'ailleurs sur deux horizons : à court-moyen terme ou à long terme.

II.1.3 les objectifs de la planification stratégique des ressources humaines

Malgré les certaines variances de conceptualisation de la planification stratégique des ressources humaines, une finalité principale ressort : la PSRH constitue un processus en soi qui vise l'efficacité organisationnelle (Idris et Eldridge, 1998). Plus précisément, elle représente, d'une part, un outil de prise de décisions stratégiques et de l'autre, un outil de mobilisation de la main-d'oeuvre.³⁴

➤ La PRH est un processus visant l'efficacité organisationnelle:

Selon Sharma (2009), la planification des ressources humaines a pour but de « faciliter l'efficacité organisationnelle; pour ce faire, cette pratique doit être intégrée aux objectifs et plans à court et à long terme ». Par efficacité organisationnelle, il est question, selon Grundy (1998), de la « capacité organisationnelle à s'adapter rapidement à son environnement externe ainsi que satisfaire aux demandes du marché, et ce, en escomptant de bonnes performances organisationnelles ».

De la sorte, Bratton et Gold (2001) soutiennent que les praticiens de la planification RH agissent à titre d'intermédiaires entre le service des RH et la gestion. D'ailleurs, ce positionnement assure une certaine adéquation entre leurs besoins et leurs objectifs respectifs. Par exemple, la planification RH contribue à l'atteinte des priorités organisationnelles en équipant l'organisation d'un effectif apte à contribuer à la réalisation de sa mission, et cela, à moindre coût; le coût de la main-d'oeuvre représentant un coût d'exploitation important.

En effet, sous la perspective de se munir d'un « bon effectif, au bon endroit et au bon moment», une bonne planification permet de limiter les frais déboursés en recrutement et sélection du personnel ainsi qu'en formation et en rémunération pour une entreprise donnée. De la sorte, une économie des frais d'exploitation est réalisée puisqu'il n'existe pas un surplus de main-d'oeuvre interne qui est payée à ne rien faire, voire licenciée, ce qui engendre également des coûts en primes de licenciement.

Sharma (2009) ajoute que la planification des RH vise alors « un fort retour sur investissements dans ces ressources sur lesquelles repose leur succès » Bref, tel que rapporté par Jackson et Schuler (1995), la quête de cette efficacité renvoie tout simplement à l'élément de « survie organisationnelle ». Cependant, cette « survie organisationnelle » selon ses auteurs est assurée par deux sous-objectifs : la prise de décisions stratégiques et la mobilisation du personnel.

³⁴ MARPESSA OUGA Claudia, op.cit. pp. 12-15.

➤ La PSRH est un outil de prise de décisions stratégiques:

Les premières visions de la PSRH présentent cette discipline comme étant à la fois une démarche réflexive et active : une démarche réflexive, car elle force les gestionnaires à réfléchir à l'avenir de leur division respective au sein de l'entreprise. Plus précisément, telle que l'affirment Swanson et Holton (2009), la PSRH « permet alors de réfléchir aux facteurs clés de succès d'une organisation dans un secteur industriel donné; à savoir les compétences et champs d'expertise qui contribuent à la profitabilité organisationnelle ». Suivant cette réflexion, ce processus comporte également une dimension active dans la mesure où la gestion met en place des plans d'action pour détenir et maintenir ces facteurs clés de succès. De ce fait, la PSRH se veut un « guide pour les programmes RH tout en s'assurant que ces derniers sont bien alignés avec les plans d'affaires » (Page et Van De Voort, 1989).

➤ La PRH est un outil de mobilisation de la main-d'œuvre:

Cependant, cet outil de GRH est également utilisé par des gestionnaires pour gérer leurs effectifs au quotidien. Sachant que la planification RH part du besoin RH net, cette pratique vise alors à développer des plans d'action pour mobiliser ces effectifs.

Conformément à la vision de Vetter (1967), de Sharma (2009) et de Wilson (1986), les plans développés en conséquence visent ainsi à agir sur les comportements des employés tels l'engagement et la citoyenneté organisationnelle. Ces comportements sont des exemples des attitudes et des motivations nécessaires autant sur le plan individuel que sur le plan collectif pour escompter une bonne performance; une performance qui contribue à la pérennité organisationnelle (Tremblay & Wils, 2005).

Par conséquent, la mobilisation fait appel à diverses pratiques de GRH tels le déploiement et le développement des effectifs. Ces pratiques renvoient aux possibilités d'acquisition d'expériences et de compétences qui sont offertes aux employés.

Par exemple, un gestionnaire peut juger qu'un de ses employés possède un certain potentiel pour acquérir des compétences recherchées par le biais d'une affectation; ce potentiel renvoyant à la capacité estimée de cet employé à être performant dans le futur. Quant aux pratiques de développement, celles-ci renvoient aux formations données aux employés qui ont besoin de parfaire leur capital-compétences et ainsi mieux performer dans le cadre leurs fonctions actuelles.

Par le biais de ces pratiques, la PSRH vise donc, selon Lynch (1982), à maximiser le potentiel des ressources humaines d'une organisation. D'ailleurs, cet objectif confirme les origines de la pratique : « détenir un effectif au bon endroit et au bon moment » (Vetter, 1967).

En somme, les divers objectifs que poursuit la planification stratégique des RH témoignent de l'évolution de la pratique au cours du siècle dernier, comme le précise la rubrique suivante.

II.1.4 Origine de la PSRH et son évolution

II.1.4.1 L'origine de la PSRH :

C'était en Amérique du Nord dans les années soixante que la planification stratégique des ressources humaines a vu le jour, au moment où un certain nombre d'entreprises vivaient des pénuries de RH, particulièrement pour certains types de compétences, puis son application s'est propagé dans les autres pays du monde, mais elle a dû subir certains changements au cours du temps avant qu'elle prend sa forme finale.³⁵

II.1.4.2 L'évolution de la PSRH:

Les premières tentatives de planification RH effectuées remontent aux années 40 alors que les gestionnaires étaient à la recherche d'un simple outil de gestion et de développement du personnel (Idris et Eldridge, 1998). Cependant, ce n'est qu'à la fin des années 60 que Bartholomew (1967) a présenté cette pratique en guise de solution à la pénurie de main-d'œuvre. D'ailleurs, grâce à Bartholomew et à Morris(1971), la planification RH ne s'est réellement concrétisée qu'au cours de la décennie suivante avec l'apparition des premiers outils de planification. Alors que les années 80 ont été marquées par une vague de réduction d'effectifs en raison d'une crise économique, la planification RH se réduisait à un simple outil de gestion opérationnelle à court terme (Bell, 1989, cité par Pelletier et al. 1992). Alors que les années 90 ont marqué la reprise économique, la planification RH est depuis utilisée pour soutenir les décisions stratégiques. Ce bref historique de la planification RH reflète ainsi deux courants de pensée quant à la vision de la discipline : au cours des soixante-dix dernières années, elle passa d'une pratique RH axée sur les opérations à une pratique portant sur les stratégies.³⁶

i. Son application pratique:

Au bout de la popularité de la planification de la main d'œuvre, cette discipline renvoyait, selon Pepermans (1990), à « l'estimation de la dimension et de la composition futures des effectifs d'une organisation ». Par dimension, il est question de la taille des futurs effectifs alors que sa composition renvoie aux caractéristiques de ce personnel.

Ainsi, selon Brassard (2007), cette discipline permet d'obtenir « un portrait quantitatif et qualitatif de la main-d'œuvre actuelle et future ».

En effet, à la suite du déclin de la division taylorienne du travail vers 1975, les efforts déployés en matière de planification RH ne concernent plus exclusivement les besoins RH de nature quantitative, mais aussi ceux de nature qualitative.

³⁵ PELLETIER Gilles, GRENIER Sylvie, GUERIN Normande, DRAPEAU Claude, « planification stratégique des ressources humaines: état de la situation et perspectives d'avenir», Québec, mai 1992, p. 7.

³⁶ MARPESSA OUGA Claudia, op.cit. pp.15-16.

Cependant, alors que les outils développés ne répondent plus aux besoins organisationnels, la planification des ressources humaines est passée, au cours de ce dernier siècle, d'un mode réactionnaire à un mode stratégique en participant à l'élaboration des stratégies de l'entreprise.

En fin de compte, à la reprise économique au début des années 90, les praticiens RH et les gestionnaires d'entreprises ont adhéré aux deux modes de la planification RH en incorporant le discours stratégique des entreprises à leurs décisions plus opérationnelles.

ii. Son discours stratégique:

Alors que la fin du siècle dernier dépeint une société à la fois marquée par « la mondialisation, les nouvelles technologies, les conditions économiques et une main-d'œuvre changeante », il existe une dissonance entre les besoins et la disponibilité de main-d'œuvre (Jackson et Schuler, 1990). Or, cette discordance représente un risque important pour la stabilité organisationnelle, voire la survie et la pérennité de l'entreprise.

En fait, une pénurie de main-d'œuvre quantitative renvoyait à un manque de personnel pour assurer la continuité des services. Cependant, cette continuité de service est la principale source de revenus de l'entreprise. Ainsi, la stabilité organisationnelle et la survie organisationnelle à long terme sont menacées si l'entreprise ne parvient pas à générer des revenus. Par conséquent, parallèlement à ces situations, les gestionnaires recherchaient une pratique de gestion des ressources humaines qui leur fournirait une certaine certitude dans cet environnement en constante évolution.

Pour ce faire, les entreprises ont incorporé la planification RH dès la planification opérationnelle (*business planning*), cherchant à rendre la GRH plus proactive. Ainsi, la planification RH ne sert plus uniquement à répondre aux besoins RH nets criants, mais également à ceux qui sont anticipés à long terme.

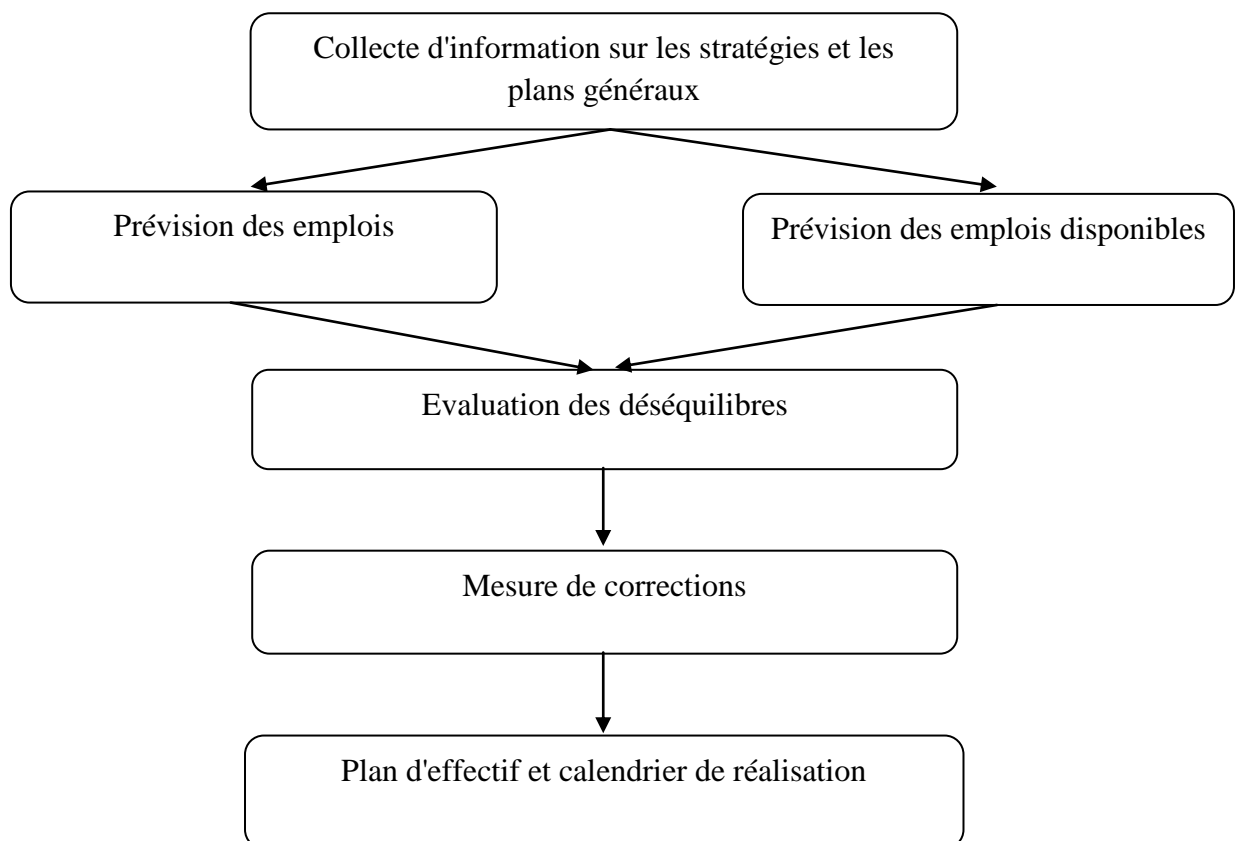
En effet, les praticiens de la planification RH visent à développer des stratégies en collaboration avec les gestionnaires. En connaissant les futures priorités organisationnelles, les praticiens en PRH peuvent ainsi prendre un rôle plus actif dans la conceptualisation et la mise en place de pratiques RH pour détenir ce « bon effectif, au bon moment, et au bon endroit ». Corollairement à l'évolution de la pratique, il existe d'ailleurs divers modèles de mise en œuvre de la planification RH.

II.1.5 La démarche de la planification stratégique des ressources humaines

La revue de littérature montre que les auteurs ont proposé plus qu'une démarche pour faire la planification stratégique des ressources humaines. En fait. Plusieurs phases sont nécessaires pour effectuer l'exercice de planification des ressources humaines. Selon Petit et al³⁷, les étapes importantes à suivre sont:

- La collecte et l'interprétation de l'information sur les plans stratégiques et les programmes d'actions;
- La prévision des emplois ou du nombre de postes requis dans les unités;
- L'évaluation quantitative et qualitative des employés susceptibles de demeurer disponibles;
- L'évaluation des déséquilibres possibles (pénurie ou surplus) entre le nombre de postes à combler et le nombre de personnes qui demeurent disponibles;
- Le choix et l'élaboration de mesures pour réduire ces déséquilibres;
- L'élaboration de plans d'effectifs qui tiennent compte des mesures retenues et la mise en place d'un calendrier de réalisation.

Figure (1-5): le processus de la planification stratégique des ressources humaines selon Petit et al.



Source: adaptation de petit et al. Op.cit. p.130.

³⁷ ibid.

Guérin et al (1991) définissent la planification stratégique des ressources humaines comme étant une intégration des analyses et ceci incluant les analyses sociales ; le résultat du système serait un plan stratégique des ressources humaines qui tient compte des facteurs économiques ainsi que des facteurs sociaux. Ils ajoutent qu'il n'est pas possible de dissocier les facteurs économiques des facteurs sociaux car la raison d'être de la planification est de créer un équilibre entre ces deux facteurs. Quant à l'intégration des ressources humaines à la planification, l'exercice peut être fait de trois manières:

La première peut être faite en analysant les menaces et opportunités ainsi que les contraintes et les forces de l'organisation. Cette forme d'intégration aura pour but d'influencer les décisions des dirigeants avant qu'ils choisissent une stratégie externe¹⁹ et ce afin qu'ils privilégient les scénarios qui harmonisent le mieux les ressources humaines existantes dans l'organisation;

La deuxième façon serait de faire participer le planificateur de ressources humaines afin qu'il puisse collaborer au processus de décision stratégique dans le but de faire en sorte que la question de ressources humaines soit étudiée à l'intérieur de ces quatre étapes: objectifs, scénarios, évaluation, Choix.

La troisième étape serait de faire participer le planificateur de ressources humaines afin qu'il puisse aligner les pratiques de gestion de ressources humaines en fonction du scénario choisi et de les rendre cohérentes.

Ces trois façons d'intégrer les ressources humaines à la planification stratégique doivent coexister dans le même système de planification.

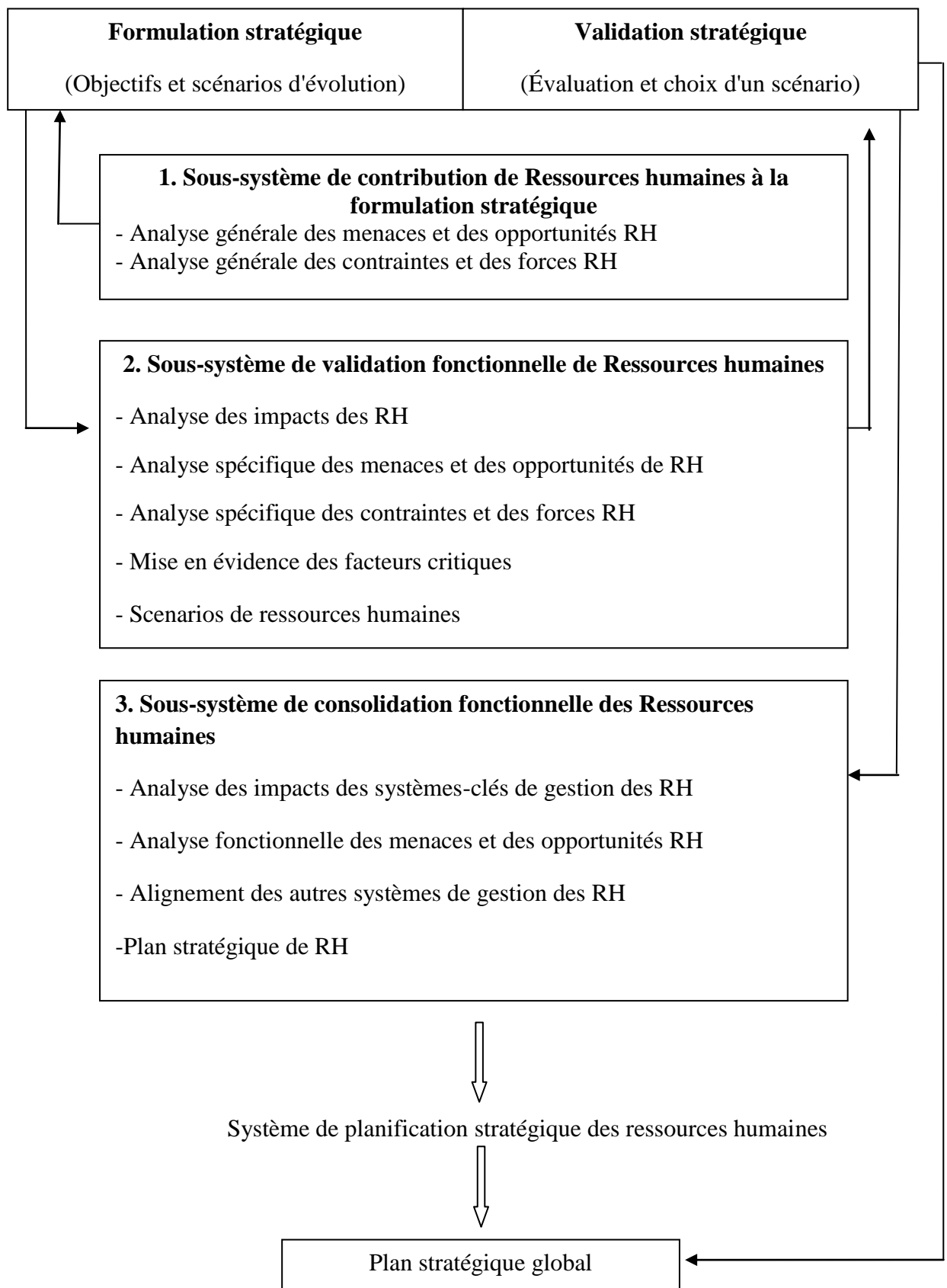
Pour ce faire, les auteurs suggèrent de faire une analyse profonde (des contraintes et des forces) dans le but de s'assurer que la question des ressources humaines soit considérée lors de la formulation des scénarios. Cette analyse réunit des études de l'environnement externe en matière des ressources ainsi que l'environnement interne. De cette manière la formulation stratégique est alimentée par des facteurs tels que marché, produit et technologie ainsi que par des facteurs (qualitatifs) en matière de ressources humaines.

L'étape suivante est de faire la validation fonctionnelle en se basant sur l'analyse des impacts sur les ressources humaines et la mise en relation des impacts avec les analyses de ressources humaines appropriées (facteurs critiques). Cette façon de procéder aidera les gestionnaires à faire un choix stratégique en tenant compte de ce qui peut nuire ou faciliter la mise en œuvre du scénario choisi. La dernière étape serait l'étape de consolidation, afin que le processus ait une cohérence de toutes les pratiques de gestion de ressources humaines de l'organisation.

Afin de mieux comprendre ce processus proposé par les auteurs, nous allons présenter la **figure (1-6)** celle proposée par Wils et al où les étapes de ce processus sont identifiées. ³⁸

³⁸ CEIDA J. Villegas Llatas, «la planification stratégique des ressources humaines au sein de transports canada, région du Québec », Rapport de stage présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique option pour analyste, Montréal, Octobre 2008, pp. 36-37.

Figure (1-6): Système de planification stratégique des ressources humaines selon Wils et al.



Source: adaptation de WILS Thierry et al, op.cit. p. 45

Guérin et al (1991) considèrent que le plan stratégique de ressources humaines est composé de deux éléments :

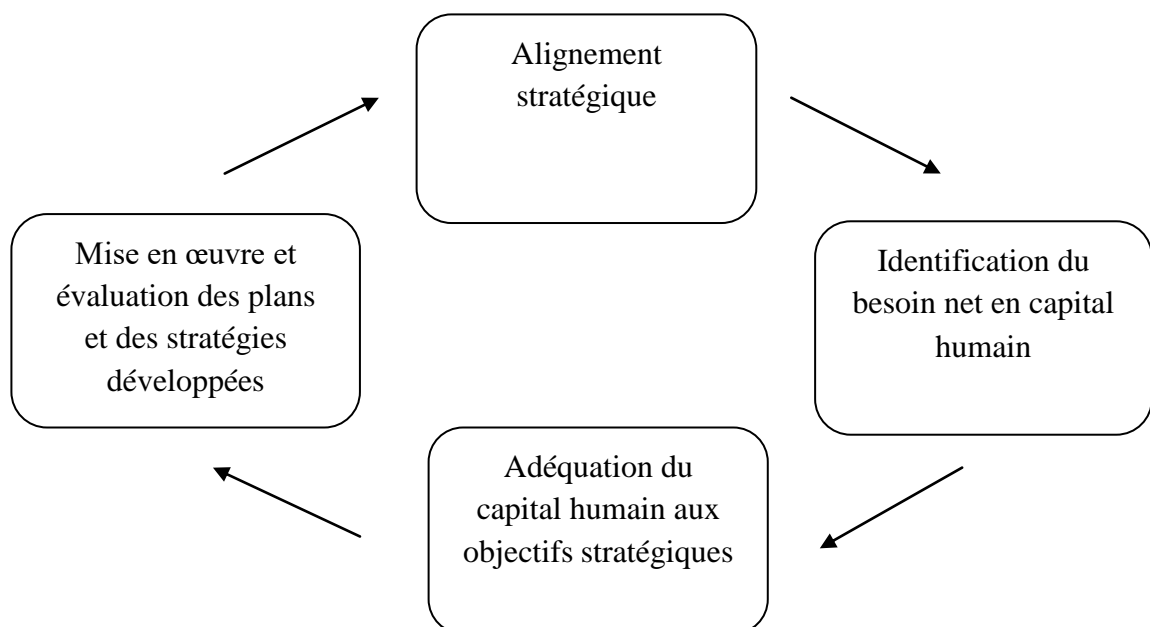
1. les objectifs de ressources humaines et ceci décrirait les attentes stratégiques de l'organisation en terme de ressources humaines.
2. la stratégie de ressources humaines qui est le résultat de plusieurs influences (internes et externes). Ces deux éléments serviraient de pont de communication entre le plan stratégique et les plans opérationnels de ressources humaines de l'organisation

Ils poursuivent en indiquant que les objectifs (fins) et les stratégies (moyens) en matière de ressources humaines sont deux concepts qui sont liés et ils doivent être alignés sur la stratégie de l'évolution ainsi que les menaces et opportunités de l'environnement externe. Également, il faut tenir compte des contraintes et des forces de l'environnement interne.

Swanson et Holton (2009) dans leur ouvrage "*Foundations of human resource development*", propose un démarche composée de quatre processus:³⁹

- Alignement avec les objectifs organisationnels stratégiques;
- Identification du capital humain nécessaire pour atteindre ces objectifs;
- Alignement au besoin de capital humain pour assurer le succès organisationnel;
- Création, implantation et évaluation des plans et des stratégies qui touchent la main d'œuvre afin de confirmer l'existence, et ce, à long terme, d'un bon mix de capital humain en temps et lieu opportuns.

Figure (1-7): Modèle de la PSRH selon Swanson et Holton (2009)



Source: adaptation de Swanson & Holton, «*Foundations of human resource development*», 2009, p. 114.

³⁹ MARPESSA OUGA Claudia, op.cit. p. 17.

II.1.6 Les facteurs de réussite de la PSRH

D'après la revue de littérature, les principaux facteurs de succès lors de la mise en œuvre d'une démarche de PSRH sont : ⁴⁰

- ✓ La prise en charge de la démarche par la haute direction

La haute direction doit tout d'abord être convaincue que la PSRH peut contribuer avantageusement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Comme pour l'instauration de tout changement, il est nécessaire que la haute direction s'implique en affirmant ses convictions par rapport à la PSRH. Si la haute direction ne se fait pas l'instigatrice de la mise en œuvre de la démarche, si elle ne prend pas en charge du déroulement des activités de PSRH, et si cette dernière n'est pas cohérente avec sa philosophie de gestion, il est difficile d'espérer obtenir la cohésion requise de l'équipe de direction et du personnel de l'organisation à ce sujet.

- ✓ L'adhésion et l'engagement de toute l'équipe de direction dans le processus

La stratégie d'établissement de la PSRH est aussi importante que le processus de PSRH lui-même. En effet, on peut confronter quelques résistances dans l'organisation lors du démarrage de la PSRH puisqu'elle constitue un changement. L'un des éléments de réussite consiste à réunir et à convaincre au préalable l'équipe de direction de l'intérêt et de la nécessité du changement proposé. Il importe d'inculquer la conviction que le changement permettra de mieux réaliser les activités importantes qu'auparavant. L'implantation est une affaire de persuasion. Cette tactique de démarrage doit faire en sorte que l'équipe de direction s'approprie la démarche et "l'opérationnalise" dans son milieu dans le même sens et avec la même conviction que la haute direction.

- ✓ La prise en compte des éléments de l'environnement externe au même titre que ceux de l'environnement interne lors de l'exercice

Les changements externes ont un impact critique sur le devenir de l'organisation. Il est d'autant plus important d'analyser les changements de l'environnement si l'on considère leurs caractéristiques de perplexité, de rapidité, de complexité et de turbulence. En effet, une organisation qui privilégierait uniquement l'environnement interne risquerait de manquer d'opportunisme pour saisir les avantages concurrentiels de l'environnement externe.

- ✓ L'intégration de la PSRH à la planification stratégique globale

Une organisation désireuse d'implanter la PSRH doit s'assurer qu'une telle démarche repose sur une planification stratégique d'ensemble de l'organisation. La PSRH ne doit pas être vue comme une fin, mais son implantation doit constituer un moyen d'atteindre les objectifs en regard de la stratégie d'évolution de l'organisation et de la stratégie des ressources humaines fixées par les décideurs.

⁴⁰ GUERIN Normande, DRAPEAU Claude, MELANÇON Suzie, Op.cit. pp. 11-13.

L'organisation engagée dans une démarche de PSRH doit s'attendre à ce que ça "bouge". La PSRH est un outil de changement. Conséquemment, la haute direction qui souhaite procéder à son implantation est donc prête à questionner l'organisation, à oser remettre en cause des programmes jugés jusqu'alors intouchables, à se définir une philosophie de gestion ou à la revoir.

- ✓ La mise à profit optimale des forces des RH en place

L'organisation doit capitaliser avant tout sur les forces des ressources humaines en place. Elle favorise ainsi toutes ses chances de succès en exploitant au maximum les capacités et le potentiel de ses ressources humaines. De plus, elle augmente la chance d'atteindre ses objectifs stratégiques plus efficacement. Viser, au contraire, des objectifs d'évolution de l'organisation qui se démarqueraient beaucoup des compétences en place pourrait compromettre les possibilités de l'organisation d'aboutir à ses objectifs ou lui faire subir des tensions indues.

- ✓ La réalisation du processus à petits pas et étape par étape

L'une des méthodes de démarrage de la PSRH consiste à commencer "petit mais important". Il n'est pas essentiel d'avoir toute l'expertise nécessaire pour démarrer le processus; le risque serait alors de retarder vainement son implantation. Il est favorable, au contraire, de commencer à petits pas et de s'ajuster au fur et à mesure, le processus étant par nature itératif et continu. Déjà, le fait de réaliser une activité telle que dresser l'inventaire des capacités actuelles et potentielles des ressources humaines en place, constitue une valeur ajoutée pour l'organisation. De même, on peut amorcer la démarche en considérant d'abord une unité administrative, une classe d'emploi, un corps d'emploi ou une catégorie d'emploi.

- ✓ La qualité des informations sur les RH

La disponibilité d'informations de qualité sur les ressources humaines est indispensable pour la mise en œuvre de la PSRH. À cet effet, l'engagement de la direction des RH est requis. Il est également reconnu que la spécificité des rôles des intervenants facilite la PSRH. Ainsi :

- les hauts dirigeants demeurent les instigateurs et les responsables de la démarche et de son suivi;
- les gestionnaires sont les supports et les actionnaires;
- les directions des RH constituent les partenaires et les catalyseurs.

II.2 Les activités de la planification stratégique des ressources humaines

Les activités de la planification stratégique des ressources humaines sont l'ensemble des activités qu'entreprend la direction des ressources humaines ou la fonction chargée des RH dans une entreprise donnée, afin d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses besoins et aux attentes des salariés. Reliée aux problématiques de la formation et de la rémunération des compétences, ces pratiques donnent aussi des clés pour faciliter les mobilités et pour sécuriser les parcours professionnels.

Dans ce qui va suivre, nous allons présenter les étapes de la planification stratégique des ressources humaines en détail, tout en indiquant les objectifs de chaque étape, ces activités essentiels, et les outils ou biens méthodes qui peuvent être utilisés dans chacune.

II.2.1 L'analyse de l'environnement et la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation⁴¹

L'analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne de l'organisation vise à connaître le plus précisément possible le contexte dans lequel l'organisation sera appelée à vivre à court (1 an), moyen (3 ans) ou long terme (5 ans). Par ailleurs, la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation a pour but d'identifier et de choisir les pistes d'action (mission, objectifs, stratégies, etc.) les plus prometteuses et ce, pour la période choisie. Ces analyses doivent faire ressortir, dans le contexte de la PSRH, les impacts des changements de l'environnement et des choix stratégiques de la direction sur la GRH.

II.2.1.1 Les activités de la première étape

À cette première étape du processus de PSRH, les activités les plus importantes se résument aux trois opérations suivantes qui vont suivre.

1. L'analyse de l'environnement externe de l'organisation

Il s'agit ici d'identifier les tendances ou les changements (politiques, économiques, etc.) perceptibles dans l'environnement externe qui sont les plus susceptibles d'entraîner des impacts positifs (opportunités) ou négatifs (menaces) sur l'organisation. Il est utile de se référer à l'appendice A pour effectuer sa propre analyse de l'environnement. Chaque organisation est unique et n'est pas influencée au même point, ni de la même façon, par les changements pressentis dans l'environnement. Il est donc nécessaire de bien cibler les seuls changements qui semblent poser des défis pour l'évolution harmonieuse de l'organisation dans son ensemble et celle de chacune de ses unités de travail.

Par après, il s'avère essentiel de relever l'ensemble des impacts majeurs de ces changements anticipés sur la GRH de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, d'une pénurie anticipée de RH qualifiées sur le marché du travail, d'une concurrence accrue dans l'attraction de certains types de compétences, de la nécessité de mettre en place de nouveaux services, etc.

⁴¹ GUERIN Normande, DRAPEAU Claude, MELANÇON Suzie, «la planification stratégique des ressources humaines», guide d'accompagnement, Québec, mai 1992, p. 10-14.

2. L'analyse de l'environnement interne de l'organisation

En outre, il est nécessaire de bien analyser quelques éléments critiques de l'environnement interne actuel de l'organisation comme sa mission et ses valeurs de gestion, les caractéristiques générales (niveau de scolarité, niveau de rendement, etc.) des RH en place en termes de forces et de faiblesses, l'organisation actuelle du travail, l'état du climat organisationnel et la philosophie de gestion de l'organisation. L'ensemble de ces éléments doit être réexaminé à la lumière des changements dans l'environnement externe afin d'identifier ce qui devra changer et quels en seront les impacts sur la GRH.

1. La formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation

Cette activité consiste à évaluer de quelle manière l'organisation peut s'adapter aux pressions qu'exercent sur elle les changements de l'environnement externe, à préciser les modifications à apporter à l'environnement interne et à identifier les objectifs stratégiques qu'elle entend poursuivre en termes de projets et d'activités de même que les moyens de réalisation qu'elle juge les plus appropriés dans le contexte analysé. Différents scénarios d'évolution entraînent évidemment des impacts différents sur la GRH; habituellement, l'organisation choisira le scénario qui prend le mieux en compte les forces de ses RH en place, puisqu'elle se donne ainsi les meilleures chances d'atteindre ses objectifs.

La stratégie d'évolution de l'organisation comporte généralement un ou plusieurs objectifs stratégiques pour la GRH, comme c'est le cas pour les autres fonctions. Ces objectifs doivent être également considérés à chacune des autres étapes du processus de PSRH.

II.2.1.2 Les méthodes d'analyse

1. Techniques quantitatives

- L'analyse de tendances

Cette technique consiste à projeter dans le futur les tendances passées d'un phénomène donné au sujet duquel on dispose de données chiffrées. Lorsqu'on choisit cette technique, on postule alors que les conditions du passé continueront de prévaloir dans le futur, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas dans un environnement en pleine turbulence. On peut toutefois bonifier les résultats de l'utilisation de cette technique en y ajoutant la notion de prévision optimiste et de prévision pessimiste du phénomène étudié.

- Autres techniques quantitatives

D'autres techniques quantitatives de prévision du futur sont, par exemple, les moyennes mobiles, le lissage exponentiel, les moindres carrés et la régression linéaire. C'est volontairement que nous n'élaborons pas sur ces techniques qui sont mathématiquement plus complexes et, de ce fait, pratiquement réservées aux spécialistes de la statistique. Les personnes intéressées par ces autres techniques peuvent s'adresser aux spécialistes en question.

2. Techniques qualitatives

- Opinion d'experts

Cette technique se résume à demander à quelques personnes de bon sens et d'expérience, de l'organisation ou de l'extérieur de celle-ci, de formuler des prédictions sur des sujets qu'elles connaissent bien et qui retiennent l'attention de l'organisation. Habituellement, la formulation de ces prédictions se passe autour d'une table, après discussion et consensus entre les personnes participantes.

Il semble qu'il s'agisse de la technique de prévision la plus populaire qui a cours dans les organisations. Il existe, par ailleurs, au moins deux variantes dans l'utilisation de cette technique :

- 1) le recours aux services d'un animateur neutre qui se charge de faire participer tout le monde et aide le groupe à ne pas juger les opinions des participants;
- 2) les prévisions sont faites anonymement avant la rencontre des participants et leurs promoteurs évitent de les révéler et de les défendre pendant la discussion.

- Technique Delphi

Cette technique consiste également à demander à quelques personnes, cette fois qu'on juge expertes dans un domaine donné, de formuler des prédictions sur des sujets de préoccupation de l'organisation et ce, sans qu'elles se retrouvent en présence l'une de l'autre. La demande de prédictions se fait par écrit et les personnes sollicitées y répondent également par écrit, tout en motivant leur opinion. On distribue par la suite à chaque personne participant à l'exercice l'ensemble des opinions exprimées et chacune réagit à celles-ci en maintenant ou modifiant ses positions. On continue ainsi l'opération jusqu'à ce qu'un consensus se dégage des opinions de ces experts, généralement à la suite de trois ou quatre demandes.

- Technique des scénarios

Cette technique appelle les gestionnaires à prévoir, selon quelques probabilités, les futurs probables de l'environnement de l'organisation, compte tenu de certains faits et des jugements que l'on peut porter sur l'environnement. Les jugements formulés peuvent s'appuyer autant sur les informations quantitatives que qualitatives.

La technique des scénarios encourage les organisations à se doter de systèmes pour surveiller l'environnement, contribue à développer une attitude proactive chez le cadres, force les gestionnaires à penser à ce qu'ils feraient si les conditions se détérioraient et permet de voir venir et de prendre les décisions importantes en temps opportun.

- Autres techniques qualitatives

Il y a, par exemple, la technique de la matrice d'impacts croisés, selon laquelle on demande à des experts de donner leur opinion pour établir la probabilité des effets d'un événement sur une série d'autres événements.

Lorsque la stratégie d'évolution de l'organisation a été déterminée à l'aide de l'analyse de l'environnement interne et externe, la prochaine étape consiste à prévoir les besoins en ressources humaines découlant de la stratégie d'évolution de l'organisation.

II.2.2 La prévision des besoins en ressources humaines ⁴²

La prévision des besoins futurs en ressources humaines, aussi appelée prévision de la demande interne de travail ou prévision des emplois, consiste essentiellement à déterminer le nombre et la nature des emplois ainsi que la structuration du travail qui seront requis par l'organisation afin d'assurer la réalisation de sa mission et de ses objectifs stratégiques dans le délai fixé. En d'autres termes, la prévision des besoins en ressources humaines vise principalement à répondre à trois questions :

- 1) quelle est la structure d'emplois (catégories, corps) qui permettra d'atteindre les objectifs de l'organisation?
- 2) combien d'emplois de chaque type seront nécessaires pour ce faire?
- 3) quels seront le contenu et les exigences de ces emplois?

La prévision des besoins en ressources humaines est effectuée à partir de trois sources principales d'information :

- ✓ Les facteurs de l'environnement externe qui auront des impacts sur l'organisation;
- ✓ Les forces et les faiblesses actuelles de l'organisation;
- ✓ Les objectifs stratégiques de l'organisation, tels que précisés dans sa stratégie d'évolution.

II.2.2.1 Les activités de la deuxième étape

Les principales activités à réaliser à cette étape du processus de PSRH sont au nombre de quatre:

1. L'analyse des activités découlant des objectifs et des stratégies d'action de l'organisation

Il est, en premier lieu, nécessaire de se faire une idée précise des types et du volume d'activités qu'entend réaliser l'organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques durant la période qu'elle a choisie. Dans cette optique, chaque unité de travail est appelée à se définir des projets, à les décomposer selon leurs différents volets et à préciser, pour chacun de ces derniers, la liste des principales activités à réaliser pour les mener à bien. Chaque unité de travail doit, de plus, estimer le volume de travail à produire pour chacune des activités identifiées afin de déterminer l'effort de travail requis pour ce faire.

⁴² GUERIN Normande, DRAPEAU Claude, MELANÇON Suzie, Op.cit. p. 18-20.

2. L'analyse de la structure organisationnelle requise pour la réalisation de ces activités

Les activités à réaliser déterminent en bonne partie les types d'emplois requis (catégories d'emploi) et, conséquemment, la structure organisationnelle à maintenir en place ou à transformer afin de supporter adéquatement la stratégie d'évolution. Néanmoins, il est tout aussi important de se questionner à ce moment-là sur l'incidence de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail, d'un nouveau partage des responsabilités ou d'une nouvelle philosophie de gestion, ces facteurs étant susceptibles eux aussi d'influencer la structure organisationnelle.

3. La prévention du nombre d'emplois requis

La prévision du nombre d'emplois requis par catégories et par corps d'emploi repose essentiellement sur la prise en compte de deux facteurs :

- le volume d'activités (abandon de certaines activités, ajout de nouvelles activités, etc.) projetées par l'organisation;
- 2) le processus de production retenu par l'organisation (organisation du travail, place des technologies, gains de productivité souhaités, etc.).

4. La prévention de l'évolution du contenu et des exigences des emplois

Il s'agit de prévoir, compte tenu des changements anticipés dans l'environnement et des objectifs stratégiques de l'organisation, quelles seront probablement les attributions principales de chaque corps d'emploi et, dans la mesure du possible, de chaque emploi critique, ainsi que les exigences de ceux-ci en termes de scolarité, d'expérience, de connaissances, d'habiletés, de qualités personnelles, d'attitudes, de comportements, d'entraînement à la tâche, etc.

II.2.2.2 Les méthodes d'analyse

Les méthodes d'analyse disponibles pour mener à bien la prévision des ressources humaines requises par l'organisation pour la réalisation de ses objectifs stratégiques sont essentiellement les mêmes que celles qui ont été exposées à l'étape précédente du processus de PSRH.

La prochaine étape consiste à prévoir le nombre et la qualité des RH qui seront disponibles pour répondre aux besoins de RH et pour assurer la réalisation de la stratégie d'évolution de l'organisation.

II.2.3 La prévision des ressources humaines disponibles ⁴³

Cette troisième étape du processus de PSRH, souvent désignée par l'expression prévision de l'offre interne de travail ou analyse des disponibilités consiste à se faire une idée précise du nombre et de la qualité des RH qui travaillent actuellement dans l'organisation et qui seront disponibles à une période déterminée.

II.2.3.1 Les activités de la troisième étape

Les analyses de disponibilités sont de deux types; quantitatives tel que l'inventaire des ressources humaines, l'analyse du roulement de personnel, et l'analyse des mouvements internes de personnel, et qualitatives tel que l'analyse du rendement et l'analyse du potentiel.

1. Effectuer l'inventaire des ressources humaines

L'établissement de l'inventaire des RH de l'organisation a pour but de regrouper, selon différentes variables, l'ensemble des informations nécessaires sur les RH qui travaillent actuellement dans l'organisation. Les principaux regroupements utilisés dans le cadre de la démarche de PSRH sont effectués selon :

- ✓ la catégorie d'emploi;
- ✓ l'ancienneté;
- ✓ l'âge;
- ✓ le sexe;
- ✓ la formation académique;
- ✓ les habiletés et aptitudes actuelles et potentielles;
- ✓ les intérêts professionnels et aspirations de carrière.

Les regroupements s'effectuent en fonction du type de prévisions souhaitées par l'organisation. Dans un contexte de "vieillesse des ressources humaines" par exemple, il peut apparaître intéressant d'analyser l'effectif en fonction de l'âge des individus (pyramides des âges), leur concentration dans un groupe d'âge pouvant amener divers questionnements concernant la relève potentielle, les possibilités d'avancement, le blocage des "filières promotionnelles", etc.

2. Établir le taux de roulement

Le roulement dans l'organisation est souvent le facteur qui affecte le plus l'effectif disponible. Le taux de roulement concerne tous les départs de l'organisation au cours d'une période donnée; il est généralement calculé sur un an et exprimé en pourcentage. Méthode de calcul la plus courante :

⁴³ GUERIN Normande, DRAPEAU Claude, MELANÇON Suzie, Op.cit. p.24-29.

$$\text{Taux de roulement} = \frac{\text{Nombre de départs au cours de la période} \times 100}{\text{Effectif moyen au cours de la période}}$$

L'effectif moyen est calculé de deux façons comme suit:

- Effectif moyen = (Effectif au début + Effectif à la fin de la période) / 2
- Effectif moyen = Effectifs mensuels / 12

Pour plus de précision, le taux de roulement global peut être ventilé par exemple, selon l'ancienneté, l'âge, le sexe ou la cause de départ. En ce qui concerne les causes de départ, on peut également calculer un taux de départ volontaire (mutation, retraite, démission, déménagement, etc.) ou involontaire (décès, invalidité, etc.).

3. Établir le taux de mobilité interne

La mobilité interne inclut tous les mouvements de personnel, d'une catégorie d'emploi à une autre et d'une unité administrative à une autre. L'établissement du taux de mobilité interne s'effectue en dénombrant tous les départs de la catégorie d'emploi et de l'unité administrative (pertes) en raison d'affectation, de promotion, de reclassement, de réorientation professionnelle, etc., et toutes les arrivées dans la catégorie d'emploi et dans l'unité administrative (gains) par la dotation d'un poste vacant.

4. Estimer les ressources humaines futures

L'établissement des RH qui seront disponibles au sein de l'organisation s'effectue en tenant compte des effectifs disponibles au début de la période déterminée par l'organisation pour la planification, desquels on soustrait les pertes (roulement qui constitue les départs de l'organisation et mouvements internes qui constituent les départs de la catégorie d'emploi ou de l'unité administrative) et auxquels on ajoute les gains de personnel (dotation d'un poste).

5. Effectuer les analyses et les prévisions quantitatives

Une organisation qui désire anticiper l'avenir et mettre en évidence ses besoins futurs peut effectuer diverses prévisions. Les techniques de prévision sont nombreuses et peuvent être simples ou très complexes. Pour démontrer brièvement une façon de procéder, le taux de roulement sera considéré à titre d'exemple.

L'analyse du taux de roulement (les départs de l'organisation) aurait avantage à mettre en relation diverses variables, notamment le sexe, les expériences de travail, la catégorie d'où proviennent les départs (plusieurs départs dans une même catégorie d'emploi n'ont pas le même impact que s'ils sont répartis dans différentes catégories) le nombre d'années d'expérience (les départs ont souvent tendance à survenir en début d'emploi) et la cause de départ (volontaire, involontaire, etc.)

Toutefois, pour être fiable, l'analyse du taux de roulement devrait de façon minimale tenir compte :

- des catégories d'emploi les plus affectées;
- du nombre d'années d'expérience;
- de la cause des départs.

La prévision des départs est, notamment, une activité complexe, car établir la probabilité que des employés quittent l'organisation s'avère particulièrement hasardeux, notamment en ce qui concerne les départs qui sont volontaires (démission, déménagement, etc.).

6. Analyser le rendement

L'analyse du rendement qui est fourni par les RH a pour but de mettre en évidence les forces et les faiblesses constatées dans l'organisation et d'effectuer les recommandations appropriées relativement au niveau de la qualité des RH.

Il importe de se questionner lors de l'analyse du rendement sur les facteurs en cause pour qu'un employé fournisse ou non un rendement maximum. La motivation de l'employé, l'encadrement qui lui est fourni, le contexte organisationnel, etc., sont autant de facteurs qui influencent le rendement, en plus des compétences individuelles.

L'analyse du rendement devrait porter autant sur le système d'évaluation du rendement utilisé par l'organisation et sur l'application qu'en font les responsables de sa mise en œuvre que sur les forces et les faiblesses de chaque employé (l'évaluation de la performance individuel).

7. Évaluer le potentiel

L'analyse du potentiel des RH en place vise à permettre à l'organisation d'utiliser au mieux le potentiel existant chez les RH qui contribueront à la réalisation de sa mission et de ses objectifs.

L'organisation, pour s'assurer d'un fonctionnement et d'un développement optimums, devrait faire en sorte que les RH occupent des postes pour lesquels elles donnent le maximum de leur rendement. Il peut également s'avérer utile de détecter le potentiel des RH à occuper un emploi différent dans le futur.

L'analyse du potentiel des RH s'effectue en évaluant précisément les compétences actuelles que les personnes ont acquises, par rapport à celles qui sont peu développées et celles à développer; le niveau des connaissances qui sont actualisées en emploi relativement à celles que les RH possèdent déjà mais qui ne sont pas utilisées dans l'emploi actuel et la capacité d'apprentissage des personnes pour l'acquisition de nouvelles connaissances. L'investigation des intérêts professionnels et des aspirations de carrière est également requise pour l'évaluation du potentiel.

Divers moyens et techniques d'évaluation peuvent être utilisés pour aider à prédire le succès à exercer un emploi; à titre d'exemples, les aptitudes, les intérêts professionnels et les traits de personnalité peuvent s'évaluer à partir de tests psychométriques, au moyen de l'expérience ou de la scolarité; les techniques des centres d'évaluation pour l'évaluation du potentiel de gestion; la revue d'étape (analyse du dossier professionnel, des évaluations du rendement, etc.) en vue de déterminer le prochain poste à occuper; les organigrammes prévisionnels ou tableaux de remplacements (ces derniers ressemblent à des organigrammes et permettent une consultation rapide de l'ensemble des mouvements de personnel qui sont possibles si un poste devenait vacant).

II.2.3.1 Les outils d'aide à la prévision des ressources humaines

Maints outils sont à la disposition des DRH pour faire la prévision des ressources humaines, mais nous allons nous limiter des trois outils qui seront exposé ci-dessous. ⁴⁴

Le système d'information en GRH, le profil de compétences et de gestion

Le SIGRH est un système détaillé conçu pour la GRH qui comporte des sous-systèmes ou des modules, c'est un outil de planification de plus en plus employé par les gestionnaires, tout domaine RH confondu (Belcourt, McBey; 2007).

Ce système comporte maintes informations sur les employés d'une organisation donnée : de leurs données biographiques à leur historique d'emploi; voire leur profil de compétences pour certaines entreprises qui bénéficient de systèmes plus sophistiqués et arrimés avec les autres interfaces RH. Ces SIGRH sophistiqués et arrimés aux autres interfaces RH constituent des solutions d'entreprises en planification des ressources de l'entreprise (PRE) : « des systèmes qui sont commercialisés pour automatiser et pour intégrer la plupart ou l'ensemble des programmes de gestion pour une entreprise donnée » (Belcourt, McBey; 2007). Ainsi, il est facile par exemple de connaître les capacités des effectifs à l'aide d'inventaires de compétences et de gestion.

À défaut de détenir un SIGRH sophistiqué, les profils des compétences et de gestion demeurent des outils de PRH en soi : « l'inventaire de gestion comprend, en plus des listes de compétences, des informations sur les tâches, responsabilités et éléments d'imputabilité », selon Belcourt et McBey (2004). Par ailleurs, la gestion peut se référer à l'historique des formations suivies par leurs employés suite à la conception de plans individuels d'apprentissage; ces données pouvant également être répertoriées dans ce même SIGRH.

⁴⁴ MARPESSA OUGA Claudia, op.cit. pp. 21-23.

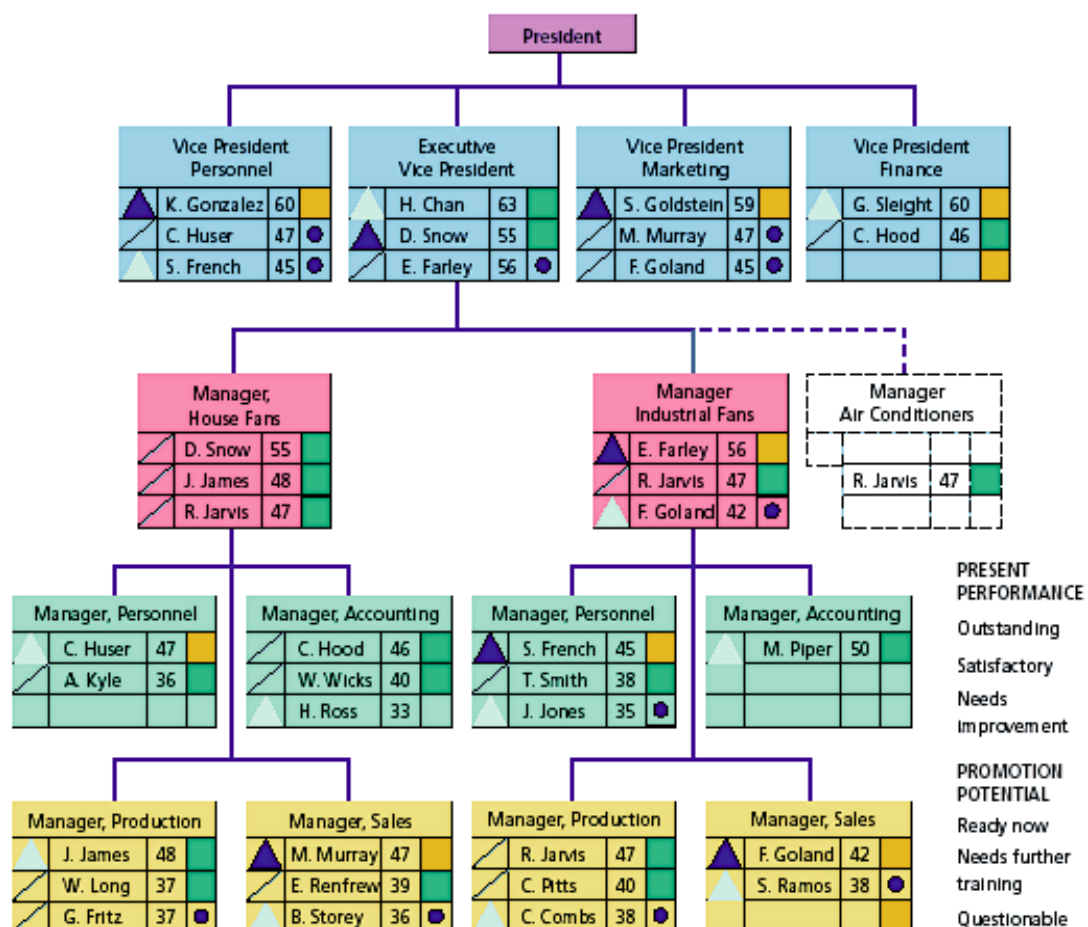
✚ L'analyse des emplois

Alors que Belcourt et McBey (2004, 2007) ont avancé l'analyse des emplois comme une étape préliminaire de la PRH, la description de tâches qui en découle constitue également un outil, car elle détient de précieuses informations sur les postes alors que les outils précédents se concentrent sur les employés. En effet, les descriptions de tâches à jour présentent les compétences actuelles qu'une organisation donnée exige pour maintenir ses opérations et atteindre les objectifs organisationnels fixés. De la sorte, en la comparant aux profils de compétences et de gestion des effectifs, la description de tâches stipule les compétences et habiletés de gestion que ces derniers doivent acquérir pour combler cet écart de besoin RH net.

✚ Les organigrammes de remplacement et gestion de la relève

En somme, peu importe la méthode choisie pour parvenir à cette fin, une esquisse de la structure organisationnelle projetée permettra également de visualiser les futurs besoins en ressources humaines ainsi que les changements organisationnels tels que les créations ou suppressions de postes. Un exemple d'organigramme de remplacement est présenté

Figure (1-8) : Exemple d'organigramme de remplacement pour la gestion de la relève



Source: adaptation de Dessler, 2003

Dans une logique de gestion de la relève, ces organigrammes de remplacement représentent une bonne alternative pour prédire les postes à combler dans un avenir prochain. Ces analyses de planification de la relève permettent de repérer à la fois les besoins quantitatifs et qualitatifs de main-d'œuvre : soit d'une part, identifier les personnes prêtes à assumer les nouvelles responsabilités des postes clés et de l'autre, cerner les compétences minimales à acquérir pour la survie et le maintien de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Par ailleurs, selon (Belcourt et McBey, 2004), il est à noter que ces analyses tiennent compte de la relève prête à court, moyen et long terme sans perdre de vue les potentielles répercussions de leurs changements sur le reste de l'organisation

Ce pendant lorsque les besoins futurs en RH et les disponibilités actuelles et futures des RH sont connus, il est requis de constater s'il existe des déséquilibres entre les deux c'est ce qu'on va s'occuper par dans la prochaine étape de la planification.

II.2.4 L'analyse des déséquilibres entre les besoins et la disponibilité en ressources humaines ⁴⁵

L'identification et l'analyse des déséquilibres entre les besoins futurs et les RH en place ont pour but de mettre en lumière les différentes situations qui présentent les menaces les plus critiques pour l'évolution harmonieuse de l'organisation. L'évaluation appropriée des déséquilibres relevés permettra d'identifier les défis opérationnels qui se posent à la GRH et d'alimenter le contenu du plan de gestion stratégique des ressources humaines. Les différents déséquilibres pouvant être constatés se regroupent généralement dans quatre grandes catégories : environnementaux, structurels, qualitatifs et quantitatifs.

II.2.4.1 Les activités de la quatrième étape

1. Analyser les déséquilibres environnementaux

Il s'agit ici d'identifier, avec le plus de précision possible, les facteurs de l'environnement externe qui représentent des défis à relever absolument par l'organisation afin de s'adapter le mieux possible au contexte qui sera le sien et de permettre la réalisation de ses objectifs. Ces facteurs sont, par exemple, des changements législatifs majeurs anticipés, une concurrence accrue dans l'attraction de RH hautement qualifiées, les nouvelles valeurs de travail des jeunes.

2. Analyser les déséquilibres structurels

Ces déséquilibres ont trait à des éléments tels que le partage des responsabilités, (réduction souhaitable du nombre de paliers hiérarchiques, décentralisation attendue du pouvoir de décision, etc.), l'organisation du travail (volonté de déconcentration des opérations, changement de philosophie de gestion, etc.) et les conditions de travail (sécurité au travail problématique, aide particulière aux employés âgés, instauration d'un nouveau système d'évaluation du rendement, etc.).

⁴⁵ GUERIN Normande, DRAPEAU Claude, MELANÇON Suzie, Op.cit. p. 32-34.

3. Analyser les déséquilibres qualitatifs

Il est également nécessaire d'évaluer les écarts qualitatifs constatés entre les compétences des RH en place et les besoins projetés afin de bien préciser les enjeux à ce chapitre. Les analyses peuvent révéler, par exemple, un manque de formation à la gestion, un potentiel limité chez plusieurs personnes, des connaissances techniques obsolètes dans certains secteurs d'activités, une surqualification de certains employés, etc.

4. Analyser les déséquilibres quantitatifs

Il est enfin utile de bien connaître à l'avance les surplus et/ou les pénuries de RH qui sont susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs de l'organisation. Les déséquilibres quantitatifs concernent, par exemple, la sous-représentation des groupes cibles, la diminution de la relève pour certains emplois, la réduction du nombre de certains emplois, etc. L'analyse des différents déséquilibres susmentionnés amènera l'organisation à devoir se positionner sur deux plans :

- 1) les objectifs organisationnels et opérationnels de RH qu'elle entend poursuivre;
- 2) les stratégies de RH qu'elle compte mettre en œuvre pour les réaliser.

II.2.4.2 Les méthodes d'analyse

Les analyses à effectuer, à la présente étape du processus de PSRH, consistent essentiellement en la mise en relation du futur projeté de l'organisation (objectifs, projets, activités, etc.) et de sa situation actuelle en termes de ressources et ce, afin de bien situer les écarts à combler et de se doter d'un plan d'action adéquat.

L'analyse des déséquilibres en RH susceptibles de nuire à la stratégie d'évolution de l'organisation est maintenant complétée. Il sera nécessaire de décider d'un plan d'action qui permettra de corriger cette situation.

II.2.5 L'établissement du plan de gestion stratégique des ressources humaines⁴⁶

Le plan de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) permet de cristalliser les décisions prises tout au long du processus de planification stratégique en un tout cohérent. Le plan de GSRH est le reflet des analyses des environnements interne et externe, de la stratégie d'évolution de l'organisation et des déséquilibres jugés critiques entre les besoins futurs en ressources humaines et les disponibilités prévisibles des ressources humaines en place à une période déterminée. Le but du plan est de permettre d'établir un scénario réaliste qui supportera concrètement l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Le plan comporte des objectifs précis et mesurables, des stratégies d'action pour lesquelles des priorités auront été établies et un calendrier de réalisation pour la durée du plan stratégique global de l'organisation.

⁴⁶ GUERIN Normande, DRAPEAU Claude, MELANÇON Suzie, Op.cit. pp. 36-38.

II.2.5.1 Les activités de la cinquième étape

Un plan de GSRH peut être plus ou moins détaillé mais il implique au minimum trois activités essentielles : fixer des objectifs de GSRH, déterminer les stratégies d'action et établir le calendrier de réalisation.

1. Fixer des objectifs de gestion stratégique des ressources humaines

Les objectifs de GSRH décrivent ce que l'organisation doit obtenir des RH pour pouvoir mettre en application sa stratégie d'évolution.

Le plan comporte deux niveaux d'objectifs : stratégiques et opérationnels. Les premiers découlent essentiellement de la philosophie de gestion des dirigeants et de la stratégie d'évolution de l'organisation. L'implantation de la gestion participative ou d'une stratégie de mobilisation des ressources humaines est un exemple de ce type d'objectifs. Les seconds s'intéressent plus particulièrement aux défis à relever face aux différentes catégories de déséquilibres jugés critiques entre l'offre et la demande de ressources humaines. Par exemple, face à un constat de pénurie de RH, les objectifs pourraient être de combler ces manques et de les prévenir à l'avenir.

2. Déterminer les stratégies d'action

Les stratégies d'action en GSRH sont les moyens mis en place par l'organisation pour atteindre les objectifs. Ces stratégies réfèrent aux politiques, aux programmes et aux activités à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Elles se rapportent aux principales fonctions de la GRH, soit la dotation, le développement des RH, l'évaluation du rendement, les relations du travail, la planification de la relève ou de la carrière, etc. Par exemple, si les compétences des employés ne sont pas suffisantes, une stratégie pourrait être de mettre en place des programmes et des activités de développement des RH tels le recyclage et le perfectionnement.

3. Établir le calendrier de réalisation

Le calendrier de réalisation permet d'établir des priorités dans le déroulement du plan ainsi que des cibles à atteindre à une période déterminée. Pour ce faire, il faut considérer les besoins pressants de l'organisation, les ressources financières disponibles et le déroulement logique des stratégies; ainsi, si un mauvais climat de travail génère d'autres problèmes, il sera essentiel de solutionner cette situation d'abord.

La mise en application du plan de GSRH permet de mettre en place les éléments essentiels à la réalisation de la stratégie d'évolution de l'organisation en matière de RH; elle constitue aussi un excellent moyen de déléguer les responsabilités et de définir les rôles des divers intervenants de la GRH puisque les objectifs et les moyens d'action sont clairs et prédéterminés.

II.2.5.2 Les méthodes d'analyse

Les méthodes de choix des objectifs et des stratégies sont basées sur le jugement des dirigeants. Ces méthodes correspondent aux techniques qualitatives décrites à la première étape. Pour s'assurer que le plan de GSRH se déroule adéquatement et que l'organisation a fait les bons choix de stratégies d'action et d'objectifs de GSRH, il sera nécessaire d'effectuer des suivis périodiques et une évaluation annuelle du plan de GSRH.

II.2.6 Le suivi et l'évaluation du plan de gestion stratégique des ressources humaines⁴⁷

Le suivi et l'évaluation du plan de GSRH sont des modes de contrôle et d'ajustement des stratégies d'action et des objectifs de GSRH qui visent à fournir des informations sur le déroulement et la réalisation du plan, car la PSRH repose sur des variables en constante évolution et on se doit de réévaluer régulièrement ses modes d'action en fonction de l'évolution de ces variables.

II.2.6.1 Les activités de la sixième étape

Cette étape comprend deux activités essentielles : un suivi périodique du plan de GSRH et une évaluation annuelle de celui-ci.

1. Assurer le suivi périodique du plan de gestion stratégique des ressources humaines

Les suivis périodiques se font généralement aux trois à six mois et permettent aux dirigeants d'être informés de façon continue du déroulement des activités et du respect du plan. Le suivi permet aussi de constater les écarts éventuels entre les résultats attendus et l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan et d'apporter les correctifs nécessaires aux éléments concernés du plan en raison des problèmes observés ou encore d'un changement quelconque survenu dans l'environnement depuis la mise en place du plan.

2. Évaluer annuellement le plan de gestion stratégique des ressources humaines

Cette évaluation se fait en deux stades; d'abord, on doit évaluer la pertinence du plan et ensuite son efficacité.

2.1 Analyser la pertinence du plan de gestion stratégique des ressources humaines:

La question que l'on doit se poser ici est "Est-ce que le plan de GSRH poursuit les bons objectifs? ", ceci dans le but de s'assurer que les objectifs sont fixés conformément aux causes réelles des déséquilibres critiques entre l'offre et la demande des RH. La réponse se trouve en deux phases. D'abord, il est nécessaire de faire un inventaire de tous les objectifs de GRH qu'il aurait été possible de se fixer. Généralement, cette activité est complétée lors de l'analyse des déséquilibres. Ensuite, il faut voir si, parmi cette liste, on juge avoir fait les bons choix. Pour ce faire, il est possible d'utiliser les méthodes qui vont suivre:

⁴⁶ GUERIN Normande, DRAPEAU Claude, MELANÇON Suzie, Op.cit. pp. 42-44.

- jugement des utilisateurs;
- mesure de l'utilité du plan, c'est-à-dire est-ce que l'organisation atteint mieux ses objectifs depuis la mise en place du plan de GSRH?

Si l'on juge que ce ne sont pas les bons choix qui ont été faits, il sera nécessaire d'effectuer de nouveaux choix d'objectifs de GSRH.

2.2 Analyser l'efficacité du plan de gestion stratégique des ressources humaines

L'analyse de l'efficacité vise à s'assurer que l'on a choisi les bons moyens pour atteindre les objectifs. Il s'agit essentiellement d'analyser les résultats obtenus jusqu'à présent par les moyens mis en place pour atteindre les objectifs, d'évaluer les écarts entre les objectifs et les résultats en date de l'évaluation et, finalement de réajuster les moyens ou/et les ressources qui leur sont consenties ou les objectifs s'ils sont jugés irréalisables.

Au terme de la période déterminée pour la réalisation du plan de GSRH, il convient de procéder à une analyse rétrospective qui vise à évaluer la contribution effective du plan à la réalisation de la stratégie d'évolution que s'est donnée l'organisation. Cet exercice permettra d'évaluer la justesse des analyses et le réalisme des prévisions et de les réajuster, si nécessaire, pour préparer un nouveau plan de GSRH pour la prochaine période de PSRH.

Conclusion du chapitre

A la clôture de ce chapitre qui a fait l'objet d'un aperçu récapitulatif sur les concepts jugés essentiels par nous, ce qui reste à retenir c'est que la gestion des ressources humaines a connu une transformation cruciale dans ses ampleurs depuis le jour de sa conjonction avec l'aspect stratégique, la chose qui l'a emmené au rang de partenaire stratégique de l'organisation, et a accentué le rôle du capital humain dans la réalisation de ses ambitions.

Cette conjoncture a généré des outils innovés pour gérer efficacement les ressources humaines que dispose l'organisation dont la planification stratégique des ressources humaines fait partie.

La planification stratégique des ressources humaines veille à ce que les employés de l'organisation soient pris en compte dans les plans stratégiques du développement de l'organisation.

La planification stratégique des ressources humaines offre comme avantages d'influencer, à priori, les décisions névralgiques de l'organisation, de fournir une meilleure connaissance de la composition de son bassin de RH, d'effectuer des prévisions visant à anticiper les conséquences possibles des nombreux changements de l'environnement et de réagir en temps opportun, tout ça afin de d'augmenter la performance de l'organisation.

Chapitre 2:

Le cadre conceptuel de la
performance individuelle
au travail

Introduction du chapitre

Dans le cadre du contexte actuel qui se caractérise par la forte concurrence et la crise financière accrue, la compétitivité de l'organisation dépend de plus en plus de la performance de son facteur humain. En effet, la performance d'une entreprise est fortement corrélée à la performance individuelle de son personnel parce qu'il est le premier responsable de mettre en œuvre sa stratégie et de déployer les moyens essentiels pour l'aboutie des objectifs prescrits.

Par ailleurs, la performance est également importante pour les individus dans le sens où l'accomplissement des tâches peut être une source de satisfaction et de sentiments de maîtrise et de fierté. Par contre, une mauvaise performance peut être perçue comme un échec personnel.

La performance individuelle, sur le plan académique, constitue l'une des variables les plus étudiés ses dernières décennies (Jamal, 2016). En effet, des efforts ont été déployés pour comprendre les antécédents de ce phénomène et ses répercussions sur les environnements de travail et sur la performance de l'organisation.

Le rôle central de la performance individuelle dans le succès organisationnel nécessite de la part des organisations une attention particulière quant à sa conceptualisation et à sa mesure.

Ainsi l'objectif de ce chapitre est d'essayer de présenter un cadre conceptuelle de la performance individuelle au travail par le biais d'une revue de littérature, et pour aboutir à cet objectif, nous allons dans une première section entamer la notion de la performance individuelle, ses modèles, ses dimensions, et les facteurs qui l'influencent. Puis dans une deuxième section, nous allons présenter un aperçu sur les déterminants de la performance individuelle au travail. Puis dans une dernière section, nous allons aborder le sujet de mesure et d'évaluation de la performance individuelle au travail.

Section I. Généralités sur la performance individuelle au travail

Malgré la grande pertinence de la performance individuelle et son utilisation généralisée comme mesure de résultat à la fois dans les milieux académiques et professionnels, il s'avère que peu d'effort ont été consacrés à la clarification de ce concept parce qu'il s'agit d'un construit complexe relevant de plusieurs disciplines et revêtant plusieurs dimensions d'où son caractère polysémique (Idrissi & Loulid, 2018).

Cette section a pour but d'exposer des généralités qui vont nous introduire à la notion de la performance, particulièrement au concept de la performance individuelle

I.1 La notion de la performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. Dans cette époque-là, il désignait à la fois le résultat obtenu par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

En reprenant l'article de Bourguignon (1996), la performance peut revêtir plusieurs significés qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- Un succès: de ce point de vue, chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.
- Le résultat d'une action: dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats «obtenus» (Bouquin, 1986).
- Une action. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat (Baird, 1986).

La notion de performance s'est répandue au-delà de ses fondements originaux pour être utilisée en linguistique et en psychologie mais aussi en termes de gestion des ressources humaines. Dans ce domaine, il convient avant tout de distinguer de l'**efficacité** qui peut être définie comme *la capacité à atteindre des objectifs et de l'efficience comme le rapport entre les ressources mises en œuvre par tel ou tel acteur et les résultats obtenus*.¹

Cependant, de nombreux acteurs de pensent que la réalisation des objectifs est une question de performance. Pour désigner cet état de choses, on dit qu'un collaborateur est performant et non plus efficace. Même si la frontière entre ses notions a été établie par certaines études, elle semble toujours floue dans la gestion des entreprises. L'utilisation de la notion de performance se heurte aussi à la notion de **rendement**, qui est souvent utilisée pour désigner l'évaluation du travail d'un employé. Le terme de rendement englobe lui également un résultat obtenu et « *le degré de réussite que représente ce résultat* » (Foucher Roland, 2007).

¹Patrick Gilbert, Marina Charpentier, «Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes», 2004. p. 5.

Chapitre 2 le cadre conceptuel de la performance individuelle au travail

Ce résultat est par la suite rapporté aux moyens mis en œuvre. Le terme de rendement induit ainsi une notion de comparaison ou de rapport. Certains auteurs privilégient ce terme pour rendre compte des résultats à une échelle individuelle et celle de performance pour rendre compte de ceux à une échelle organisationnelle (Foucher Roland, 2007) ²

En fait, la différence entre ces deux notions pourrait tenir à ce qui est pris en compte. Le terme rendement peut être utilisé, s'il s'agit de mesurer l'efficacité voire l'efficience. Par contre, s'il s'agit d'évaluer l'activité et non pas seulement les résultats, le terme performance semble plus adéquat. Il renvoie à la notion de tâche, de compétence voire de comportement et non seulement à une notion de rapport et de minimisation des moyens mis en œuvre pour atteindre un résultat voulu. Ces notions sont aussi prises en compte lors de la définition de la performance. Cette dernière ne se limite pas à la seule aboutie de résultat. Les tâches et les compétences mises en œuvre pour les réaliser jusqu'aux comportements rentrent aussi dans la définition et l'évaluation de la performance.

La notion de performance renvoie aussi à plusieurs significations qu'on peut les distinguer de la manière suivante :

- La performance qui renvoie à la notion de résultat et à la mesure de ce dernier dans un sens commun et qui détermine une réussite ou un succès.
- La performance qui renvoie à l'exécution d'une mission ou d'une tâche et aux comportements espérés par l'entreprise.

Ces dernières définitions semblent donc différentes et pourtant elles définissent le même concept. A première vue, elles devraient être non mesurables, car la seconde semble permettre la première même si d'autres facteurs peuvent jouer un rôle. Alors que la première perspective prend l'aboutie et/ou bien le dépassement de résultats comme la définition de la performance, la seconde perspective considère au contraire que les performances couvrent en général, des compétences aux comportements du salarié.

Malgré leur différence, ces deux significations peuvent être reliées : d'une part, l'action ou la tâche achevée concerne des questions de compétences et de comportements et d'autre part, le résultat représente en partie la conséquence des aptitudes et comportements de l'employé, mais il faut savoir que d'autres facteurs peuvent aussi jouer un rôle. La définition de la performance peut varier selon en fonction de sa position soit à côté de l'action ou à côté du résultat.³

² CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, « Les salariés sous-performant : quel rôle des départements Ressources Humaines ? ». Mémoire expertise, université de Paris-Dauphine, France, 2015, pp. 9-10

³ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT-GUILLARD. D, ROUSSEL. P « L'implication (ou l'engagement ?) au travail. Quoi de neuf ? », *XXIIIème Congrès de l'AGRH*, 2012 p. 10.

I.2 La notion de la performance individuelle au travail

La performance au travail est un concept multidimensionnel. Les chercheurs distinguent sur le plan basique entre un aspect processus et un aspect résultat. L'aspect processus renvoie d'après Volmer et al. (2008) à "ce que les gens font au travail, à l'action elle-même". Cependant, la performance n'est pas définie par l'action elle-même, mais par le jugement et le processus évaluatif (Sonntag & Frese, 2005). Par ailleurs, seules les actions qui peuvent être hiérarchisées et mesurées sont considérées dans la constitution de la performance (Campbell et al, 1993). L'aspect résultat, quant à lui, désigne la conséquence du comportement de l'individu (Volmer et al, 2008)

Campbell (1990) affirme que la « *performance est ce que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien* ». Il définit la performance comme les actions ou les comportements sous le contrôle de l'individu, qui contribuent aux objectifs de l'organisation, et qui peuvent être mesurés en fonction du niveau de la compétence de l'individu.⁴

Ainsi, Motowidlo définit la performance au travail comme suit: « *la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée* ». ⁵

Motowidlo suppose que la performance désigne les comportements des individus dans leur milieu de travail et non plus leurs résultats. Il est primordial de faire la précision de la différence faite par cet auteur entre "comportement" et "performance", le comportement étant ce que font les employés (processus) et la performance est la valeur attendue par l'entreprise du comportement de ses employés (résultat). C'est donc une propriété du comportement qui vise à reconnaître la part de la contribution individuelle aux résultats collectifs.

La performance individuelle peut être considérée comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles » (Jamal, 2016).

Cette définition, plus développée, met l'accent sur les deux composantes principales de la performance ; l'efficacité et l'efficience. Ce qui implique que la performance correspond à l'atteinte des objectifs tout en faisant bon usage des moyens déployés par l'organisation pour les atteindre. Murphy et Cleveland (1995) estiment que la performance constitue l'ensemble des comportements qui sont pertinents pour l'organisation dans laquelle une personne travaille.

⁴ SAOUSSANY, A et ASBAYOU, M. (2018). « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N° 6, p. 359.

⁵ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p. 12.

Rubina et al. (2008) ont défini la performance au travail comme étant le résultat de trois facteurs qui agissent ensemble: la compétence, l'effort et la nature des conditions de travail. Les compétences comprennent les connaissances et les capacités des employés; l'effort est le degré de motivation que l'employé met en avant pour terminer le travail, et la nature des conditions de travail est le degré d'accommodement de ces conditions pour faciliter la performance de l'employé. ⁶

Comme on peut voir, le concept de la performance n'admet pas une seule acception vu les différentes dimensions qui le composent. Dans la rubrique suivante, nous allons exposer les différents modèles de ce concept.

I.3 Les modèles de la performance individuelle au travail

La littérature sur la performance a été marquée par des modèles génériques applicables aux différents contextes comme par des modèles spécifiques à des domaines précis ; militaire ou sportif par exemple. Or, les principaux modèles ayant tenté de cerner la performance sous ses différentes facettes restent le modèle multifactoriel de Campbell (1990) et le modèle de Borman et Motowidlo (1993).

I.3.1. Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) :

Rares sont les chercheurs qui ont tenté de proposer des modèles multi-facteurs qui permettent de repérer des ensembles de facettes comportementales et attitudeles de la performance individuelle (Viswesvaran, 1993). ⁷

Campbell (1990) fait partie des premiers auteurs à s'y être employé. Ce modèle a été développé pour la première fois dans le domaine militaire avant d'être revisité pour s'adapter aux différents contextes. Le modèle que propose Campbell identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants (Charles-Pauvers et al. 2007). ⁸

Universels, car ils peuvent être observés dans toute organisation. Génériques, car leur contenu est général et peut être adapté aux spécificités de chaque entreprise, selon la nature des emplois, l'organisation interne et les contraintes de marché. Indépendants, car ils ne sont pas tous simultanément adaptés à chaque emploi d'une entreprise. Un emploi donné pourra être concerné par quelques-uns de ces facteurs. Néanmoins, dans toute entreprise, on devrait retrouver l'ensemble de ces facteurs présents dans l'éventail des emplois qu'elle offre. Le **tableau (2-1)** présente les huit catégories de comportements individuels qui constituent le domaine de la performance au travail identifié par Campbell (1990).

⁶ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p. 11.

⁷ VISWESVARAN. C, «Modeling job performance: Is there a general factor? » doctoral dissertation, University of Iowa, (1993), p. 54.

⁸ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT-GUILLARD. D, ROUSSEL. P, « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), *Gestion des performances au travail*, de Boeck, 2007, p.100.

Tableau (2-1) : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell (1990)

Dimension compartimentale	Signification
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit.
Les efforts au travail	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
La supervision	L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités du leader exprimées par l'individu ou observées dans son art de manager une équipe
Le management et l'administration	L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Source: adaptation de Charles-Pauvers et al (2007)

La performance individuelle au travail peut donc être appréhendée par le biais de ces différents facteurs. Cette modélisation a constitué le point de départ pour d'autres modèles de la performance au travail, par exemple, celui de Viswesvaran et Ones⁹ qui comprend les dimensions suivantes:

- ✓ Productivité ;
- ✓ Effort ;
- ✓ Connaissance du poste ;
- ✓ Compétence interpersonnelle ;
- ✓ Compétence administrative ;
- ✓ Qualité ;
- ✓ Compétence de communication ;
- ✓ Leadership ;
- ✓ Respect de la conformité ;
- ✓ Performance global.

1.3.2 Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowidlo (1993):

Ce deuxième modèle est d'après la littérature le modèle le plus important. Il distingue entre deux dimensions essentielles quant à la composition de la performance individuelle. Il s'agit de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle. Motowidlo (2003) définit la performance dans la tâche comme étant « *la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour la production des biens ou des services de l'organisation* »¹⁰. Cette performance est relative aux différentes tâches réalisées par les individus en vue d'atteindre des objectifs prescrits. La performance contextuelle quant à elle, renvoie à "*la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail*" (Motowidlo, 2003). L'objectif de cette deuxième dimension est, donc, d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles par la promotion de comportements productifs dans les milieux de travail.

Borman et Motowidlo (1993 ; 1997) distinguent entre cinq dimensions de la performance contextuelle:

- ✓ Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
- ✓ S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
- ✓ Aider et coopérer avec les autres ;

⁹ CHARBONNIER-VOIRIN. A, ROUSSEL. P, op.cit. p. 3.

¹⁰ MOTOWIDLO. S-J, «job performance», dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, Hoboken, NJ: Wiley, 2003, p. 46.

- ✓ Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
- ✓ Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

I.4 Les caractéristiques de la performance individuelle au travail

1. Un concept multidimensionnel :

La compréhension du concept de performance au travail a été pendant longtemps unidimensionnelle. Mais plusieurs chercheurs ont tenté de modéliser la performance individuelle en recensant un vaste spectre d'actions et de comportements. Afin de comprendre la complexité de la performance, maints travaux ont développé un ensemble de critères afin de couvrir autant que possible des variations des facteurs qui composent la performance. Ces échelles de critères rendent la compréhension de la performance tout aussi complexe. Ce qui peut être considéré comme un aspect essentiel de la performance dans une organisation peut être négligé dans une autre, c'est le problème posé par ces échelles de mesure qui, fondées à partir d'exemples, sont destinées à être applicables à n'importe quelle situation.

Dans le modèle de Campbell, ces facteurs sont considérés comme les plus essentiels dans la réalisation de la performance tout en assurant l'indépendance des uns aux autres. Il peut s'agir de performance seulement en matière d'accomplissement d'activités reliées à un poste ou encore le comportement en matière collectif et la contribution à la performance d'une équipe.¹¹

2. Une relation d'échange :

Suite aux changements radicaux des organisations et à l'évolution de la nature du travail, le concept de performance a été remis en cause par certains travaux. Il s'agit de la prise en compte des rapports entre l'employé et un environnement incertain qui poussent les organisations à être en évolution perpétuelle. ¹²

Ces pensées ont pu déboucher sur l'élaboration de plusieurs concepts dont ceux de citoyenneté organisationnelle, de comportement organisationnel pro-social, de comportement extra-rôle, de comportement non prescrit ou encore de spontanéité organisationnelle.

Bien que les travaux universitaires aient établis des différences entre ces concepts, ils décrivaient une série de comportements identiques. Ils permettaient ainsi de mettre en évidence les comportements d'un employé « relevant de l'échange social en vue d'atteindre des objectifs qui peuvent être seulement réalisés à travers des interactions avec d'autres individus »¹³

¹¹ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. pp. 16-18.

¹² GRIFFIN. A, NEAL. A, PARKER. K, « A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts », *Academy of Management Journal*, 2007, vol. 50, n°2, p. 327.

¹³ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT-GUILLARD. D, ROUSSEL. P, op.cit. p. 124.

Chapitre 2 le cadre conceptuel de la performance individuelle au travail

Par cette définition, ces concepts mettent en évidence la volonté de travailler avec les collaborateurs pour réussir l'organisation.

Le concept le plus connu, ou encore le plus étudié, reste celui de la citoyenneté organisationnelle. Le comportement citoyen d'un salarié peut être incarné par un travail bénévole qui va au-delà des instructions et réglementations des tâches qui constituent son travail.

Autre concept, le comportement organisationnel pro-social a pu être défini comme un comportement étant produit par un salarié, dirigé à l'endroit d'un individu, d'une équipe ou de l'organisation et manifesté dans l'intention de promouvoir le bien-être d'un individu, d'une équipe ou de l'organisation.¹⁴

George et Brief ont proposé le concept de spontanéité organisationnelle, qui définit les comportements en dehors du rôle, qui sont générés volontairement par les employés et participent à l'efficacité organisationnelle. Par conséquent, ces comportements ne sont pas inclus dans des fiches de poste ou dans des référentiels des métiers. Le terme «spontanéité» utilisé par les chercheurs souligne également qu'il ne s'agit pas de comportements attendus par l'organisation.

Afin de parfaire la pertinence de ce concept, plusieurs typologies ont été proposées. La première est conçue en fonction des bénéficiaires du comportement, selon que le comportement est dirigé vers des individus ou des organisations. L'autre typologie distingue trois facteurs, la performance de la citoyenneté interpersonnelle qui détermine les comportements qui sont utiles aux employés de l'organisation, la performance de citoyenneté organisationnelle qui reflète l'engagement envers l'organisation ou l'équipe et la performance de citoyenneté dans les tâches qui se conjuguent par un effort supplémentaire dans le travail.¹⁵

La performance de citoyenneté permet de refléter les contributions des employés qui, peuvent encore améliorer l'environnement social dans lequel s'effectue le travail sans être directement liées aux tâches assignées. Il n'en demeure pas moins que nombre de gestionnaires prennent en compte les comportements individuels de citoyenneté organisationnelle dans leur évaluation. Nous pouvons supposer qu'ils croient que ceux-ci sont importants pour le fonctionnement normal de l'équipe, l'atmosphère de travail et les relations interpersonnelles.

¹⁴ BORMAN. W- C, PENNER. L-A, Allen. T-D, MOTOWIDLO. S-J, « Personality Predictors of Citizenship Performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9, n°1-2, 2001, p. 53.

¹⁵ *ibid.*

3. Un concept dynamique :

La performance individuelle n'est pas sans varier selon les périodes¹⁶. Il est facile d'imaginer que la performance des salariés varie d'année en année, voire de mois en mois. L'exemple le plus évident consiste à occuper un poste. Les employés nouvellement recrutés ne fonctionneront pas bien immédiatement. D'un autre côté, nous pouvons conclure que sur la base de l'expérience, la probabilité d'être performant augmentera.

Cependant, la performance ne doit pas être considérée comme une courbe exponentielle. Divers facteurs peuvent être impliqués dans la carrière, par conséquent, le rendement des employés ayant de nombreuses années d'expérience diminuera. Par conséquent, certaines études mettent en évidence la différence entre la prise de poste et l'occupation du poste. Pour être performant pendant la prise de poste, un employé devra plus s'appuyer davantage sur ses capacités d'apprentissage et d'adaptation. Au contraire, une fois les connaissances et les savoir-faire acquis, un employé pour être performant s'appuiera davantage sur des facteurs tels que la motivation ou l'intérêt¹⁷. Dans un laps de temps plus court, on peut également imaginer que la performance d'un employé peut varier. La lourde charge de travail, le stress, la fatigue et sans parler des facteurs personnels non liés au travail affecteront certainement le rendement des employés.

I.5 Les dimensions de la performance individuelle au travail

De nos jours, la littérature distingue entre quatre grandes dimensions de la performance au travail. Il s'agit de la performance dans la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative, et le comportement contreproductif. En ce qui suit, un bref aperçu sur les quatre dimensions de la performance qu'entreprend un employé dans son milieu de travail.

I.5.1 La performance dans la tâche:

Selon Borman et Motowidlo (1993), la performance dans la tâche couvre des comportements prescrits, c'est-à-dire l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications et/ou les référentiels d'emplois et de compétences. Plus précisément, elle concerne l'exécution des tâches et des activités qui contribuent directement ou indirectement, au travers du cœur technique de l'organisation, à l'accomplissement des objectifs organisationnels :

- « Directement » au travers des activités de production et de vente de biens et de services (depuis la création jusqu'à la commercialisation) ;
- « Indirectement » au travers des activités de support, qui fournissent les matériaux ou les services nécessaires à l'activité de production (approvisionnement, distribution, coordination, logistique, administration et management) qui permettent le fonctionnement efficace de l'organisation.

¹⁶ SONNENTAG. S, FRESE. M, op.cit. p. 7.

¹⁷ ibid.

Ces deux types d'activités sont celles qui sont le plus souvent concernées par les recherches et par les pratiques d'entreprises en matière d'appréciation de performance. Néanmoins, plusieurs évolutions environnementales et organisationnelles rendent de plus en plus complexe la proposition d'un outil de mesure générique de la performance dans la tâche. En effet, les chercheurs eux-mêmes reconnaissent que les tâches liées aux activités prescrites sont spécifiques à un emploi et donc très variées d'un emploi à l'autre (Borman et Motowidlo, 1993, 1997). Motowidlo et Schmit (1999), pour leur part, mettent en exergue le fait que les emplois deviennent de plus en plus « uniques », dans la mesure où les salariés peuvent se voir assignés des missions variées et redéfinies ainsi que des responsabilités « mouvantes » à exercer dans des équipes de travail différentes. Ainsi, les exigences vis-à-vis de la performance dans la tâche peuvent rapidement évoluer.¹⁸

I.5.2 La performance contextuelle :

Afin d'élargir l'évaluation des performances au-delà de la tâche ou de l'activité accomplie par le salarié, Borman et Motowidlo (1993, 1997) ont suggéré d'ajouter le concept de performance contextuelle, qui correspond à une série de comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets en affectant le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Egalement nommée performance citoyenne par Coleman et Borman (2000), elle consiste en des contributions qui soutiennent l'environnement global dans lequel le cœur technique peut fonctionner.

Face aux évolutions environnementales et à leurs impacts sur la nature du travail, la performance contextuelle deviendrait de plus en plus cruciale (Borman et Motowidlo, 1997), et elle serait fortement corrélée avec des indicateurs d'efficacité organisationnelle tels que la productivité ou la flexibilité de l'organisation.

La littérature cite les travaux récents de Coleman et Borman (2000) qui ont cherché à clarifier le construit de performance contextuelle. Leur démarche repose sur un effort d'intégration, dans un cadre théorique unifié, de concepts antérieurs pouvant rendre compte de la performance individuelle au travail dans les organisations contemporaines. Ces concepts portent sur l'ensemble des comportements non explicitement spécifiés par les contrats ou les descriptions de postes, et que peuvent mobiliser les membres de l'organisation pour faire face aux défis actuels.¹⁹

Au total, ces activités dites « contextuelles » peuvent donc être divisées en cinq dimensions:²⁰

1. Se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites ;
2. Persister avec enthousiasme ou fournir un effort supplémentaire pour compléter avec succès ses activités ;

¹⁸ CHARBONNIER-VORIN. A, SILVA. C-A, « vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire », p.5.

¹⁹ Ibid.

²⁰ CARPENTIER. A, MARTIN. C, MEZIERE. L, op.cit. p. 17.

3. Aider les autres et coopérer avec eux ;
4. Suivre les règles et les procédures ;
5. Endosser, soutenir et défendre les objectifs de l'organisation.

Les auteurs estiment que l'ensemble de ces comportements dits "extra-rôles" ou "hors-rôle" auront impact sur l'environnement social et organisationnel du travail. Ils contribuent au climat culturel et organisationnel.

I.5.3 Les comportements contreproductifs:

Dans l'analyse de la performance, les recherches se sont accentuées sur les comportements contreproductifs qui peuvent être définis comme le contraire des comportements préalablement cités. Ces comportements comprennent les actions visant à nuire l'organisation et/ou à ses parties prenantes (clients, collègues, managers etc.). Il inclut des comportements tels que l'absentéisme, le retard au travail, le comportement hors travail, le vol et la toxicomanie (Koopmans et al, 2011). Le but de ces comportements est bien d'obstruer les intérêts légitimes de l'entreprise. La nomenclature de ces comportements inclut également les actes de sabotage ou de vol, d'agression ou de harcèlement. Certains auteurs définissent un comportement déviant comme une violation intentionnelle ou non des règles ou des procédures. L'intérêt porté à cette dimension se justifie par la nécessité de repérer les comportements susceptibles de freiner ou de retarder la performance au travail. C'est comportements constituent un dysfonctionnement qui nuit aux performances humaine et organisationnelle.²¹

I.5.4 La performance adaptative:

Récemment, un nouveau concept est apparu, à savoir la performance adaptative. Avec le développement de l'organisation et l'environnement de travail de plus en plus complexe, ce concept s'est formé, obligeant les employés à acquérir de nouvelles compétences, à s'adapter à de nouveaux contextes, à favoriser l'interaction avec les clients ou les autres employés. ²² Par conséquent, ce concept ajoute une norme aux performances définies ci-dessus: *«faire preuve de créativité et apprendre continument, gérer les situations stressantes, urgentes, imprévisibles, voire d'urgence et s'adapter à des contextes sociaux et culturels changeants»*.²⁴

²¹ SAOUSSANY, A et ASBAYOU, M, op.cit. p. 362.

²² CHARBONNIER-VORIN. A., ROUSSEL. P, op.cit. p.7.

²³ CHARBONNIER-VORIN. A, EL AKREM.I A, «L'effet de l'empowerment sur la performance adaptative des salariés : le rôle du soutien managérial perçu », XXIème Congrès AGRH « Nouveaux comportements, nouvelle GRH? », 2010, p. 2.

Pulakos et plusieurs autres chercheurs ont tenté de représenter huit aspects de la performance adaptative qui sont: ²⁴

- ❖ Gérer les urgences ou les situations de crise;
- ❖ Gérer le stress au travail;
- ❖ Résoudre les problèmes de façon créative;
- ❖ Faire face à des situations de travail incertaines et imprévisibles;
- ❖ Apprendre les tâches, les technologies et les procédures de travail;
- ❖ Démontrer une capacité d'adaptation interpersonnelle;
- ❖ Démontrer une adaptabilité culturelle;
- ❖ Démontrer une adaptabilité physique.

Ces dimensions traduisent la volonté d'ajuster l'évaluation de la performance à de nouveaux environnements de travail où la définition du poste n'est plus déterminante compte tenu des incertitudes et des changements fréquents auxquels les entreprises peuvent être soumises. C'est donc une question qui met en évidence les capacités à s'adapter ou de résister au stress. Il n'en reste pas moins que ce concept peut effectivement être utilisé pour répondre à des préoccupations de certaines entreprises en matière de mesure de la performance, mais ne peut remplacer aux différents concepts évoqués plus haut. Il ne peut pas être confondu avec la performance contextuelle ou la performance de citoyenneté et encore moins avec la performance dans la tâche²⁵. En fait Il identifie, des comportements complémentaires qui peuvent être valorisés dans certains contextes organisationnels.

Maintenant que cette section est achevée, ce qui reste à retenir sont les dimensions de la performance individuelle au travail à savoir la performance dans la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative et les comportements contreproductifs qu'on va leurs faire appel dans notre partie théorique car ce sont elles qui vont nous aider pour détecter la performance de notre échantillon.

²⁴ PULAKOS. E- D, ARAD. S, DONAVAN. M.-A, PLAMONDON. K. E, «Adaptability in the work- place: Development of a taxonomy of adaptive performance». *Journal of Applied Psychology*, n° 85, 2000, p. 325.

²⁵ CHARBONNIER-VORIN. A, ROUSSEL. P, op.cit. p. 23.

Section II. Les déterminants de la performance individuelle au travail

La littérature sur la performance tend à considérer ce concept comme dynamique et dépendant à la fois de facteurs individuels et environnementaux ou organisationnels. Il peut y avoir plusieurs déterminants, et nous verrons bientôt que la plupart des théories ont du mal à déterminer les causes qui affectent directement les performances. Plusieurs études ont tenté de déterminer les déterminants de la performance. Ils peuvent être divisés en deux catégories : d'un côté, les facteurs individuels liés à la personne et de l'autre les facteurs organisationnels.²⁶

II.1 Les déterminants personnels de la performance individuelle au travail

Sur le plan individuel, Campbell (1990) distingue entre trois grands déterminants de la performance : les connaissances déclaratives, les connaissances et compétences procédurales et la motivation.

La connaissance déclarative comprend la connaissance des faits, des principes, des buts et du soi. Elle est supposée être fonction des capacités, de la personnalité, des intérêts, de l'éducation, de la formation, de l'expérience et des interactions aptitude traitement d'une personne.

Les connaissances et compétences procédurales comprennent les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi et les compétences interpersonnelles. Les prédicteurs des connaissances et des compétences procédurales sont à nouveau les capacités, la personnalité, les intérêts, l'éducation, la formation, l'expérience et les interactions entre l'aptitude et le traitement, ainsi que la pratique.

La motivation comprend le choix à effectuer, le niveau d'effort et la persistance de l'effort. Les différences individuelles en termes de motivation peuvent être dues à des différences dans les traits de motivation mais aussi à des différences dans les compétences de motivation (Kanfer & Heggestad, 1997). Les traits de motivation sont étroitement liés aux constructions de personnalité, mais ils sont plus étroits et plus pertinents pour les processus de motivation, c'est-à-dire l'intensité et la persistance d'une action.

D'après Sonnentag et Frese (2005), il existe une relation forte entre la capacité cognitive et la performance au travail. Les personnes ayant des capacités cognitives élevées obtiennent de meilleurs résultats que les personnes ayant de faibles capacités cognitives dans un large éventail d'emplois différents.²⁷

Les suivantes rubriques constituent un bref aperçu sur les différents facteurs individuels ou bien personnels qui déterminent la performance au travail.

²⁶ SONNENTAG, S, FRESE, M, op.cit. p. 8.

²⁷ SAOUSSANY, A et ASBAYOU, M, op.cit. p. 363-364.

II.1.1 Les habiletés cognitives

Les habiletés cognitives, comme la mémoire, l'attention, la perception, les habiletés motrices etc., sont parmi les premiers déterminants de la performance au travail. Elles sont principalement utilisées pour traiter les informations, apprendre de nouvelles tâches, et de résoudre des problèmes. Elles agissent principalement sur la performance intra-rôle. Plus précisément, trois éléments influent sur la relation entre habiletés cognitives et performance : la connaissance dans la tâche, l'aptitude à la tâche et l'habitude ou l'expérience de la tâche (Borman Walter C., Penner Louis A., Allen Tammy D. et Motowidlo Stephan. J., 2001).

La connaissance de la tâche comprend la compréhension du travail demandé, l'aptitude à la tâche correspond à la capacité d'appliquer la précédente et enfin l'habitude dans la tâche détermine la facilité avec laquelle un employé peut effectuer les tâches qui sont lui demandées. Des études ont montré que dans l'ensemble, les habiletés cognitives détermineraient en grande partie la performance intra-rôle notamment parce que le métier ou le poste occupé est complexe. Mais ce qui est certain, c'est que cette relation n'est pas directe et que d'autres variables doivent être prises en compte. L'expérience dans la tâche semble être une variable qui peut expliquer le lien entre habiletés cognitives et performance intra-rôle (Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross Thomas C., 2000). Moins l'expérience est importante et plus les habiletés cognitives ont un lien déterminant sur la performance intra-rôle.

Certaines études ont montré que les habiletés cognitives jouent un rôle dans la détermination de la performance intra-rôle, mais elles ne peuvent pas expliquer le degré de performance intra-rôle d'un salarié. Nous concluons que le niveau des habiletés cognitives peut rendre les employés plus ou moins ou plus efficaces, ce qui peut augmenter l'efficacité du travail plus rapidement, augmentant ainsi l'efficacité du travail.²⁸

II.1.2 La personnalité

Contrairement aux habiletés cognitives, la personnalité est essentiellement liée avec la performance contextuelle ou extra-rôle. Afin d'étudier le rôle de la personnalité dans la performance, plusieurs théories ou modèles ont été développés, dont le plus connu est celui de la personnalité à cinq facteurs ou « big five » (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007).

Ce modèle se compose de cinq dimensions qui combinent des traits de la personnalité considérées comme stables tout au long de la vie. Les individus se situent entre les deux pôles de chaque dimension:

- l'extraversion qui s'oppose à l'introversion ;
- la stabilité émotionnelle qui s'oppose au névrotisme ;
- l'amabilité qui s'oppose à l'agressivité ;

²⁸ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p.25.

- la droiture ou l'esprit consciencieux qui s'oppose à l'inorganisation ;
- l'ouverture intellectuelle qui s'oppose à l'étroitesse d'esprit.

La plupart des études montrent qu'il existe une corrélation entre deux dimensions, celles de la droiture et de la stabilité émotionnelle, et la performance au travail. Certaines dimensions ont des corrélations plus fortes selon le type de performances ou le type de métiers. Par exemple, la droiture est liée principalement à la performance intra-rôle et l'extraversion est reliée à la performance du travail en équipe. Certaines études ont également démontré que l'influence de la personnalité sur la performance contextuelle est plus grande que celle sur la performance dans la tâche. De même, la coopération, la fiabilité, l'autodiscipline détiennent une plus grande corrélation avec la performance contextuelle qu'avec la performance dans la tâche.²⁹

Cependant, aucune conclusion de lien direct ne doit être tirée. La corrélation présentée dans la recherche mérite d'être discutée. Certains auteurs insistent sur la complexité de la relation entre les traits de personnalité et la performance, un même trait de personnalité pouvant avoir à la fois un impact positif sur un type de performance et négatif sur une autre.³⁰

II.1.3 La motivation

L'histoire de la littérature dit que depuis Taylor et Fayol, la performance est un objet de recherche fondamental des auteurs en théorie des organisations. Chez Taylor, l'homme est un « flâneur », il n'est pas disposé de lui-même à travailler dur pour une entreprise. Il faudrait par conséquent le contrôler et le stimuler. Cette idée est remise en cause avec l'émergence du courant des relations humaines. Avec lui, l'analyse des déterminants de la performance au travail se focalise sur les attitudes et les comportements humains dans les organisations. Les travaux des années 1920-1930, sur l'effet Hawthorne par Elton Mayo et ses collègues, et sur la dynamique des groupes par Lewin et ses collègues, posent les premiers principes selon lesquels la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels importants de la performance au travail.

La mise en relation de la motivation au travail avec la performance est de plus en plus examinée au cours des années et aboutit à l'une des théories de la motivation les mieux adaptées à l'étude du phénomène : la théorie des attentes (Vroom, 1964).

Avec cette théorie, la notion de « motivation à être performant » devient couramment utilisée. La performance au travail sera même centrale dans l'extension de la théorie des attentes proposée par Porter et Lawler (1968). La motivation apparaît dans leur modèle théorique comme le déterminant essentiel de la performance. Elle explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur permanence dans le temps.

²⁹ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p.25-26.

³⁰ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT. G- D, ROUSSEL, op.cit. p. 105-106.

« Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail » serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. Ce comportement résulterait en performance, à condition que l'individu, d'une part, dispose des capacités pour atteindre les objectifs de performance attendus par l'organisation, d'autre part, perçoive adéquatement son rôle dans l'organisation. Puis, si les performances réalisées génèrent des récompenses intrinsèques et extrinsèques, un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction apparaîtra. Ce sentiment dépendra de l'équité ressentie à l'égard des récompenses intrinsèques et extrinsèques obtenues. Le modèle théorique s'achève par une boucle de rétroaction montrant que le sentiment de satisfaction éprouvé à l'égard des expériences de travail à un instant donné, conditionne les perceptions futures qui motiveront l'individu à orienter ses efforts pour être de nouveau performant.³¹

i. Justice, motivation, et performance:

La théorie de l'équité et de la justice organisationnelle explique que « le sentiment de justice ressenti par un individu à l'intérieur d'une organisation suscite des attitudes au travail positives ». Cependant, un grand nombre de courants ont également avancé l'idée que la décision de l'organisation ou du responsable sera considérée comme injuste par les employés, provoquant colère et insatisfaction. Trois types de justice organisationnelle : ³²

1. La justice distributive renvoie aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions obtenues (promotion, augmentations de salaire, primes etc.). Le salarié peut avoir un sentiment d'injustice soit s'il ne se sent pas suffisamment récompensé par rapport au travail effectué soit en comparaison de la rétribution obtenue par ses collègues. La conséquence n'est pas simplement un ressentiment mais la volonté d'obtenir réparation ou de punir le responsable. Ce sentiment repose, bien entendu, en grande partie sur une appréciation, donc une part subjective, qui peut être différente selon les salariés ;

2. La justice procédurale : le salarié a un sentiment de justice ou d'injustice non pas seulement en fonction de sa rétribution mais aussi en fonction de la procédure utilisée pour déterminer la valeur de cette rétribution (Frimousse. S, Peretti. J-M, Swalhi. A, 2008). Ainsi, si les salariés peuvent faire connaître leurs remarques suite à une rétribution qu'ils estiment inférieure comparée à leur travail, ils auront plus tendance à accepter la décision que dans le cas contraire. La justesse de la procédure repose principalement sur le fait qu'elle soit appliquée à tous, constante, fondée sur des informations exactes, exempte de préjugés et qu'elle puisse être corrigée ;

3. La justice interactionnelle renvoie à la réalité du traitement reçu lors de la mise en place de procédures. Elle désigne principalement la perception par le salarié de la manière dont il est traité, principalement en termes de respect et de dignité par son supérieur.

³¹ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT. G- D, ROUSSEL, op.cit. p. 135.

³² CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p. 27.

Chapitre 2 le cadre conceptuel de la performance individuelle au travail

Les répercussions peuvent certes conduire à des attitudes positives mais aussi à des attitudes de désengagement c'est-à-dire ne rien faire, être absent ou quitter l'entreprise. Ce sentiment d'injustice peut au final déboucher sur des comportements contreproductifs comme le vol ou le sabotage. La conséquence sur la performance d'un salarié est ainsi variable selon les salariés et le contexte.

ii. Attentes, motivation, et performance:

Contrairement à Maslow ou Herzberg, la théorie de Vroom ne se concentre pas sur les besoins, mais associe la motivation personnelle aux attentes et aux opportunités pour les atteindre. D'après l'auteur, la motivation d'un employé dépend de trois facteurs :

1. l'expectation correspondant à ce que le salarié attend comme résultat de ses efforts, c'est-à-dire quelle performance, au sens résultat, est attendue au regard des efforts fournis ;
2. l'instrumentalité met l'accent sur ce qui est attendu par le salarié, si un niveau de performance donné est atteint, en matière de récompense ;
3. la valence concerne la valeur affective de la récompense.

La motivation d'un employé est le résultat du produit de ces trois facteurs. Porter et Lawler ont enrichi cette théorie leur performance sera dérivée de la capacité de l'individu à atteindre les objectifs de performance requis par l'organisation et de la bonne compréhension de l'organisation de son rôle. Cependant, cette théorie reste encore critiquée (Louart Pierre, 2002), principalement parce que le comportement rationnel d'un employé ne peut pas expliquer les déterminants de la motivation, et seul l'effort fourni par les salariés est une expression visible de la motivation. En ce sens, cette théorie est proche de la définition de la performance qui renvoie aux résultats.³³

Malgré ces nombreux résultats, nous devons souligner que la plupart des théories de la motivation au travail n'ont pas pour objectif principal d'expliquer la performance au travail. Leur objet premier est de prédire les processus de décision et les choix effectués volontairement par l'individu. L'analyse des conséquences de ces comportements sur la performance vient dans un second temps, avec plus ou moins d'acuité.³⁴

Ainsi, à ce jour, l'évolution des théories de la motivation au travail ne remet pas en cause le rôle fondamental de la motivation de l'individu dans le processus comportemental qui le conduit à être, ou non, performant. Les avancées de recherche se penchent actuellement sur la conception de modèles théoriques intégrateurs de la motivation au travail (Klein, 1989 ; Locke, 1991 et 1997 ; Mitchell et Daniel, 2003 ; Meyer et al. 2004). L'objectif est de parvenir à articuler les principales théories de la motivation au travail pour expliquer les comportements de l'individu dans les organisations. Chaque théorie apporte une explication partielle à ces comportements. Ces modèles intégrateurs sont généralement complexes.

³³ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p. 28.

³⁴ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT. G- D, ROUSSEL, op.cit. p.138.

Chapitre 2 le cadre conceptuel de la performance individuelle au travail

Ils reflètent, d'une part, l'abondance des travaux de recherche et la très grande fragmentation des résultats empiriques, d'autre part, l'extrême diversité des courants théoriques qui soit se complètent, soit s'opposent.

iii. Le modèle de Mitchell et Daniels (2003)

Le modèle de Mitchell et Daniels (2003) présente l'avantage d'être très synthétique et de parvenir à intégrer de façon très globale les différents apports théoriques des théories de la motivation au travail. Ce modèle décrit les trois processus psychologiques qui interviennent dans le déroulement de la chaîne séquentielle de la motivation :

- Le premier est la composante de déclenchement du comportement. Celui-ci est causé par des besoins ou le désir d'objet ou d'état (ex. réalisation de soi) partiellement satisfaits. L'attrait pour un objet ou un état, ou encore un écart à combler par rapport à des attentes non réalisées, déclenche un comportement ou un ensemble d'actions. Ce processus est particulièrement bien expliqué dans les théories des besoins, mobiles et valeurs (Maslow, Alderfer, Herzberg notamment);

- Le second est la composante directionnelle du comportement. Les buts sont dans ce cas considérés comme des exemples types de directions fournies aux individus ou que ces derniers se fixent à eux-mêmes pour guider leurs actions. Ce processus fait notamment l'objet des travaux de Locke sur la théorie de la fixation des objectifs;

- Enfin, la composante d'intensité d'un comportement représente l'effet de l'importance d'un besoin ou de la difficulté d'un objectif sur le comportement individuel. Elle est présente dans la plupart des théories de la motivation (ex. la hiérarchisation des besoins chez Maslow, la valence d'un objet, d'un résultat ou d'un état chez Vroom, la difficulté des objectifs chez Locke).

Les résultats de ce processus motivationnel sont la mise en œuvre de comportements spécifiques. La motivation permet de focaliser l'attention des individus sur une action déterminée, sur des personnes, ou sur des tâches particulières. Elle est alors productrice d'efforts (physiques, intellectuels, mentaux). Enfin, la motivation résulte dans des stratégies de réalisation de tâches, c'est-à-dire des schémas de comportements ou des tactiques qui permettent de réaliser les objectifs définis. Puis, le processus motivationnel se prolonge par un résultat direct, la performance.³⁵

Ce qui est à retenir de ces différentes théories comme explication du rôle que joue la motivation dans la performance individuelle:

Tout d'abord que ces théories ne visent pas principalement à comprendre la performance individuelle au travail mais dans un sens large à expliquer les raisons du comportement des employés sachant qu'au sein de chaque organisation, les employés peuvent avoir des motivations diverses en fonction de différentes raisons.

³⁵ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT. G- D, ROUSSEL, P, op.cit. p.140.

Certainement, on peut toujours conclure que la motivation a un rôle essentiel dans la performance car Il est difficile d'imaginer un employé démotivé qui, pour quelque raison que ce soit, soit efficace ou perçu comme tel par sa direction ou son organisation.³⁶

Pour être performant au travail, il est nécessaire d'être motivé, « c'est-à-dire de mettre en action des efforts, de les orienter vers les objectifs attendus par l'organisation, de les déployer avec intensité et de persister dans ce déploiement d'efforts ». Par conséquent, la motivation n'explique pas seulement la performance, mais met la performance au centre « des facteurs qui interagissent » (modèle de Mitchell & Daniels). Un employé, bien qu'extrêmement compétent, ne sera pas performant s'il n'est pas motivé.

Par conséquent, selon ces théories, les habilités déterminent en grande partie la performance, car la connaissance de ces habilités dépend également de nombreux facteurs, tels que les compétences, les connaissances et même la personnalité. La motivation fait également référence au contexte de l'emploi comprenant à la fois l'environnement physique, la conception des tâches, les normes sociales et la culture de l'entreprise.³⁷

II.1.4 La satisfaction

La relation satisfaction-performance pose beaucoup de question chez les chercheurs. Saari et Judge (2004) relevaient dans les discours, des positions contradictoires quant au lien entre la satisfaction et la performance au travail : pour les uns, des employés heureux seraient plus productifs, pour d'autres, ils ne le seraient pas davantage. Cette opposition traverse autant les analyses des universitaires que celles des praticiens en gestion des ressources humaines. Elle reflète les contradictions survenues dans les recherches effectuées sur le concept de satisfaction au travail.

Le sens commun pourrait clairement tirer la conclusion qu'un employé satisfait doit être un employé très performant, car on s'attend à ce qu'il fasse plus d'efforts et atteigne des hautes performances. Par conséquent, il serait obligatoire pour une organisation de donner un environnement de travail satisfaisant pour ses employés.

Cependant l'école des relations humaines ont proposé un modèle où la production augmente avec le niveau de satisfaction.

Un deuxième modèle a conclu à l'inverse que la performance a mené à la satisfaction au travail³⁸. Un employé performant peut être récompensé, par l'augmentation de son salaire ou par une promotion etc., ce qui génère chez lui un sentiment de satisfaction.

³⁶ BARTH Isabelle, RIVE Jérôme, « La motivation : un concept jetable ? Réflexions pour une proposition de réingénierie (cas d'illustration : les forces de vente) », Colloque AGRH ANDCP, 2003, p. 198

³⁷ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p. 29-30.

³⁸ BONO. J-E, JUDGE. T-A, PATTON. G-K, THORESEN. C-J, «The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review », Psychological Bulletin, vol. 127, n°3, 2001 p. 392

Mais les recherches n'ont pas mis en relief une relation de causalité. On peut aussi estimer que "satisfaction" et "performance" ont des impacts l'une sur l'autre pourtant les recherches n'ont pas pu mettre en relief une relation de causalité. Nombre d'enquêtes, dans les années 80, ont ainsi montré l'existence d'une faible corrélation entre satisfaction et performance des employés au travail.³⁹

Les nouvelles études ont toutefois remis en cause le style de récolte et d'administration des données de ces enquêtes. Le niveau de corrélation serait donc, non pas faible, mais plutôt moyen entre la satisfaction des employés et leur performance au travail. Ce niveau augmente, de plus, pour des emplois plus complexes. De ce fait, il est difficile à cette phase de la recherche de tirer des enseignements fixes concernant la relation entre "satisfaction" et "performance au travail". On peut tirer conclusion que s'il existe une relation ténue entre la satisfaction des employés et leurs performances, aucune étude n'a pu mettre en relief une relation de causalité directe entre les deux concepts.⁴⁰

II.2 Les déterminants organisationnels de la performance individuelle

Contrairement aux déterminants individuels, la perspective organisationnelle de la performance renvoie aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus.

Le modèle de Hackman & Oldham (1976) constitue une bonne illustration de la première catégorie de facteurs, notamment ceux qui facilitent et encouragent la performance au travail. Dans ce modèle, Hackman et Oldham ont supposé que les caractéristiques du travail (La diversité des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'autonomie, le feedback) influent sur les états psychologiques critiques (sens de l'expérience, responsabilité éprouvée pour les résultats du travail, connaissance des résultats des activités de travail) qui, à leur tour, ont un effet sur les résultats personnels et professionnels, y compris la performance au travail.

Les approches de la deuxième catégorie mettent l'accent sur les facteurs qui nuisent aux performances. Dans la théorie des rôles (Kahn et al, 1964), l'ambiguïté des rôles et les conflits de rôles sont conceptualisés comme des facteurs de stress. Ainsi, les contraintes organisationnelles comprennent les facteurs de stress tels que le manque d'informations nécessaires, les problèmes de machines et de fournitures ce qui impacte directement la performance au travail. Sonnentag et Frese (2005) concluent que, dans une perspective organisationnelle, les facteurs d'amélioration de la performance (par exemple, le contrôle au travail, les tâches significatives) jouent un rôle plus important que les facteurs de stress. Autrement dit, le manque de caractéristiques positives dans la situation de travail telles que le contrôle au travail menace la performance plus que la présence de certains facteurs de stress.⁴¹

³⁹ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT-GUILLARD. D, ROUSSEL. P, op.cit. p. 115.

⁴⁰ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p 30.

⁴¹ SAOUSSANY, A et ASBAYOU, M, op.cit. p. 364.

Nous présenterons dans ce qui va suivre les résultats des travaux ayant trait aux relations entre la performance individuelle au travail et les facteurs organisationnels : l'implication au travail, la confiance interpersonnelle, les perceptions de justice, le soutien organisationnel perçu, enfin, la qualité de la relation d'encadrement. ⁴²

II.2.1 L'implication au travail

La remise en cause du lien entre satisfaction et performance qu'on a expliqué plus haut, a conduit les chercheurs à s'intéresser au concept d'implication au travail. Selon Allen et Meyer, elle peut être considérée « comme un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influe sur ses comportements au travail »⁴³

Trois formes d'implication organisationnelle ont été identifiées ⁴⁴

- l'implication affective qui qualifie l'identification du salarié à son organisation ;
- l'implication calculée résultant de la perception par le salarié des pertes en cas de départ de l'organisation ;
- l'implication normative qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation.

En se référant à ces trois formes d'implication, il paraît que la relation avec la performance n'est pas du même ordre. L'implication affective induit une performance acceptée voire désirée cependant dans le cas d'une implication normative, la performance résulte plus d'une contrainte.

En partant du premier principe qui celui de l'implication affective, on pourrait supposer qu'un employé impliqué dans son organisation puisqu'y étant attaché affectivement sera forcément plus performant. Les études n'ont cependant pas encore arrivé à démontrer évidemment une relation significative entre cette forme d'implication affective et performance. Le principe défendant qu'un employé impliqué fortement offrirait plus d'efforts, adopterait des comportements voulus par l'organisation n'est encore pas démontré sur le plan empirique.

Comment peut-on expliquer ce phénomène ? Tout d'abord, il faut savoir que le fait de vouloir ne pas quitter une organisation ne veut jamais dire qu'un employé soit nécessairement performant. L'attachement de l'employé à son organisation peut avoir de multiples raisons qui n'ont pas pour conséquence d'agir sur sa performance. Il peut être par exemple qu'il souhaite rester dans l'organisation où il travaille pour des raisons de sécurité, de commodité, de paiement. Ce désir ou cette volonté ne va pas certainement faire d'un employé un salarié performant. Il s'évertuera, à tout le moins, de faire les efforts nécessaires pour ne pas être mis en difficulté.

⁴² CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT-GUILLARD. D, ROUSSEL. P, op.cit. p. 123.

⁴³ CHARLES-PAUVERS. B, PEYRAT-GUILLARD. D, P, op.cit. p. 5.

⁴⁴ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT-GUILLARD. D, ROUSSEL. P, op.cit. p. 115.

Les recherches ont aussi prouvé que le lien entre implication organisationnelle et performance varie en fonction de plusieurs variables. La première d'entre elles est bien l'ancienneté. Il paraît par conséquent que le lien entre l'implication organisationnelle et la performance au travail diminue avec l'ancienneté. La deuxième concerne l'implication vis-à-vis du supérieur hiérarchique ou de l'équipe. L'implication organisationnelle ne peut par conséquent se réduire à une implication envers l'organisation, définie dans son sens commun. L'implication organisationnelle peut cependant passer par une implication envers la hiérarchie ou l'équipe. Il est aussi montré qu'un employé impliqué dans son équipe ou envers son responsable a plus de chances d'être performant. On pourra étendre cette notion d'implication au poste ou aux tâches effectuées.

Les études montrent ainsi un lien très ténu entre l'implication normative et la performance.

Finalement, l'implication dans l'activité de travail n'a aucune relation avec la performance. En revanche l'implication dans le l'emploi ou la carrière aura une relation significative avec la performance. Par conséquent, il semble évident qu'un employé, impliqué dans son poste ou déterminé à « faire carrière » se fixe un objectif individuel plus élevé de performance.

En définitive, aucune recherche n'a arrivé à prouver un lien direct entre les différents types d'implication et la performance. Elles ont seulement arrivé à mettre en valeur une corrélation plus ou moins importante ⁴⁵

II.2.2 Qualité de l'encadrement : la communication des objectifs et la rétroaction

Plusieurs articles soulignent que le fait de fixer des objectifs exerce un impact important sur la performance humaine. Dans le cadre de cette recherche, la définition de Locke et Latham a été retenue :

*L'établissement d'objectifs implique la fixation de buts mesurables et observables dans le temps. Les travaux sur la théorie de fixation d'objectifs suggèrent que c'est un outil efficace pour motiver les employés dans une organisation. De plus, la théorie suggère qu'il existe un impact positif sur la performance des individus lorsque des objectifs sont fixés.*⁴⁶

Une méta-analyse effectuée en 2002 par Locke et Latham a recensé les 35 dernières années de recherche sur la théorie dite du « goal setting ». Ainsi, différentes recherches ont démontré que la fixation d'objectifs améliore la performance humaine de quatre façons différentes, soit en dirigeant l'attention vers les activités importantes, en mobilisant l'énergie des individus vers l'atteinte de l'objectif, en augmentant la ténacité face à un objectif difficile et en dirigeant l'attention des individus vers les savoirs.

⁴⁵ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p 31.

⁴⁶ LAMBERT Sébastien, MORENCY Stéphane, PARE Nathalie, ROBIDOUX Sylvie, « la performance humaine comme outil d'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires » Synthèse de la recherche dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, université de Sherbrooke, 2009, pp. 11-12.

Selon des recherches effectuées par Rothkopf et Billington (1979) et Locke et Bryan (1969), fixer des objectifs améliore la performance, parce qu'ils centrent l'attention des individus vers les activités importantes qui leur permettront d'atteindre les objectifs. À l'inverse, ils détournent l'attention portée aux activités moins pertinentes.

Deuxièmement, les objectifs ont une fonction énergisante : la fixation d'objectifs élevés fera en sorte que les individus déploieront un effort plus important pour les atteindre. (Bandura et Cervone 1983, Bryan et Locke, 1976, Sales, 1970).

En plus d'agir comme fonction énergisante, les objectifs affectent la ténacité et la persistance des gens, c'est-à-dire que les personnes auront tendance à déployer plus d'efforts pendant une plus longue période de temps pour atteindre un objectif difficile (La Porte et Nath, 1976, Latham et Locke, 1975).

Finalement, lorsqu'une personne veut atteindre un objectif, elle mobilisera automatiquement ses connaissances et habiletés acquises préalablement pour en arriver au but (Latham et Kinne, 1974, Wood et Locke, 1990). Or, si l'objectif ne nécessite pas l'utilisation des connaissances et habiletés acquises, les individus se serviront de connaissances et habiletés utilisées dans un contexte similaire.

De plus, dans une récente étude effectuée auprès d'industries manufacturières, Stansfield et Longenecker (2006) ont illustré le fait que fixer des objectifs et donner un feedback continu augmente la productivité. À partir de leur hypothèse de départ, ils ont également constaté qu'il existait une relation positive entre la fixation d'objectifs et la diminution de temps dans les changements de quart, et qu'elle était encore plus significative lorsqu'il y avait un feedback continu sur la performance actuelle.⁴⁷

Certains éléments modérateurs

La théorie sur la fixation des objectifs s'appuie sur une littérature solide et précise des résultats intéressants. Cependant, les auteurs précisent trois facteurs qui agissent comme éléments modérateurs. Ainsi, lorsque ces facteurs ne sont pas présents, l'efficacité de la fixation des objectifs est réduite, voire nulle dans certains cas.

i. Engagement envers l'objectif

En premier lieu, les individus doivent s'engager à atteindre l'objectif. Seitjs et Latham (2000) et Locke et Latham (1988) ont constaté que la relation « objectif-performance » était plus forte lorsque les employés ressentent de l'engagement face à l'objectif. Klein, Wesson, Hollenbeck et Alge (1999) ont illustré que l'engagement à l'égard de l'objectif était plus important encore quand son atteinte devenait plus ardue. Les recherches confirment qu'il existe deux éléments ayant un effet sur cet engagement, soit l'importance accordée à l'objectif (Hollenbeck, Williams et Klein, 1989) et le sentiment d'efficacité personnelle face à son atteinte (Bandura, 1997, White et Locke, 2000).

⁴⁷ LAMBERT Sébastien, MORENCY Stéphane, PARE Nathalie, ROBIDOUX Sylvie, op.cit. p 13.

ii. Feedback

Le deuxième facteur qui agit à titre d'élément modérateur est le feedback. Selon (Bandura et Cervone, 1983) sans feedback, la fixation d'objectifs est moins efficace. Afin que les employés soient performants face à l'atteinte des objectifs, ils doivent régulièrement obtenir de l'information liée à leur progression. Dans le cas contraire, il leur devient difficile de s'ajuster en cours de route, surtout dans le cas d'objectifs à long terme. Stansfield et Longenecker (2006) ont également déterminé que la performance des employés était supérieure lorsqu'ils recevaient un feedback régulier sur leur travail. Ils ont également affirmé que le feedback était plus efficace lorsqu'il était fait à l'aide d'un outil visuel que lorsqu'il était fait directement par le superviseur.

iii. Complexité de la tâche

Le dernier élément modérateur est la complexité de la tâche à accomplir (Wood, Mento et Locke, 1987). Ces auteurs ont souligné que l'impact des objectifs sur la performance était moindre lorsqu'on doit exécuter une tâche plus complexe. En plus des connaissances et des habiletés requises, une tâche complexe nécessite qu'un employé soit en mesure d'imaginer ou de créer une solution efficace afin de résoudre les problèmes y étant reliés. Puisque la capacité à résoudre des problèmes complexes en lien avec une tâche à exécuter est différente chez chaque individu, l'impact de la fixation d'un objectif diffère d'une personne à l'autre. Bien que cet élément semble être un frein à la théorie des objectifs, il existe une alternative pour contrer cet effet. En fait, dans le cas de tâches complexes, l'efficacité de la théorie semble plus significative lorsque des objectifs d'apprentissage sont fixés plutôt que des objectifs de performance (Winters et Latham, 1996) ou simplement lorsqu'on encourage les individus à faire de leur mieux (Kanfer et Ackerman, 1989).⁴⁸

II.2.3 La culture

Selon Hang-Yue Ngo et Raymond Loi (2008), la culture se manifeste non seulement par les agissements des employés entre eux, mais également entre les employés et les clients ainsi que les fournisseurs.

Plusieurs études ont illustré les liens existants entre la culture et la performance humaine. Entre autres, Daft (2007) indique que la culture d'une entreprise peut inciter et motiver les employés, unifier autour d'un même objectif et, finalement, guider les comportements de ces derniers. La culture d'une entreprise est considérée comme une ressource unique et inimitable, ce qui peut, jusqu'à un certain point, constituer un avantage concurrentiel. Il ajoute que la culture peut aider une entreprise à s'adapter à n'importe quel type de changement, surtout si la stratégie organisationnelle est concentrée sur l'environnement externe. L'entreprise pourra ainsi réagir rapidement aux besoins de ses clients et faire face à la concurrence, si elle modifie sa manière de fonctionner.

⁴⁸ LAMBERT Sébastien, MORENCY Stéphane, PARE Nathalie, ROBIDOUX Sylvie, op.cit. pp. 12-14.

Il semble donc que la culture a un impact sur la performance. De plus, selon Chan, Shaffer et Snape (2004), il y a une relation positive entre la culture de l'entreprise et la performance organisationnelle.⁴⁹

II.2.4 la confiance interpersonnelle

La confiance interpersonnelle semble jouer un rôle déterminant dans la formation de la performance au travail. En effet, l'analyse de la littérature révèle que la confiance interpersonnelle qui représente la confiance entre le salarié et son supérieur hiérarchique immédiat ou entre le salarié et le (ou les) dirigeants, agit sur la performance au travail et plus largement sur les attitudes au travail. Les résultats d'études empiriques soulignent que la confiance dans le (ou les) supérieurs hiérarchiques agit positivement sur la performance et la satisfaction au travail. Les travaux de Tan et Tan (2000) dévoilent une relation positive et significative entre la confiance dans le supérieur hiérarchique et la satisfaction d'une part, et les comportements innovants d'autre part. Dans la même lignée, les deux enquêtes réalisées par Cunnin-gham et McGregor (2000) montrent que la confiance agit sur l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise, la satisfaction et la performance au travail. De même, une étude conduite auprès de 355 sportifs révèle que la confiance dans le coach améliore la performance de l'équipe (Elsass, 2001). Goris et al. (2003) confirment ces résultats auprès de 395 salariés de deux entreprises : la confiance dans le supérieur hiérarchique agit sur la satisfaction au travail et sur la performance au travail.⁵⁰

La confiance étant une forme de contrôle social (Shapiro, 1987), il serait intéressant à l'avenir de comparer les effets de la confiance interpersonnelle sur la performance au travail à ceux générés par d'autres formes de contrôles formels dans les organisations.

II.2.5 les perceptions de justice

Selon cette perspective, la perception de justice affecte la performance individuelle au travail. En effet, le sentiment de justice ressenti par un individu à l'intérieur d'une organisation suscite des attitudes au travail positives (implication dans l'organisation, satisfaction au travail, comportement de citoyenneté) et améliore la performance au travail (Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Gilliland, 1994 ; Konovsky, 2000 ; Cropanzano et al. 2002). Ce sentiment résulte d'une triple perception :

- La perception d'une justice distributive qui fait référence à la justice des décisions elles-mêmes, des résultats reçus. La justice distributive repose alors sur la théorie de l'équité (Adams, 1965). L'individu compare son propre ratio «rétribution/contribution» avec celui des individus qu'il estime comparables. La comparaison s'effectue, en règle générale, sur deux niveaux : par rapport aux collègues dans l'entreprise (équité interne) et par rapport à des individus travaillant dans d'autres entreprises ayant des similitudes (équité externe) ;

⁴⁹ LAMBERT Sébastien, MORENCY Stéphane, PARE Nathalie, ROBIDOUX Sylvie, op.cit. p. 14.

⁵⁰ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT-GUILLARD. D, ROUSSEL. P, op.cit. p.135.

Chapitre 2 le cadre conceptuel de la performance individuelle au travail

- La perception d'une justice procédurale qui fait référence à la justice du processus par lequel une décision est prise, par lequel les résultats sont alloués. Il s'agit par exemple, des critères d'évaluation de la performance, la gestion de l'évaluation des performances, l'exactitude de l'information pour prendre des décisions interindividuelles;

- Finalement, la justice interpersonnelle qualifiée également de justice interactionnelle afférente à la qualité de l'interaction interpersonnelle entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Deux éléments apparaissent primordiaux : le traitement respectueux des individus (Bies et Moag, 1986) et la possibilité d'obtenir des explications voire une justification (Shapiro et al. 1994 ; Bobocel et Farrell, 1996).

Les chercheurs se sont interrogés sur l'influence des dimensions de la justice organisationnelle sur la performance au travail, les attitudes et les comportements des salariés (Moye et al. 1997 ; Bies, 2001 ; Bobocel et Holmvall, 2001). De la théorie de l'équité, découlent des hypothèses afférentes aux liens entre la justice distributive et la performance au travail : la perception d'une injustice distributive altère la qualité et/ou la quantité de travail du salarié (Adams, 1965). L'analyse de la littérature indique par ailleurs que la justice procédurale peut affecter la performance au travail au travers de ses effets sur les attitudes (implication dans l'organisation, satisfaction au travail, etc., cf. Greenberg, 1987 ; Brockner et Wiesenfeld, 1996). Un consensus paraît émerger de la littérature existante en ce qui concerne l'effet de la justice distributive sur la performance au travail. Une corrélation positive paraît se dessiner entre la perception de justice distributive et la performance au travail (Greenberg, 1982 ; Dubinsky et Levy, 1989, etc.).⁵¹

II.2.6 le soutien organisationnel perçu

Tout comme les différents concepts développés dans cette partie, le support organisationnel perçu se fonde sur la norme de la réciprocité pour expliquer ses effets sur les attitudes et les comportements des salariés, y compris sur la performance au travail. Le soutien organisationnel perçu a été défini par Eisenberger et al. (1986) pour traduire la perception qu'a l'individu de l'implication de l'organisation à son égard.

En conséquence, ce concept considère l'échange exclusivement selon la perspective du salarié. Les travaux existants révèlent que lorsque les salariés perçoivent un support en provenance de leur organisation, ils font preuve de réciprocité en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs (Eisenberger et al. 2001).

Les résultats des recherches indiquent un effet positif du soutien organisationnel sur l'implication organisationnelle (Eisenberger et al., 1990 ; Shore et Wayne, 1993) et plus particulièrement sur sa dimension affective (Eisenberger et al., 2001), sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Shore et Wayne, 1993 ; Wayne et al., 1997 ; Moorman et al., 1998) et sur la performance au travail (Eisenberger et al., 1986, 1990) et un effet négatif sur l'absentéisme (Eisenberger et al., 1986).

⁵¹ CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT-GUILLARD. D, ROUSSEL. P, op.cit. p.135

Les travaux de Lynch et al. (1999) tentent d'affiner la relation entre le soutien organisationnel et la performance au travail. Les résultats de leurs deux enquêtes révèlent *qu'un soutien organisationnel élevé a un effet positif sur la performance extra-rôle*. En revanche, en ce qui concerne le lien entre le soutien organisationnel et la performance dans le rôle, les résultats sont plus nuancés : les salariés travaillant dans l'entreprise de la grande distribution qui se sentent soutenus par leur organisation améliorent leur performance dans le rôle, contrairement aux salariés appartenant aux autres organisations. En revanche, les résultats de la deuxième enquête dévoilent une relation positive entre le soutien organisationnel et la performance dans le rôle ; la performance étant évaluée par le supérieur hiérarchique immédiat (Eisenberger et al. 2001). En conséquence, l'analyse de la littérature montre que les résultats afférents à la relation support organisationnel perçu-performance dans le rôle sont controversés.⁵²

II.2.7 La qualité de la relation d'encadrement

Similairement aux autres concepts développés plus haut, le concept de l'échange Leader-Membre (ELM) est ancré sur la théorie de l'échange social et sur la norme de réciprocité. L'échange Leader-Membre conceptualise la relation entre un manager et son collaborateur (Dienesch et Liden, 1986). Ce concept sous-tend que les supérieurs hiérarchiques nouent des relations qualitativement différentes avec leurs collaborateurs.

La confiance réciproque influencerait la relation d'échange entre les deux parties et susciterait des perceptions positives envers le travail. Un salarié qui estime que son manager le comprend et le considère aurait davantage tendance à améliorer sa performance au travail.⁵³

Il paraît qu'il est difficile d'identifier la ou les raisons pouvant expliquer le cas de la performance. On pourrait tirer conclusion que les raisons avancées de la performance ne permettent pas de conclure à des effets certains sur la performance, car elles ne paraissent offrir que des occasions ou un cadre facilitateur. Nous avons tout de même exposé que la relation entre satisfaction et performance, par exemple, pourrait être renversé en matière de causalité. Certes un employé satisfait peut être performant mais on peut pareillement avancer l'idée qu'un employé performant est également satisfait. Finalement, que l'insuffisance des résultats du lien causal défini entre la performance et les déterminants examinés dans cette section, pouvait bien mener, à ce qu'un employé satisfait puisse être non performant et inversement.

⁵² CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT-GUILLARD. D, ROUSSEL. P, op.cit. pp.136-137.

⁵³ *ibid.*

Section III. Mesure et évaluation de la performance individuelle au travail

Les différences individuelles en termes de performance nécessitent la mise en place d'un système de mesure afin de déterminer les différents facteurs à incidence directe sur la performance.

III.1 la mesure de la performance individuelle

Puisque l'environnement des entreprises est dynamique et que le succès dépend de l'évolution des besoins de toutes les parties prenantes, une organisation ne peut construire un système de mesure de performance autocentré et doit donc évaluer la performance d'un point de vue externe en interagissant avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Ces mesures doivent être utilisées de manière à permettre le développement des compétences qui seront valorisées dans l'avenir, grâce à un cycle continu d'innovation et d'apprentissage.

En réalité, c'est l'objectif essentiel et final d'un bon système de mesure de la performance (Kanji, 2002). Dans ce sens, une gestion efficace dépend de la mesure objective de la performance et des résultats. La première condition pour améliorer, et finalement atteindre, l'excellence organisationnelle, est de développer et de mettre en place un système de mesure de la performance (Kanji, 2002).

Diverses mesures de la performance au travail ont été utilisées au cours des dernières décennies. A titre d'exemple:⁵⁴

- ✓ Des échelles d'évaluation;
- ✓ Des tests de connaissances professionnelles;
- ✓ Des échantillons d'emplois pratiques;
- ✓ Des dossiers d'archives.

À partir de ces options de mesure, les cotes de rendement sont le moyen le plus fréquent de mesure de la performance au travail (Viswesvaran et al. 1996). Souvent, des critères «objectifs» tels que les chiffres de vente et les enregistrements de production sont demandés. Cependant, même ces critères impliquent des jugements subjectifs dont le type spécifique de critères représente la performance (Campbell, 1990) et ne sont, donc, pas parfaits, tout comme les autres mesures de la performance.

La performance individuelle au travail est un construit latent qui ne peut pas être mesuré directement. Ainsi, développer des indicateurs à partir des différentes dimensions susmentionnées pourra être efficace dans la mesure de la performance au travail.⁵⁵

⁵⁴ SAOUSSANY, A et ASBAYOU, M, op.cit. p. 365.

III.1.1 Les indicateurs de mesure de la performance individuelle au travail

En se référant aux quatre dimensions de la performance, Koopmans et al (2011) ont développé une série d'indicateurs qui peuvent servir dans sa mesure. En effet, une revue de 17 modèles génériques et de 18 modèles spécifiques de la performance leur a permis d'identifier des indicateurs de la performance individuelle au travail. Le tableau suivant présente les différents indicateurs repérés : ⁵⁵

Tableau (2-2): les indicateurs de la performance d'après Koopmans et al. (2011)

Dimension	Indicateurs
La performance dans la tâche	réaliser les tâches assignées, la quantité de travail, la qualité du travail, les compétences professionnelles, la connaissance du travail, le maintien des connaissances à jour, travailler avec précision, planifier, organiser, administrer, prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer oralement et par écrit, assurer le suivi et le contrôle des ressources.
La performance contextuelle	Tâches supplémentaires, effort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, proactivité, créativité, coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel
la performance adaptative	Générer de nouvelles idées novatrices, adapter les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies, être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou cultures, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement, agir de manière appropriée
Les comportements contreproductifs	Comportement hors tâche, pauses trop nombreuses ou trop longues, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents, insultes ou bavardages à propos des collègues, combats ou disputes avec des collègues, mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression, vol.

Source: adaptation de Koopmans et al (2011)

⁵⁵ SAOUSSANY, A et ASBAYOU, M, op.cit. p. 366.

Il est à dire que les indicateurs développés dans le cadre de cette approche restent génériques et peuvent ne pas s'adapter à toutes les situations. En effet, la mesure de la performance est toujours pratiquée suivant des objectifs. C'est ces derniers qui vont déterminer lesquels de ces indicateurs seront les plus appropriés et ainsi concevoir des mesures objectives de la performance au travail.

D'après la littérature, aucun système de mesure généralisable n'a été développé jusqu'à présent. La mesure de la performance constitue une confrontation des objectifs organisationnels avec les résultats atteints afin d'évaluer les points forts et à améliorer la performance. Puisque la performance dans la tâche est spécifique pour chaque emploi, il est difficile de concevoir un système de mesure générique. Motowidlo et Schmit (1999) soulignent la caractéristique « unique » des emplois puisque les missions des salariés peuvent être variées et redéfinies à chaque fois et il en est du même pour leur responsabilités à exercer dans des équipes de travail différentes ce qui rend les exigences très évolutives. Par conséquent, les outils de mesure de la performance dans la tâche sont difficilement généralisables.

Or, la performance contextuelle est supposée être évaluée de manière semblable quel que soit l'emploi analysé puisque les épisodes comportementaux qui augmentent l'environnement social et psychologique sont susceptibles d'être très identiques d'une organisation à l'autre (Charbonnier & Silva, 2007).

Les changements dans l'environnement du travail font de la performance adaptative un outil incontournable au service de la mesure de la performance au travail. En effet, les indicateurs de la performance adaptative sont très intéressants à tenir en compte lors du développement d'un système de mesure de la performance humaine.

Quant aux comportements contreproductifs, certes cette dimension n'est pas très reconnue dans la littérature, mais il reste intéressant pour l'entreprise de l'évaluer afin d'estimer les coûts cachés liés au capital humain. En effet, la performance n'est pas toujours corrélée à la création de valeur mais aussi à la réduction et à l'optimisation des coûts.⁵⁶

III.2 L'évaluation de la performance individuelle au travail

Dans son sens le plus habituel, l'évaluation consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la « valeur d'un objet ». Est-on davantage sur le « comment » ou sur le « quoi » ? Évaluer suppose des situations permettant de recueillir des informations qui, après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantiel sur la « valeur d'un objet ».⁵⁷

⁵⁶ SAOUSSANY, A et ASBAYOU, M, op.cit. p. 366-367.

⁵⁷ Patrick Gilbert, Marina Charpentier, op.cit. p. 5.

Chapitre 2 le cadre conceptuel de la performance individuelle au travail

Evaluer la performance des employés consiste à porter un jugement sur le travail et les comportements attendus du salarié et ce, sur une période donnée. L'évaluation de la performance s'avère être un outil excellent qui permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes de ses salariés.

Cependant, les dispositifs d'évaluation de la performance sont au centre de la qualification et donc de la détection des employés performants et non performants. Les objectifs de ces dispositifs ne sont pas seulement de mesurer la performance en soi. Ils permettent également de poursuivre :

- ✓ des objectifs organisationnels : ils permettent d'ajuster les missions mais aussi les responsabilités attribuées au salarié ;
- ✓ des objectifs psychologiques : par un feedback, ils permettent au salarié de se situer par rapport à ses objectifs et aux attentes de son manager et par conséquent de nourrir le sentiment de reconnaissance ;
- ✓ des objectifs de développement : ils permettent d'identifier les actions en matière de développement des compétences et d'adaptation au poste.

Ainsi ses dispositifs permettent pour l'intérêt de l'organisation de :

- ✓ mesurer la contribution de chaque salarié,
- ✓ identifier les moyens pour maintenir ou accroître la contribution des salariés;
- ✓ disposer de critères de décision pour récompenser ou non les salariés;
- ✓ qualifier la performance individuelle, et dans un souci d'efficacité organisationnelle;
- ✓ améliorer l'atteinte des objectifs et conserver ou de développer un avantage concurrentiel.

On tentera d'esquisser les attendus d'un dispositif d'évaluation, ses biais et ses effets sur la qualification de la performance.

Un dispositif d'évaluation doit être défini comme *un processus rationnel et neutre qui permet une mesure la plus objective qui soit et la plus précise par le superviseur chargé de la mener. Il s'agit de limiter les biais autant que possible afin d'avoir une mesure de la performance la plus exacte possible.*⁵⁸

Dans cette perspective, l'enjeu initial concerne les objectifs attribués à l'employé et sur lesquels il sera évalué. Il est désormais convenu que ces objectifs doivent respecter les critères suivants :⁵⁹

⁵⁸ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p 33.

⁵⁹ CARPENTIER Audrey, MARTIN Christophe, MEZIERE Laure, op.cit. p 34.

- l'alignement avec la stratégie de l'organisation : les objectifs individuels du salarié sont sensé d'être en lien avec la politique et les attendus de l'organisation ;
- la pertinence : les éléments de l'évaluation sont sensé d'être reliés à la nature de la tâche ou des comportements sur lesquels le salarié sera évalué ;
- la validité : les indicateurs chiffrés doivent être incontestables ;
- l'acceptabilité : le salarié doit être en accord avec les éléments sur lesquels il sera évalué ;
- légalité : les objectifs sont sensé d'être conformes avec la législation ;
- temporels : ils doivent porter sur une période donnée.

Le deuxième concerne le superviseur ou l'évaluateur. Il s'agit ici de réduire le taux de subjectivité dans le processus d'évaluation. Cela peut comprendre ce sur quoi l'employé est évalué. Évaluer des résultats chiffrés et des comportements, des mesures quantitatives et des mesures qualitatives peuvent être par exemple plus ou moins soumis à la subjectivité du superviseur. Morin et al (2007) indiquent qu'il faut faire appel à des échelles de comportements afin de rendre plus précise l'évaluation. Pour réduire l'imprécision, les organisations auront aussi recours à la formation des évaluateurs afin que ces derniers puissent correctement maîtriser le dispositif d'évaluation.

La plupart des études s'accordent ainsi sur les conditions suivantes (Morin et al) pour faire d'un dispositif d'évaluation un processus limitant le nombre de biais :

- la possibilité d'observer régulièrement la performance ;
- l'accès à des informations pertinentes ;
- la connaissance et la maîtrise de la méthode d'évaluation par le superviseur ;
- la compréhension des normes de la performance.

Mais maints auteurs ont supposé que les superviseurs n'ont pas pour objectif de réaliser l'évaluation la plus juste possible de la performance des employés. L'indulgence portée aux évaluations serait donc un comportement répandu ce qui pourrait expliquer l'insatisfaction à l'égard de ce type de dispositifs tant du côté des dirigeants d'entreprise que des employés.⁶⁰

D'après l'état de l'art, cet écart par rapport à l'objectif poursuivi peut être expliqué selon plusieurs facteurs:

⁶⁰ VONTHRON Anne Marie, LAGABRIELLE Christine, Efficacité au travail, sentiment d'efficacité professionnelle » dans Allouche J. (coord.), Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2e éd. 2012, p. 440.

- **La relation interpersonnelle qu'entretient le superviseur avec son employé** : Le sentiment porté par le superviseur sur tel ou tel employé le conduirait à influencer son estimation de la performance, que ce soit de manière positive ou négative. La qualité de la relation peut ainsi avoir des conséquences sur le processus d'évaluation : un employé mal perçu par son supérieur ou en conflit avec lui risque d'avoir une appréciation sous-évaluée de sa performance réelle qu'un employé ayant de bonnes relations ou étant bien perçu par son responsable. Par extension, on pourrait supposer qu'un employé déjà performant entretient de bonnes relations avec son superviseur et que ce dernier sera porté à lui accorder des responsabilités supplémentaires alors qu'un collaborateur déjà peu performant fera l'objet de peu d'attention de la part du superviseur, ce dernier évitant simplement d'entrer dans un conflit ou de confrontation.

- **Le jeu de pouvoir** : tout acteur, que ce soit un superviseur ou un employé, poursuit des objectifs qui lui sont propres au travers de l'entretien d'évaluation. Un superviseur aura tendance à être plus indulgent car les conséquences de cette notation sont quasi-nulles contrairement à une notation négative qui oblige à documenter les raisons de cette notation et à se confronter à l'éventuelle dégradation des relations avec le salarié. Les objectifs du superviseur peuvent par exemple être le maintien d'un bon climat de travail ou l'amélioration de la performance de leurs employés, une évaluation positive pouvant servir à les motiver. A l'inverse, il pourra réduire la cote d'évaluation d'un salarié pour le stimuler à être encore plus performant. Cela, bien entendu, peut être également un moyen de se débarrasser d'un salarié avec lequel il est en conflit ou sous performant en facilitant un transfert dans une autre équipe ou service. Du côté du salarié, ce dernier peut mettre en place des tactiques de flatterie, de mise en valeur du travail, d'exemplification voire d'intimidation.⁶²

- **Le contexte organisationnel** : la structure organisationnelle, la nature de communication, la détermination des normes de performance ont également des impacts sur l'évaluation de la performance. Face à ce contexte, on peut citer quelques conditions qui pourront favoriser une bonne évaluation d'après les écrits des experts du domaine:

- Accorder encore plus d'importance au processus d'évaluation par les dirigeants et les superviseurs;
- La bonne vérification des évaluations par la direction;
- Renforcer le climat de communication et de confiance,
- La formation et l'appui apporté par l'organisation aux superviseurs. ⁶³

⁶¹ MORIN Denis, SAINT-ONGE Sylvie, VANDENBERGHE Christian, « Perspectives théoriques associées à l'étude du processus d'évaluation des performances », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), Gestion des performances au travail, de Boeck, 2007, p. 159.

⁶² *ibid.*

Chapitre 2 le cadre conceptuel de la performance individuelle au travail

Il est évident que, pour pouvoir poser le diagnostic de la performance d'un employé dans son travail il sera nécessaire de procéder à une évaluation de son activité et de son comportement à la fois. En un sens, le système d'évaluation précise le type de performance mesurée et par conséquent la définition de la performance au sein d'une entreprise. Les systèmes d'évaluation de la performance sont ainsi déterminés par la représentation et la définition de la performance de chaque entreprise, qui sont complexes et généralement subjectives.

Enfin, le processus d'évaluation reste toujours relatif à un ensemble de facteurs qui empêchent que l'évaluation de la performance des employés soit précise. Les managers se mettent en face de la nécessité d'établir une appréciation qui comprend distincts types de renseignements qui ne sont pas toujours absolus et objectifs. De plus, le décalage de l'évaluation dépend encore de caractéristiques individuelles, celles du superviseur comme de l'employé, que du contexte organisationnel.

La performance des employés correspond donc à un ensemble d'activités et de comportements ainsi que de représentations et de jugements de ces employés par leur encadrement en fonction, à la fois de la performance telle qu'elle est définie par l'organisation, que des facteurs pouvant influencer le jugement des encadrants.

Le concept de performance est donc subjective quand même les méthodes d'évaluation s'évertuent à définir des critères objectifs, vu que sa mesure est rendue difficile par le fait de la multiplicité et la variance de ses déterminants selon le temps et les contextes.

Conclusion du chapitre

Le présent chapitre dresse un cadre général de la performance individuelle au travail d'après l'état de l'art sur le sujet.

Malgré son importance, la performance des individus au travail est encore difficile à définir et par conséquent à mesurer. En effet, quatre grandes dimensions caractérisent la performance individuelle : la performance dans la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative et les comportements contreproductifs.

La revue de littérature montre l'existence de deux types de déterminants de la performance individuelle au travail, à savoir les déterminants personnels et les déterminants organisationnels. Ces déterminants peuvent être variés et la plupart des théories trouvent des difficultés à identifier les causes qui impactent directement sur la performance des ressources humaines dans leur milieu de travail.

Ainsi, le déploiement d'un système de mesure de la performance au travail peut s'inspirer des différents indicateurs relatifs à ses dimensions afin de concevoir une mesure unifiée et générique de la performance individuelle au travail.

Enfin, l'évaluation de la performance des employés est d'une grande nécessité pour toute entreprise, et surtout pour celles qui éprouvent un manque de performance. Elle se présente comme un outil efficace qui permet à l'entreprise de s'adapter et de faire face au contexte actuel ainsi que futur en vue d'aboutir à sa performance organisationnelle.

Chapitre 3 :

**L'impact de la PSRH sur la
performance individuelle au
travail: cas du siège LQS de
l'Activité AVAL de
SONATRACH**

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Introduction du chapitre

Après avoir abordé les notions théoriques de base, nous essayerons d'apporter des éléments de réponse à notre problématique sur terrain en prenant comme échantillon les employés du siège LQS de l'Activité Aval de SONATRACH.

On signale dès le départ que nous avons effectué 6 jours de stage pratique au sein du siège LQS, et qui aurait dû durer pendant 1 mois (à partir du 23 février 2020 jusqu'à 23 mars 2020) mais qui a été interrompu voir arrêté complètement, à cause de l'invasion de la pandémie du COVID-19 et les mesures préventives qui ont été prises par l'organisme qui nous a accueilli, dans le cadre des enseignements émis par le gouvernement algérien.

Pendant les six jours de stages, nous avons effectué des entretiens non-directifs avec le chef de département de développement RH Mme. CHEMLAL, qui, et malgré la charge de son travail, nous a consacré de son temps précieux et n'a pas hésité de nous fournir des informations nécessaires pour l'élaboration de notre instrument de recherche. Malheureusement, le stage a dû arrêter avant qu'elle puisse nous fournir des données chiffrées sur la situation professionnelle actuelle du siège. Pendant les 6 jours, nous avons aussi pu accéder à la bibliothèque du siège qui nous a aidé à trouver des ouvrages, des mémoires et des rapports d'induction intéressantes qui nous ont enrichis par des informations à-propos l'entreprise de SONATRACH en générale, et du siège LQS en particulier.

Ce chapitre présente le cadre pratique de notre recherche qui tente à examiner l'impact de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail du point de vue des employés du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH en suivant une démarche quantitative basée sur les données collectées à partir du questionnaire partagé en ligne avec notre échantillon suite aux obstacles préalablement cités, et sur les sorties de logiciel SPSS Version 26.0 (la dernière version à ce jour), qui a servi de base statistique de traitement afin de trouver les éléments de réponse prospectée.

Ce chapitre est composé de quatre sections, la première section va donner une présentation générale de la SONATRACH et du Siège LQS de l'Activité AVAL, puis dans une deuxième, nous allons expliquer la démarche de la recherche empirique retenue. La troisième section va présenter les caractéristiques de l'échantillon, puis les analyses des éléments et des axes de l'étude et leurs interprétations dans une quatrième et dernière section. Cette dernière aura aussi le soin de présenter le test des hypothèses d'étude, leurs interprétations ainsi que leurs discussions par la confirmation ou l'infirmité.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Section I. Présentation générale de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons exposer une présentation générale du groupe SONATRACH, pour ensuite présenter le siège LQS de l'activité AVAL, puis son département RH où le stage a été effectué, tout en présentant leurs organigramme et leurs missions principales, et tout cela à partir des documents qu'on nous avait été donnés ou qu'on les a pris du site du groupe.

I.1 présentation de l'entreprise SONATRACH

Créé le 31 décembre en 1963, par décret présidentiel n° 63/491, la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures, SONATRACH, est une société par actions au capital de 245 milliards de dinars, entièrement détenu par l'Etat.

Principale productrice de pétrole et de gaz naturel du bassin méditerranéen, et acteur mondiale sur la scène international de l'énergie, classée parmi les 12 premières compagnies pétrolières au niveau mondial et revendique le leadership dans le domaine de l'exportation du gaz naturel liquéfié.

SONATRACH joue un rôle majeur dans le développement du pays en lui assurant la couverture en devises fortes.

Les activités de SONATRACH constituent 30 % du PNB de l'Algérie

L'activité de SONATRACH s'articule autour de quatre branches principales :

- Activité Amont (Exploration, Recherche et développement, Production, Forage, Engineering et construction, Association en partenariat)
- Activité transport par canalisation (Stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval, Transport par canalisation d'hydrocarbures liquides gazeux depuis les lieux de la production primaires, à travers le réseau secondaire et principal, le chargement des navires pétrolière)
- Activité Aval (liquéfaction du gaz naturel, Séparation des GPL, Raffinage du pétrole pétrochimie)
- Activité commercialisation (Commercialisation extérieure, Commercialisation sur le marché intérieur, transport maritime des hydrocarbures)

Le schéma de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour de la direction générale, des activités opérationnelles et des directions fonctionnelles.

1- La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président Directeur Générale, assisté par un Comité Exécutif, un Secrétaire Générale, un Comité d'Examen et d'Orientation, un chef de cabinet de conseillers.

Il est attaché à la Direction Générale un service Sureté Interne de l'Etablissement (SIE).

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

- 2- Les Activités Opérationnelles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international. Il s'agit de l'Activité Amont (AMT), de l'Activité Aval (AVL), de l'Activité Transport par Canalisation (TRC), et de l'Activité Commercialisation (COM).

Chacune des activités est placée sous l'autorité d'un Vice-président, également administrateur de SONATRACH Spa.

Les Activités Internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, SONATRACH International Holding Corporation (SHIC) chargée de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en International.

- 3- Les Directions Fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaire aux Activités Opérationnelles. Elles sont organisées en cinq Directions Coordination Groupe (DCG) à savoir Ressources Humaines (RHU) ; Stratégie, Planification et Economie (SPE) ; Finances (FIN), Activités Centrales (ACT) et Activités Internationales (INT), les autres Structures Fonctionnelles sont organisées en Direction Centrales (DC), elles sont au nombre de quatre et sont : Audit Groupe (ADG), Juridique (JUR), Santé, Sécurité et Environnement (HSE), et Coordination Technique et Développement (TEC).

Les Filiales et Participations de SONATRACH, qui représentent, pour certaines, des entités pertinentes de l'exercice spécifique des métiers de base et, pour d'autres, la volonté de diversification du portefeuille du Groupe, sont distribuées dans six holding, à savoir :

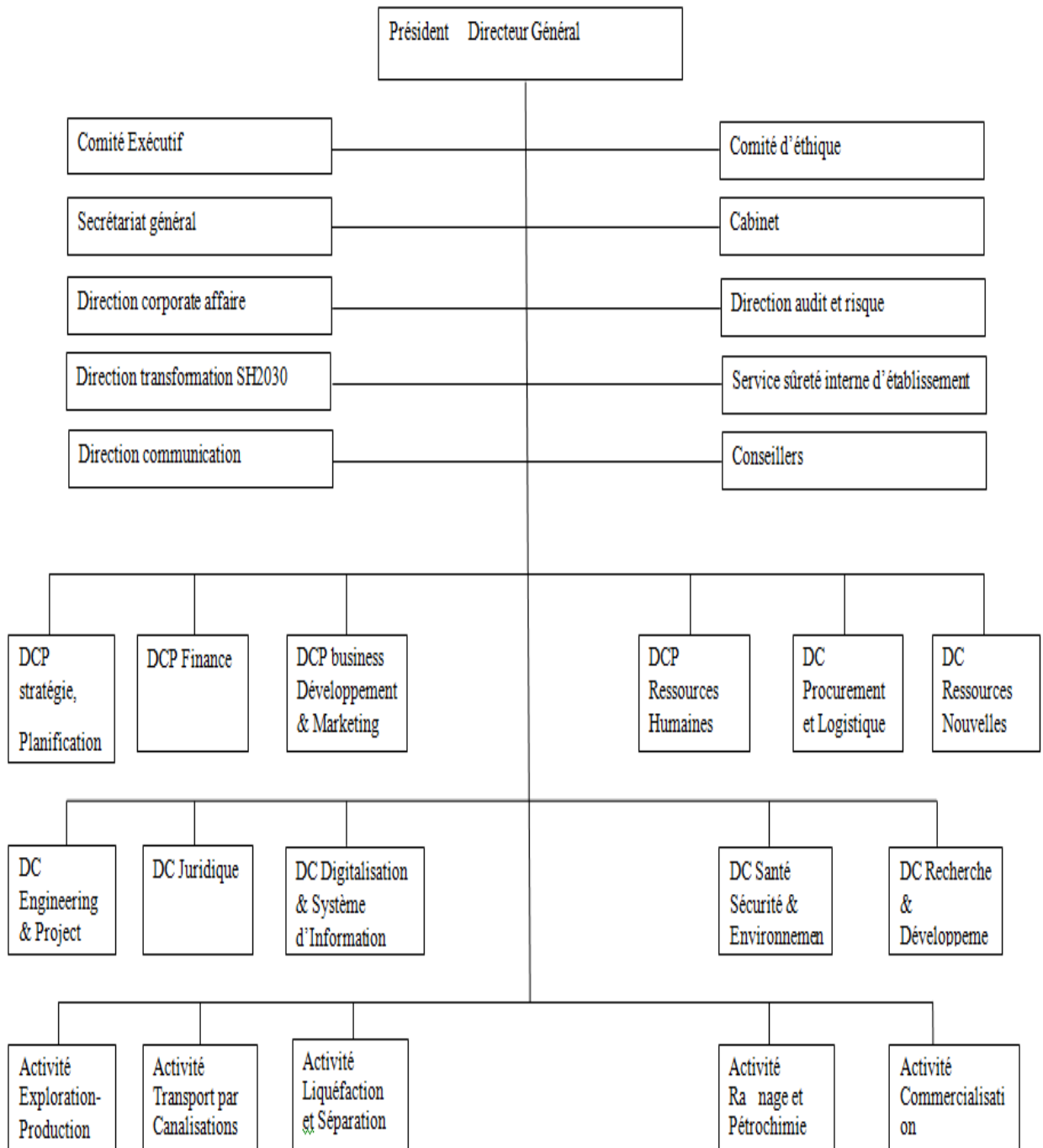
Le Holding Services Parapétroliers (SPP), rattaché à l'Activité Amont ; le Holding SONATRACH Investissement et Participation (SIP), rattaché à l'activité Transport. Les Holdings Raffinage et Chimie des Hydrocarbures(RCH) et Activités Industrielles Externes (AIE), rattachés à l'activité Aval. Le Holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures (SVH), rattaché à l'activité Commercialisation ; et SONATRACH International Holding Corporation (SHIC), rattaché à la DCG INT.

Les principales missions de SONATRACH :

- La contribution au développement national par la maximisation à valeur long terme des hydrocarbures en Algérie ;
- La satisfaction des besoins actuels et futurs de l'Algérie et du marché international en hydrocarbures et produits pétroliers ;
- La contribution au développement national notamment en lui procurant les devises étrangères nécessaires.

L'organigramme de l'activité LQS de SONATRACH

Figure (3-1) : l'organigramme du groupe SONATRACH



DCP : direction corporate

DC : direction centrale

Source: élaboré par nous-même à partir d'un document interne de l'organisation

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

I.2 Présentation du siège LQS de l'Activité AVAL

L'Activité Aval, dénommée aussi LQS est l'une des activités de l'entreprise SONATRACH chargée de l'Aval gazier et pétrolier. Elle est dotée de moyens humains et matériels très développés en matière d'organisation, de technologie et de communication.

Elle a été créée pour prendre en charge l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'aval gazier et pétrolier. Parmi ses missions principales, la gestion et l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel et de séparation des GPL, la gestion et l'exploitation des installations de raffinage et la pétrochimie, la gestion et l'exploitation des infrastructures communes des zones industrielles d'ARZEW et de SKIKDA. Elle se charge ainsi par la mise en œuvre, en partenariat, du plan de développement de l'Aval pétrolier et gazier, le suivi et la gestion du portefeuille des filiales et participations confiées aux Holdings RCH et AIE, le suivi et la gestion des projets agro-alimentaires confiés à l'Aval. Elle est responsable de l'organisation d'une conférence annuelle de ses cadres pour débattre des questions présentant un intérêt majeur en rapport avec la mission de l'Activité Aval, dont le thème et le contenu seront présentés lors de la Conférence des Cadres de SONATRACH, et du reporting à la Direction Générale sur l'organisation et les résultats de cette conférence.

L'organisation de l'activité LQS de SONATRACH :

Avec un effectif qui dépasse les 6000 employés, l'activité LQS de SONATRACH est organisée autour des structures opérationnelles et structures fonctionnelles

a) Les structures opérationnelles :

La division GNL et GPL, qui gère les six (6) complexes de liquéfaction et de séparation du gaz naturel et du gaz liquéfié dont cinq se trouvent dans la zone industrielle d'Arzew et l'autre complexe se situe à Skikda.

La division investissement, qui est responsable sur l'étude des nouveaux projets d'investissement et du suivi de la réalisation de ces projets ainsi que la réalisation des projets infrastructures.

La direction régionale zone industrielle d'Arzew (DRIZ).

La direction régionale zone industrielle de Skikda (DRIK).

b) Les structures fonctionnelles :

1-Direction planification, études et performances

2-Direction finances

3-Direction ressources humaines

4-Direction technologies de l'information

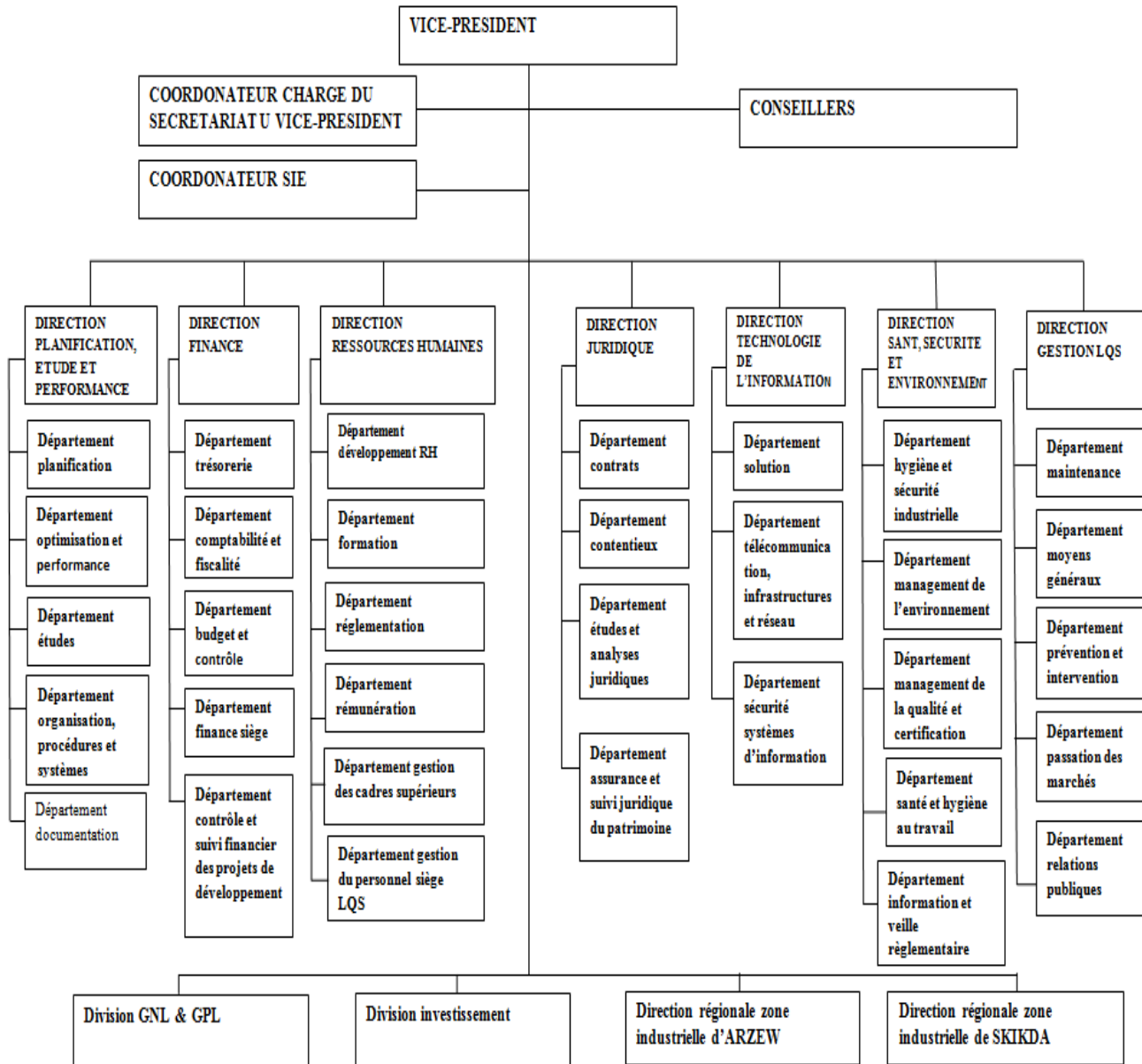
Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

5-Direction santé, sécurité et environnement

6-Direction gestion siège LQS

L'organigramme de l'activité LQS de SONATRACH

Figure (3-2): L'organigramme de l'activité LQS de SONATRACH



Source : élaboré par nous-même à partir d'un document interne de l'organisation

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

I.3 Présentation du département des ressources humaines du siège LQS de SONATRACH :

La fonction ressources humaines :

La fonction Ressources Humaines a pour mission de valoriser le capital humain et de veiller en permanence à son adéquation avec les besoins présents et à venir des structures de SONATRACH.

Sa mission répond à plusieurs objectifs :

- Une meilleure gestion des ressources humaines ;
- Satisfaire les besoins spécifiques des différentes structures de SONATRACH ;
- Assurer la formation continue des collaborateurs de manière à maintenir les compétences à leurs meilleurs niveaux ;
- Concilier les attentes des collaborateurs avec les objectifs de l'entreprise ;
- Susciter l'adhésion des collaborateurs au succès et à la pérennité de SONATRACH;
- Recruter les meilleurs talents issus des universités et des grandes écoles.

La DRH du siège LQS de SONATRACH:

La direction ressource humaines du siège LQS de SONATRACH est chargé du contrôle et le suivi du respect d'application et de mise en œuvre des politiques, procédures, réglementations et lois en matière de gestion et de développement des ressources humaines par les Divisions et Directions fonctionnelles de l'activité. Elle a pour missions :

- L'élaboration des plans annuels et pluriannuels à travers notamment la consolidation des plans annuels et pluriannuels en matière d'emploi, salaire et formation des divisions et directions fonctionnelles de l'activité LQS, en adéquation avec les objectifs de développement des ressources humaines et des compétences au niveau de l'activité ;
- La mise en œuvre de la politique de formation et de gestion et développement des carrières et des compétences de l'ensemble du personnel de l'activité, cadres supérieurs compris ;
- La contribution à la mise en place du système de management des performances, du nouveau système de rémunération, et du projet d'élaboration de la cartographie des emplois et référentiels des compétences au niveau des structures de l'activité et la veille à leur mise en œuvre ;
- La gestion administrative, paie et social du personnel du siège LQS ;
- La mise en place et la gestion, au niveau de l'activité, des processus de :
 - Préparation de la relève,
 - Détection des potentiels et bourse des nouvelles recrues

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

- Sélection, recrutement et induction des nouvelles recrues
- L'élaboration, l'organisation et la réalisation d'un reporting régulier au Vice-président LQS et au Directeur Exécutif RHU.

Le département ressources humaines est organisé comme suit :

Le Département Développement des Ressources Humaines :

Le département de développement des ressources humaines a pour missions :

- La contribution à la mise en place des procédures de préparation de la relève et la détection des potentiels ;
- Le respect de l'application des politiques et procédures de la Société en matière de gestion et de développement des ressources humaines ;
- La gestion d'une banque de données statistiques sur l'évolution des effectifs, des compétences et des emplois ;
- Le suivi de la gestion et de développement des compétences et de la carrière des cadres des structures de l'activité LQS ;
- La consolidation des bilans et plans annuels et pluriannuels en matière d'emploi ;
- La contribution à la mise en œuvre des plans de recrutement conformément à la politique de la société en la matière ;
- La contribution à l'élaboration des plans de relève ;
- Le contrôle et le suivi de mise en œuvre des opérations de sélections et recrutement par les structures de l'activité LQS ;
- L'élaboration et/ou développement des outils de sélection et de recrutement ;
- La gestion des mouvements inter-structures ;
- La gestion de la bourse de l'emploi pour les postes de chefs de service travers les annonces internes, la publication, la diffusion des appels à candidature et de la préparation des dossiers pour les commissions d'évaluation.

Le Département de la Formation :

Le département de la formation a pour missions :

- Le lancement des programmes de formation en adéquation avec la politique de développement et de valorisation des ressources humaines ;
- L'élaboration des bilans périodiques de la formation et l'évaluation des résultats ;
- le développement des softs de formation adaptés aux besoins et aux avancées techniques et technologiques spécifiques de l'activité LQS ;
- la contribution à l'élaboration des plans de formation de SONATRACH ;
- l'élaboration des cahiers de charges des formations pour le compte de l'activité LQS ;
- la contribution à l'élaboration des plans de relève de l'activité LQS ;

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

- l'élaboration des indicateurs de performance de l'activité formation au sein de l'activité LQS ;
- le contrôle et le suivi de mise en œuvre des politiques d'induction au sein des structures de l'activité LQS.

Le Département Règlementation :

Le département réglementation a pour missions :

- la diffusion, l'évaluation périodique et le contrôle du respect d'application des textes réglementaires en matière de gestion et de développement des ressources humaines au sein de l'activité LQS ;
- l'élaboration des plans de contrôle de mise en œuvre du système de management de la performance et de la rémunération
- La conduite et la mise en œuvre des programmes et/ou des missions de contrôle interne des différentes structures de l'Activité pour s'assurer du respect de mise en œuvre des règles et textes réglementaires en matière de gestion et de développement de des ressources humaines ;
- La mise en œuvre de la politique de la Société dans le domaine des relations de travail, et la définition des procédures visant à instaurer et à maintenir un bon climat social au sein des structures de l'Activité LQS ;
- Le contrôle et le suivi du respect de l'application des dispositions légales et politiques et systèmes dans le domaine de la médecine et des relations de travail ;
- La veille réglementaire et législative en termes de management des ressources humaines ;
- L'évaluation du climat sociale à travers l'élaboration et le développement des outils de mesure et de surveillance du climat social ;
- La gestion d'interface avec les institutions étatiques en termes de gestion des ressources humaines (inspection de travail, Syndicats, etc..).

Le Département Rémunération :

Le département rémunération a pour missions :

- L'accompagnement des structures de l'Activité LQS, dans la mise en place du Système de Management de la Performance ainsi du Système de Rémunération ;
- L'élaboration des plans de contrôle de mise en œuvre du Système de Management de la Performance de la rémunération ;
- Le pilotage des campagnes d'évaluation ;
- La validation des opérations réalisées en relation avec la rémunération ;
- L'élaboration et/ou le développement des outils de contrôle des structures opérationnelles en matière de management de la compétence ;
- L'élaboration des plans de relève ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de plans de contrôle de conformité et d'efficacité de l'activité management de la compétence.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Le Département Gestion des Cadres Supérieurs :

Le département gestion des cadres supérieurs a pour missions :

- La gestion administrative des cadres supérieurs de l'Activité en respect des procédures et délégation de pouvoirs en vigueur au sein de la Société ;
- La gestion des carrières des cadres supérieurs de l'Activité en respect des procédures en vigueur au sein de la Société ;
- La contribution à l'élaboration des plans et budgets annuels et pluriannuels en matière de formation, pour la population cadre supérieurs, le suivi et le contrôle de leur exécution ;
- La contribution à la mise en place et la gestion d'une banque de données relative à la gestion des cadres supérieurs ;
- L'exploitation des résultats des appréciations issues des systèmes de management de la compétence pour les cadres supérieurs.

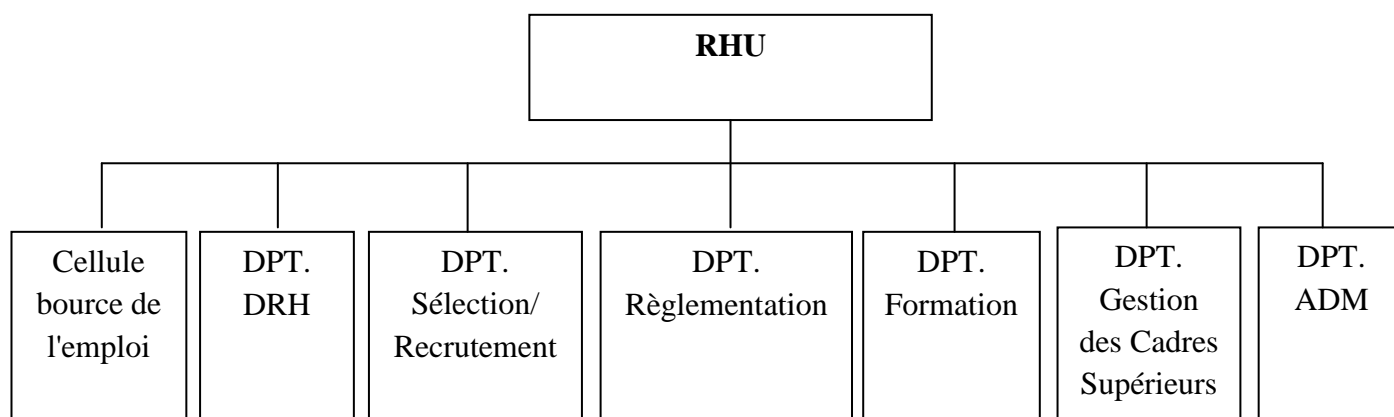
Le Département Gestion du Personnel Siège LQS

Le département gestion du personnel siège LQS a pour missions :

- La fourniture des prestations de service pour le compte du personnel des structures du Siège de l'Activité LQS dans les domaines suivants :
 - Gestion administrative,
 - Gestion de la paie,
 - Gestion des prestations sociales et médicales,
 - Relations de travail.
- La gestion du centre médical du Siège LQS et l'assurance des prestations de médecine de travail et paramédical pour l'ensemble du personnel ;
- La gestion des préoccupations socioprofessionnelles du personnel avec les organismes sociaux et la veille au recouvrement des prestations et droits ;
- La contribution à la sélection, au recrutement et à l'induction des nouvelles recrues ;
- Le suivi de l'exécution des actions de formation prévues pour le personnel des structures du Siège de l'Activité LQS ;
- La prise en charge et le pilotage des dossiers d'apprentissage et des stagiaires ;
- La gestion des contentieux et requêtes socioprofessionnelles du personnel avec les organismes sociaux ;
- La préparation des dossiers de la commission du personnel et la prise en charge du secrétariat.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Figure (3-3): l'organigramme de la direction des ressources humaines (RHU) du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH



Source: DPT/RH (SONATRACH/AVAL)

I.4 La politique RH du groupe SONATRACH:¹

Priorité au recrutement de jeunes talents et à la formation

- ✓ Le renforcement des partenariats entre SONATRACH et les universités constitue un facteur clé de la politique des Ressources Humaines pour assurer le renouvellement des équipes de manière durable au sein de SONATRACH.
- ✓ Les parcours de professionnalisation, les formations ciblées voire spécifiques et les mises en situations professionnelles participent à ce dispositif de développement des compétences.
- ✓ Valoriser les compétences et encourager la performance des collaborateurs, participent à la montée en puissance de SONATRACH en Algérie et à travers le monde.

Un recentrage sur les jeunes universitaires & les fonctions cœurs de métier

Sur les 3 928 recrutements externes réalisés en 2018, près de 63 % ont été opérés dans les fonctions cœurs de métier. Les recrutements des ingénieurs (1 055 agents), des Cadres Universitaires (480 agents) et des Techniciens Supérieurs (1 780 agents) représentent 84 % du total des recrutements externes.

Ce recentrage sur le recrutement des jeunes universitaires a entraîné, d'une part, un accroissement de la population diplômée, passant de 63 % en 2014 à 77 % en 2018, et d'autres parts un rajeunissement de la population en augmentant la proportion du personnel âgé de moins de 40 ans, de 41 % en 2014 à 52 % en 2018.

¹ rapport annuel 2018 de SONATRACH

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

✓ **Valoriser les talents**

Dans le cadre de sa stratégie de transformation SH2030, SONATRACH, à travers sa nouvelle politique RH ayant pour ambition de garantir la disponibilité des ressources humaines hautement qualifiées en offrant des carrières plus attractives, a mis en place un programme de formation pour le développement de leadership de ses Top Managers.

Ce programme a pour ambition de donner aux managers les moyens nécessaires de déployer la nouvelle culture d'entreprise ainsi que les règles managériales au sein du Groupe. Il s'agit d'instaurer le nouveau modèle de leadership adopté par SONATRACH au regard de ses six valeurs fortes, à savoir :

- Simplicité & action ;
- Délégation & initiative ;
- Communication & coopération.

Il a été lancé en octobre 2018 au profit de 200 Managers de rang de Directeur et plus et a pour but de :

- Aligner et fédérer les managers autour de la nouvelle culture d'entreprise et de ses valeurs fortes afin d'encourager l'adoption et l'ancrage de ces nouveaux comportements managériaux;
- Assurer l'appropriation par les Top Managers de leur rôle de leader dans la « conduite du changement » ;
- Mobiliser et développer les compétences des Top Managers pour réussir la transformation de SONATRACH

✓ **La formation au cœur de la réussite de SONATRACH**

La préparation et l'adaptation continue des compétences aux exigences des métiers de l'entreprise, font de la formation une préoccupation majeure des managers.

Ainsi, SONATRACH alloue chaque année, une part importante de son budget au développement des compétences de sa ressource humaine en place et à la formation d'induction et de spécialisation de ses futurs collaborateurs.

Pour l'année 2018, une enveloppe de 4,6 milliards DA a été consentie par SONATRACH, soit 3,7 % du montant de la masse salariale. Cette enveloppe a été consacrée à hauteur de 72% pour le perfectionnement et la professionnalisation du personnel en place et 28% pour la spécialisation et la mise en situation professionnelle des futurs collaborateurs (ingénieurs et techniciens supérieurs)

Les formations de perfectionnement et de professionnalisation au nombre de 2 274 actions, essentiellement de courte durée, ont été organisées au profit de 21 995 salariés (soit 43 % de

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

l'effectif permanent) pour un volume pédagogique de 242 426 h/j (soit une moyenne de 11 jours par agent). Près de 64 % des salariés formés relèvent du personnel d'encadrement et 34 % du personnel « Maîtrise ».

Les formations « Corporate » au nombre de 10 actions, organisées au profit de 474 participants de différentes structures de l'Entreprise, ont porté à hauteur de 88%, en termes d'hommes/jours, sur les domaines transverses (Management, RH, Juridique & Finances).

Les formations d'induction, réalisées au profit des nouvelles recrues, ont porté à hauteur de 83% sur les domaines RH, Finances, Juridique, Audit, Approvisionnements & Moyens généraux & Gestion du personnel.

Les formations de spécialisation et de mise en situation professionnelle ont concerné 1 640 Ingénieurs et Techniciens Supérieurs pour une durée globale de 188 526 h/j (soit une moyenne de 115 jours par apprenant). Ces formations ont porté principalement sur les domaines relevant des Fonctions Cœur de Métier (Transformation hydrocarbures (31 %), Maintenance industrielle (25 %), Métiers de l'amont pétrolier (22 %) et la Sécurité Industrielle (17 %)).

Chiffres clés en 2018

Le recentrage des recrutements sur les jeunes diplômés a eu pour conséquence :

- L'accroissement de la population diplômée (Technicien Sup et plus) : de 63 % en 2014 à 77 % en 2018 ;
- Le rajeunissement de la population : la proportion du personnel de moins de 40 ans est passée de 41 % en 2014 à 52 % en 2018;
- La perte en expérience puisque, près de 53 % de l'effectif a moins de 10 ans d'ancienneté en 2018 contre 45 % en 2014.

Section II. Le cadre méthodologique de la recherche

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivie pour répondre à notre problématique

II.1 l'approche de la recherche

Les chercheurs ont le choix entre deux méthodes de recherche pour comprendre et analyser un phénomène donné, il s'agit de la méthode qualitative (explication et interprétation approfondie d'un phénomène) et la méthode quantitative (utilisation d'un échantillon et l'analyse statistique des données). Pour appréhender notre objet de recherche, nous avons retenu les deux approches.

L'objectif de cette recherche est de vérifier l'existence d'une corrélation entre la pratique de la planification stratégique des ressources humaines dans l'organisme d'accueil et la performance individuelle au travail. Par conséquent, nous pensons qu'une démarche descriptive et analytique est mieux adaptée à notre objectif de recherche dans la mesure où elle permet d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, qui vont servir des inputs pour le test des hypothèses qu'on a formés préalablement, et pour faire la discussion des résultats obtenus à partir de l'analyse des variables de la recherche.

Par ailleurs, notre recherche est de type étude de cas. C'est pour cela que nous avons effectué un stage qui a duré 6 jours dans le siège LQS de l'activité AVAL du groupe SONATRACH et plus précisément au département développement des ressources humaines avant qu'il soit interrompu à cause des obstacles qu'on a cités dans l'introduction de ce chapitre, et par conséquent nous n'avons pas pu récolter toutes les informations nécessaires qu'on a besoin, aussi nous n'avons pas pu distribuer le questionnaire de la recherche directement, c'est pour cela qu'on a opté pour un questionnaire en ligne.

L'objectif de notre stage était de faciliter l'accès à certains documents du siège et de faire une quête auprès des employés sur l'existence d'une vision stratégique des ressources humaines, et aussi la pratique de la planification stratégique des ressources humaines, ainsi que la détermination de la performance individuelle au travail, pour collecter les données nécessaires à l'établissement de notre étude et la vérification des hypothèses de la recherche.

II.2 La méthode de la collecte des données:

La qualité des informations recueillies au départ et les modes de collecte utilisés par le chercheur sont essentiels dans une recherche et c'est pour cette raison que nous avons utilisé différents modes de collecte de données à savoir: l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et le questionnaire.

a. L'analyse documentaire : durant notre stage au siège LQS, nous avons demandé aux responsables de nous fournir quelques documents internes à l'entreprise pour consolider les informations collectées par le questionnaire. Malheureusement nous n'avons pas pu accéder à toutes les documentations qu'on a demandées à cause de l'arrêt imprévisible du stage.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

b. Les entretiens non-directifs : L'entretien est « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus »¹. En gestion des ressources humaines, l'entretien occupe une place centrale dans la mesure où il permet d'interroger les personnes concernées par le phénomène à étudier, ces derniers vont donner beaucoup d'informations qui serviront à mieux décrire le phénomène étudié.

Dans le cadre de la réalisation de la recherche empirique, nous avons effectué un entretien non-directif dans le but de recueillir les informations concernant la pratique de la planification stratégique des ressources humaines dans le siège LQS: ses étapes, ses outils, les facteurs qui l'influencent.

c. Le questionnaire : le questionnaire est parmi les instruments les plus utilisés dans les recherches en sciences sociales. Ainsi nous pouvons le trouver sous différentes formes, classées suivant les objectifs visés ou les domaines étudiés (connaissances, personnalité, caractère, intelligence, opinions, attitudes. . .).

Par ailleurs, dans le questionnaire, la question est l'élément principal et l'unité qui lui donne son sens et sa portée. Dans notre étude, et à cause des empêchements cités auparavant, nous avons opté pour un questionnaire en ligne destiné à toute personne qui travaille dans le siège, pour la collecte des données qui servent à alimenter notre recherche des informations crédibles pour mener à bien notre analyse, et pour faire le test des hypothèses de notre recherche.

II.3 l'échantillon de la recherche:

La qualité de l'enquête à travers un questionnaire dépend essentiellement des critères de sélection de son échantillon, il est impératif qu'il soit représentatif de la population à étudier. Dans le cadre d'une étude quantitative par sondage, « *l'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base. Les résultats obtenus sur l'échantillon sont ensuite extrapolés à la population que l'on souhaite étudier* »².

Il existe principalement deux méthodes d'échantillonnage: ³

a) Échantillons aléatoires :

- Échantillon aléatoire au premier degré : toute personne appartenant à la population a une chance connue et identique d'appartenir à l'échantillon. Ce système suppose de disposer d'une liste de la population étudiée.

¹ R. THIETART, « Méthodes de recherche en management », Paris, Dunod. 2003, pp 235.

² <http://www.definitions-marketing.com/definition/echantillonnage-etude/> (Consulté le 26/08/2020 à 18h25).

³ KOTLER (P), KELLER (K), marketing management, édition 15, Pearson France ,2015 P.131.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

- Échantillon aléatoire stratifié : l'univers est d'abord réparti en strates mutuellement exclusive (exemple : classe d'âge), au sein desquelles s'opère le tirage au sort.
- Échantillonnage aléatoire en grappe : la population est divisée en grappes mutuellement exclusives (exemple : rues). Nous tirons au sort les grappes étudiées au sein des desquelles on interroge l'ensemble des individus.

b) Échantillons non aléatoires:

- Échantillon de convenance : le chercheur sélectionne un échantillon à sa portée pour recueillir l'information (exemple : personnes présentes ce jour-là dans un magasin).
- Échantillon raisonné : le chercheur choisit l'échantillon en fonction de sa capacité à lui fournir une information fiable.
- Échantillon par quotas : le chercheur détermine l'échantillon en fonction de « quotas » établis sur les critères prédéterminés. Il reproduit dans l'échantillon les caractéristiques de la population sur ces critères. C'est la méthode la plus utilisée dans les études de marché.

La méthode d'échantillonnage retenue pour notre enquête est la méthode empirique de l'échantillonnage par convenance, basée sur un échantillon de 32 individus, cette méthode consiste à se limiter aux personnes les plus accessibles et les plus disponibles. Étant donné l'absence d'une base de sondage concernant notre population mère.

II.4 L'instrument de recherche

Nous avons opté pour un sondage par questionnaire conçu en ligne pour collecter les informations nécessaires pour effectuer notre étude sur l'impact de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail, afin de confirmer les hypothèses de la recherche ou les infirmer.

Notre quête a visé l'ensemble des employés de l'organisme d'accueil qui est le siège LQS de l'activité AVAL du groupe SONATRACH, avec un effectif de près de 630 employés, mais seulement 32 personnes ont collaboré et répondu au questionnaire qu'on l'a distribué à travers la messagerie mise en disposition sur le net par le siège.

II.4.1 La conception du questionnaire

La forme finale du questionnaire (voir annexe 1) est le fruit de deux phases de conception qui se présente comme suit:

La première phase de la conception: dans cette phase nous avons développé les axes du questionnaire ainsi que ses questions en s'inspirant de nombreux questionnaires trouvés dans la littérature à-propos les deux variables dans un document Word, et puis on l'avait envoyer au promoteur de l'étude pour vérifier sa cohérence avec le sujet principal de cette recherche.

La deuxième phase de la conception: après avoir ajusté le questionnaire selon les renseignements du promoteur, nous avons utilisé l'application Google forms du Google drive pour établir le questionnaire en ligne.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Pour assurer la contribution unique des répondants, nous avons activé la fonction "limiter à une réponse" et puis désactiver les fonctions "les répondants peuvent modifier les réponses après l'envoi".

Pour assurer la réponse à toutes les questions des différents axes du questionnaire, nous avons activé la fonction "réponse obligatoire"

II.4.2 présentation du questionnaire

Une page d'introduction a été introduite pour expliquer aux répondants le cadre dans lequel notre recherche s'inscrit et les objectifs de celle-ci.

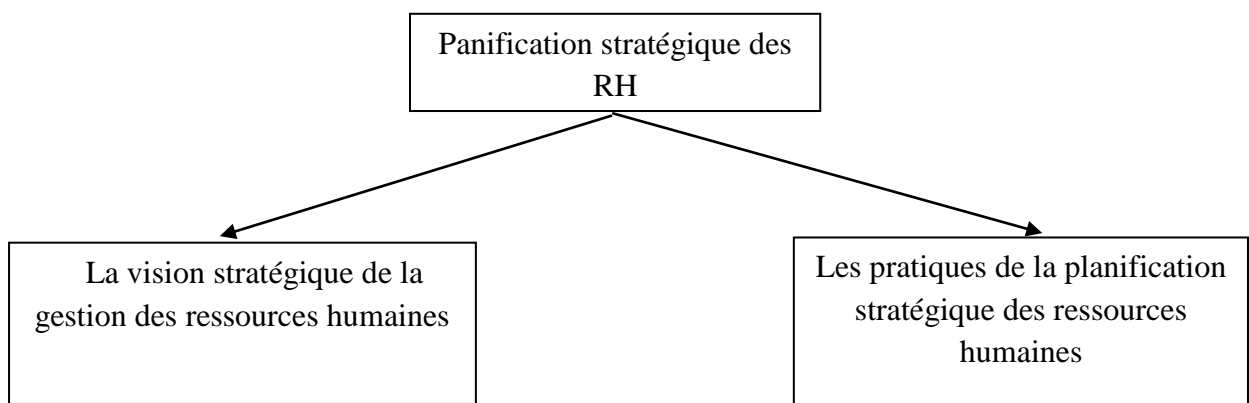
Le questionnaire comportait en tout 34 questions et est articulé selon deux parties. La première partie est destinée à recueillir les informations socioprofessionnelles des répondants, et est composé de six (6) questions, dont quatre (4) sont de type à choix multiples, et deux (2) questions ouvertes.

La deuxième partie du questionnaire vise à recueillir les informations nécessaires pour établir le lien entre la PSRH et la performance individuelle au travail.

i. la variable indépendante:

Sur la base de la revue de la littérature, nous avons opérationnalisé la PSRH qui représente la variable indépendante de la recherche à l'aide de deux variables différents. Nous avons retenu: la vision stratégique de la gestion des ressources humaines, et les pratiques de la planification stratégique des ressources humaines.

Figure (3-4): présentation de la variable indépendante



Source: élaborés par nous-même

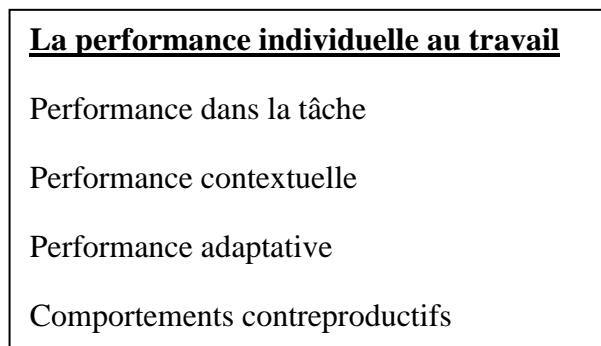
ii. la variable dépendante:

Quant à la variable dépendante qui est la performance individuelle au travail, nous avons recouru à ses indicateurs proposés par Koopmans et al (2011), préalablement présenté dans le deuxième chapitre de la partie théorique de cette recherche, à savoir: la performance dans la

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative, et les comportements contreproductifs.

Figure (3-5): présentation de la variable dépendante



Source: élaboré par nous-même

II.5 Les outils de l'analyse statistique

Selon la nature de notre étude qui vise vérifier l'existence d'un impact significatif de planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail, nous avons opté pour certains outils statistique à savoir Google sheets, Excel, et SPSS v26. Google sheets nous a permis de créer une feuille de calcul pour la collection des réponses reçus en ligne, Excel nous a permis de classer et organiser les données collectées, et le programme d'analyse statistique SPSS nous a permis d'analyser nos données et d'établir les différentes méthodes du calcul statistique à savoir:

- coefficient de Pearson pour tester la validité interne des éléments de l'instrument d'étude,
- coefficient de stabilité Alpha Cronbach pour tester la fiabilité de l'instrument d'étude;
- Les pourcentages et les fréquences pour présenter les caractéristiques de l'échantillon;
- les moyens statistiques et les écarts-types afin de de détecter la tendance des répondants aux différentes questions du questionnaire;
- coefficient de corrélation Spearman pour tester les relations entre les variables de la recherche;

Toutes les échelles de mesures utilisées dans cette recherche ont été déjà utilisées dans d'autres travaux antérieurs. De plus, toutes les échelles de mesure sont des échelles de Likert en 5 points.

Tableau (3-1): Champs de réponse au questionnaire et leurs poids (échelle de Likert)

Classification	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
poids	1	2	3	4	5

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Les valeurs des degrés du consentement sont représentées comme suit:

Tableau (3-2): le degré de consentement

Le degré de consentement	La moyenne pondérée
Pas du tout d'accord	De 1 à 1,79
Pas d'accord	De 1,80 à 2,59
Neutre	De 2,60 à 3,39
D'accord	De 3,40 à 4,19
Tout à fait d'accord	De 4,20 à 5

Source: par nous selon le traitement SPSS

II.6 La validité et la fiabilité de l'instrument d'étude

1. La validité interne des éléments de premier axe du questionnaire

Tableau (3-3): La validité interne des éléments du premier axe (la vision stratégique de la gestion des ressources humaines)

code	formule	Corrélation de Pearson	Sig
Q1_1	L'organisation a une culture qui soutient la vision stratégique des ressources humaines	0,712	0.000**
Q1_2	L'organisation adopte la planification stratégique des ressources humaines dans le cadre de son plan stratégique global	0,675	0.000**
Q1-3	L'organisation considère ses ressources humaines comme étant un investissement rentable	0,620	0.000**
Q1-4	L'organisation adopte des dotations financières pour la préparation et la mise en œuvre du plan stratégique des ressources humaines	0,599	0.000**
Q1-5	La stratégie en matière des ressources humaines est considérée comme un appui à la stratégie de l'organisation pour atteindre ses objectifs	0,624	0.000**
Q1_6	Il y a une vision claire et un message compréhensible pour les plans stratégique des ressources humaines	0,697	0.000**

****La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.01$**

Source : par nous selon le traitement SPSS

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Commentaire:

Le tableau (3-3) précédent montre les coefficients de corrélation entre chaque élément du premier axe et le taux global de ses éléments. Le tableau montre que les coefficients de corrélation indiqués sont fortement significatifs au niveau de signification de (0.05), car le Sig de chacun des éléments égale à (0.000) qui sont strictement inférieur à (0.05), et par conséquent on dit que les éléments du premier axe (La vision stratégique de la gestion des ressources humaines) sont cohérents avec ce qu'ils veulent mesurer.

2. La validité interne des éléments du deuxième axe du questionnaire:

Tableau (3-4) : La validité interne des éléments du deuxième axe (Les activités de planification stratégique des ressources humaines)

Code	Formule	Coefficient de Pearson	Sig
Q2_1	L'organisation s'engage à planifier ses ressources pour développer et améliorer sa performance	0,468	0,007**
Q2_2	L'organisation analyse ses besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines à la lumière de sa situation actuelle et de son orientation future	0,686	0,000**
Q2_3	La DRH étudie et analyse le système RH pour identifier les forces à investir et les faiblesses à éviter	0,598	0,000**
Q2_4	La DRH étudie et analyse l'environnement de travail externe pour identifier les opportunités à exploiter et le menaces à faire face	0,583	0,000**
Q2_5	L'organisation énumère les ressources humaines actuelles en termes de type et de quantité pour les comparer à ses exigences stratégiques	,0704	0,000**
Q2_6	La DRH adopte des méthodes scientifiques lors de son analyse des ressources humaines disponibles et nécessaires	0,783	0,000**
Q2_7	La DRH utilise des bases de données de ressources humaines dans le processus de planification stratégique	0,750	0,000**
Q2_8	La DRH formule sa stratégie RH à la lumière des résultats de son analyse des ressources humaines	0,746	0,000**
Q2_9	La planification stratégique des ressources humaines travaille sur le recrutement optimal des compétences nécessaires à l'organisation	0,738	0,000**
Q2_10	Il existe des objectifs clairs pour une stratégie de développement des ressources humaines	0,798	0,000**
Q2_11	L'organisation ajuste ses objectifs en ligne avec la stratégie du développement des ressources humaines	0,606	0,000**

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Q2_12	L'organisation examine régulièrement les plans stratégiques liés à ses besoins en ressources humaines	0,767	0,000**
Q2_13	Il y a un suivi au niveau de l'organisation pour s'assurer que les activités se déroulent conformément au plan stratégique	0,628	0,000**
Q2_14	L'organisation évalue dans quelle mesure les objectifs de la stratégie des ressources humaines ont été atteints et les développe	0,749	0,000**

***La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.01$**

Source : par nous selon le traitement SPSS

Commentaire:

Le tableau (3-4) précédent montre les coefficients de corrélation entre chaque élément du deuxième axe et le taux global de ses éléments. Le tableau montre que les coefficients de corrélation indiqués sont fortement significatifs au niveau de signification de (0.05), car le Sig de chacun des éléments est strictement inférieur à (0.05), et par conséquent on dit que les éléments du deuxième axe (Les activités de planification stratégique des ressources humaines) sont en cohérence avec ce qu'ils veulent mesurer.

3. La validité interne des éléments du troisième axe du questionnaire:

3.1 La validité interne des éléments de la première dimension

Tableau (3-5): La validité interne des éléments de la première dimension (La performance dans la tâche)

Code	Formule	Corrélation de Pearson	Sig
Q3_1	croyez-vous que vous travaillez avec l'efficacité requise	0,755	0,000**
Q3_2	planifiez-vous vos activités quotidiennes afin de les réaliser en temps requis	0,612	0,000**
Q3_3	la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation détermine les tâches relatifs à votre poste ce qui vous permet de l'effectuer avec précision	0,641	0,000**
Q3_4	la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation vous permet de bénéficier des formations professionnelles qui vous permettent d'épanouir vos compétences et de maintenir vos connaissances à jour	0,422	0,016*

****La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.01$**

***La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.05$**

Source : par nous selon le traitement SPSS

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Commentaire:

Le tableau (3-5) précédent en haut montre les coefficients de corrélation entre chaque élément de la première dimension du troisième axe et le taux global de ses éléments. Le tableau montre que les coefficients de corrélation indiqués sont fortement significatifs au niveau de signification de (0.05), car le Sig de chacun des éléments est strictement inférieur à (0.05), et par conséquent on dit que les éléments de la première dimension qui est la performance dans la tâche sont cohérents avec ce qu'ils veulent mesurer.

3.2 La validité interne des éléments de la deuxième dimension

Tableau (3-6): La validité interne des éléments de la deuxième dimension (La performance contextuelle)

Code	Formule	Corrélation de Pearson	Sig
Q3_5	jugez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation vous incite à être engagé dans votre travail et favorise votre sentiment de citoyenneté organisationnelle	0,876	0,000**
Q3_6	jugez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation est favorable à un climat de justice qui vous incite à améliorer votre performance afin de développer votre carrière	0,879	0,000**
Q3_7	jugez-vous que la planification des ressources humaines est favorable à un climat de confiance qui vous permet d'être fidèle à l'organisation	0,911	0,000**
Q3_8	pensez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation est favorable à un climat d'équité qui vous satisfait et vous incite d'être performant au travail	0,797	0,000**

****La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.01$**

Source : par nous selon le traitement SPSS

Commentaire: Le tableau (3-6) précédent montre les coefficients de corrélation entre chaque élément de la deuxième dimension du troisième axe et le taux global de ses éléments. Le tableau montre que les coefficients de corrélation indiqués sont fortement significatifs au niveau de signification de (0.05), car le Sig de chacun des éléments égale à (0.000) qui sont strictement inférieur à (0.05), et par conséquent on dit que les éléments de la deuxième dimension qui est la performance contextuelle sont cohérents avec ce qu'ils veulent mesurer.

3.3 La validité interne des éléments de la troisième dimension

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Tableau (3-7): La validité interne des éléments de la troisième dimension (La performance adaptative)

Code	Formule	Corrélation de Pearson	Sig
Q3_9	êtes-vous prêt à travailler en dehors des heures de travail si nécessaire	0,732	0,000**
Q3_10	concevez-vous des nouvelles méthodes d'effectuer votre travail qui vous aident à améliorer votre performance	0,791	0,000**
Q3_11	êtes-vous capable de gérer les problèmes de votre travail efficacement	0,899	0,000**
Q3_12	êtes-vous capable de gérer le stress au travail	0,873	0,000**

****La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.01$**

Source : par nous selon le traitement SPSS

Commentaire:

Le tableau (3-7) en haut montre les coefficients de corrélation entre chaque élément de la troisième dimension du troisième axe et le taux global de ses éléments. Le tableau montre que les coefficients de corrélation indiqués sont fortement significatifs au niveau de signification de (0.05), car le Sig de chacun des éléments égale à (0.000) qui sont strictement inférieur à (0.05), et par conséquent on dit que les éléments de la troisième dimension qui est la performance adaptative sont cohérents avec ce qu'ils veulent mesurer.

3.4 La validité interne des éléments de la quatrième dimension de l'axe 3:

Tableau (3-8): La validité interne des éléments de la quatrième dimension (Les comportements contreproductifs)

Code	Formule	Corrélation de Pearson	Sig
Q3_13	jugez-vous que la planification stratégique des ressources humaines dans votre organisation est favorable à un climat de discipline qui vous incite à ne pas absenter votre travail	0,765	0,000**
Q3_14	pensez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation est tellement rigoureuse que vous ne pensez pas à se plaindre	0,835	0,000**

****La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.01$**

Source : par nous selon le traitement SPSS

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Commentaire:

Le tableau (3-8) en haut montre les coefficients de corrélation entre chaque élément de la quatrième dimension du troisième axe et le taux global de ses éléments. Le tableau montre que les coefficients de corrélation indiqués sont fortement significatifs au niveau de signification de (0.05), car le Sig de chacun des éléments égale à (0.000) qui sont strictement inférieur à (0.05), et par conséquent on dit que les éléments de la quatrième dimension qui est les comportements contreproductifs sont cohérents avec ce qu'ils veulent mesurer.

3.5 La validité interne des éléments des dimensions du troisième axe:

Tableau (3-9): la validité interne des éléments des dimensions de l'axe 3

Dim	Libellé	Nombre des éléments	Coefficient de Pearson	Sig
Dim1	La performance dans la tâche	4	0,769	0,000**
Dim2	La performance contextuelle	4	0,755	0,000**
Dim3	La performance adaptative	4	0,627	0,000**
Dim4	Les comportements contreproductifs	2	0,816	0,000**

****La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.01$**

Source : par nous selon le traitement SPSS

Commentaire:

Le tableau (3-9) précédent montre les coefficients de corrélation entre les éléments des dimensions du troisième axe et le taux global de tous ces éléments. Le tableau montre que les coefficients de corrélation indiqués sont significatifs au niveau de signification de (0.05), car le Sig de chacun égale à (0.000) qui sont strictement inférieur à (0.05), et par conséquent on dit que tous les éléments des dimensions du troisième axe sont en cohérence avec ce qu'elles veulent mesurer.

4. La validité de la cohérence structurelle des axes d'étude:

Tableau (3-10): validité de la cohérence structurelle des axes d'étude

Axes	Libellé	Nombre des éléments	Coefficient de Pearson	Sig
Axe1	La vision stratégique dans GRH	6	0,866	0,000**
Axe2	Les activités de la PSRH	14	0,887	0,000**

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Axe3	La performance individuelle au travail	14	0,835	0,000**
------	--	----	-------	---------

****La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.01$**

Source: par nous selon le traitement SPSS

Commentaire:

Le tableau (3-10) en haut montre les coefficients de corrélation entre tous les axes de l'étude et le taux global de tous ces éléments. Le tableau montre que les coefficients de corrélation indiqués sont significatifs au niveau de signification de (0.05), car le Sig de chacun égale à (0.000) qui sont strictement inférieur à (0.05), et par conséquent on dit que tous les axes de l'étude sont en cohérence avec ce qu'elles veulent mesurer.

II.6.2 Analyse de la fiabilité de l'instrument de mesure

Pour mesurer la fiabilité de l'instrument de l'étude, nous avons utilisé la méthode d'Alpha Cronbach sur un œil pilote composé de (10) individu qui a été exclu de l'échantillon total, et le tableau suivant montre les coefficients de fiabilité de chacun des axes de l'étude ainsi que le coefficient de fiabilité du totales des éléments de l'étude.

Tableau (3-11): le coefficient de fiabilité de l'instrument d'étude par la méthode d'Alpha de Cronbach

Axes	Libellé	Nombre des éléments	Alpha de Cronbach
Axe1	La vision stratégique de gestion des ressources humaines	6	0,725
Axe2	Les activités de la planification stratégique des ressources humaines	14	0,915
Axe3	La performance individuelle au travail	14	0,836
Coefficient générale des axes de l'étude		32	0.927

Source: par nous selon le traitement SPSS

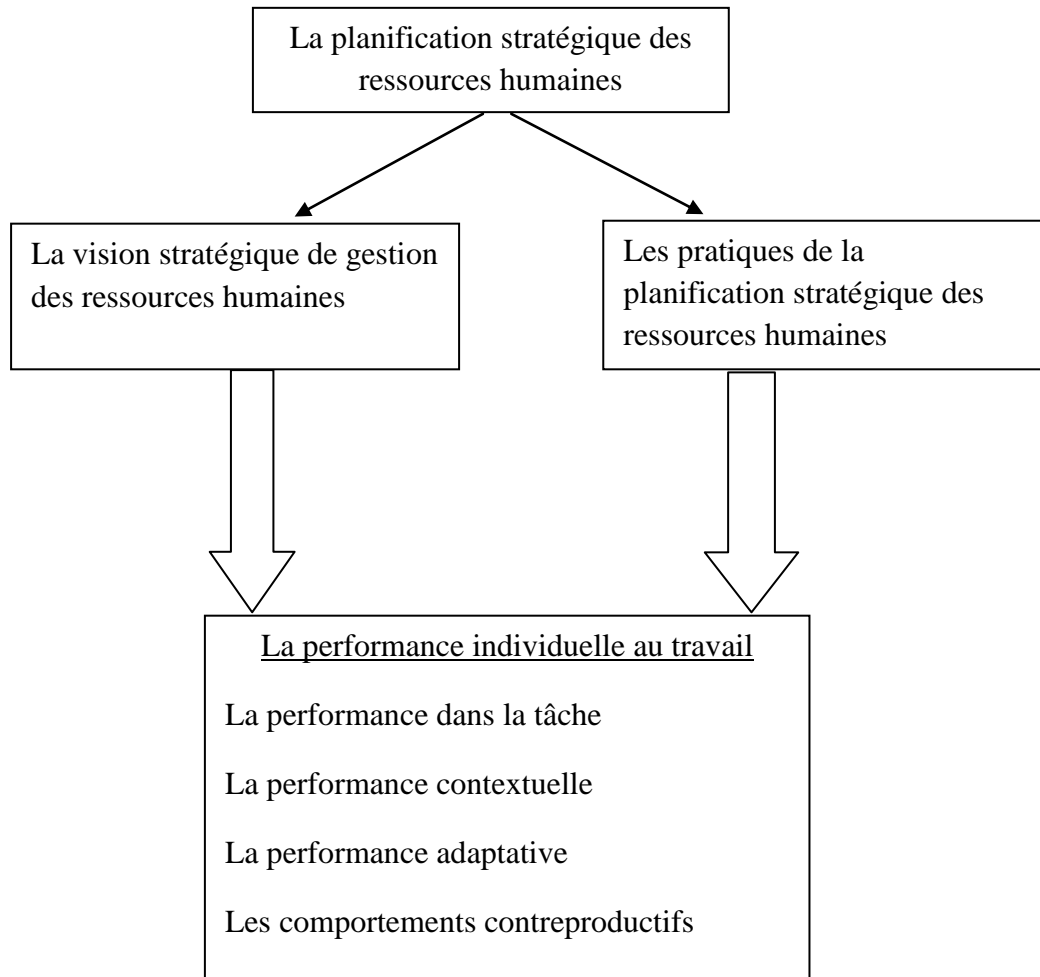
Commentaire:

Il ressort clairement du tableau (3-11) en haut que le coefficient générale de fiabilité des axes d'étude est élevé puisqu'il atteint (0.927) pour un totale de 34 éléments de questionnaire, tandis que les coefficients de fiabilité des trois axes varient entre (0.725) au minimum et (0.915) au maximum, cela indique que le questionnaire a un haut degré de fiabilité sur lequel on peut se fier dans l'application sur terrain de l'étude selon l'échelle de NANLI, qui s'est basé sur (0.70) comme degré de fiabilité minimale.

II.7 Le modèle de la recherche

La figure (3-6) dans la page suivante représente le modèle de l'étude empirique :

Figure (3-6): modèle de l'étude



Source: élaboré par nous-même

Rappel des hypothèses de recherche:

Les bases théoriques traitées permettent de proposer un modèle d'analyse dont l'objectif est de vérifier l'existence d'un impact significatif de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail. Dans le but d'apporter quelques éléments de réponse à notre problématique de départ nous avons établi les hypothèses suivantes :

H1: Il y a une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha=0.05$) entre la vision stratégique de gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

H2: Il y a un impact statistiquement significatif au niveau de ($\alpha=0.05$) de la pratique de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail des employés du siège LQS.

Section III. Présentation des caractéristiques de l'échantillon

Cette section sera consacrée pour présenter les caractéristiques socioprofessionnelles de notre échantillon à savoir le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie professionnelle, le post occupé, et les années d'expérience.

1. Répartition de l'échantillon par sexe:

Tableau (3-12): la répartition de l'échantillon par sexe

Variable	Catégorie	Nombre d'effectif	pourcentage
Sexe	Homme	15	46,9%
	femme	17	53,1%
Total		32	100%

Source: par nous selon le traitement SPSS

Commentaire: le tableau précédent présente la répartition de l'échantillon par sexe. Il montre que le pourcentage des hommes est de (46.9%) tandis que celui des femmes est de (53.1%) d'une différence de (6.2%) et ceci indique que l'échantillon est statistiquement équilibré.

2. Répartition de l'échantillon par âge:

Tableau (3-13): la répartition de l'échantillon par âge

Variable	Catégorie	Nombre d'effectif	pourcentage	Pourcentage cumulé
Age	[25-30]	1	3.1%	3.1%
	[31-36]	14	43.8%	46.9%
	[37-42]	8	25%	71.9%
	[43-48]	5	15%	87.5%
	[49-54]	2	6.3%	93.8%
	55 ou plus	2	6.3%	100%
Total		32	100%	

Source: par nous selon le traitement SPSS

Commentaire: le tableau précédent présente la répartition de l'échantillon par âge. Il montre que 71.9% de l'échantillon est âgé de moins de 43 ans, ce qui indique que la grande majorité de notre échantillon sont des jeunes employés, et on peut justifier ce phénomène par la politique de recrutement adoptée par l'organisation qui donne la priorité au recrutement de jeunes talents comme on l'a présenté auparavant.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

3. Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction:

Tableau (3-14): la répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Variable	Catégorie	Nombre d'effectif	pourcentage	Pourcentage cumulé
Age	universitaire	32	100%	100%

Source: par nous selon le traitement SPSS

Commentaire: le tableau en haut présente la répartition de l'échantillon par niveau d'instruction. Il montre que la totalité de l'échantillon ont un niveau universitaire, ce qui reflète l'intérêt du siège d'embaucher les diplômés universitaire, et on peut justifier ceci par la politique de recrutement de l'entreprise qui tente à recruter les jeunes diplômés universitaires dans le but à la fois de gagner en avantage de leurs compétences et de rajeunir son personnel pour assurer la relève.

4. Répartition de l'échantillon par catégorie professionnelle:

Tableau (3-15): la répartition de l'échantillon par catégorie professionnelle

Variable	Catégorie	Nombre d'effectif	pourcentage
Catégorie professionnelle	Cadre supérieur	6	18.8%
	Cadre normal	26	81.3%
Total		32	100%

Source: par nous selon le traitement SPSS

Commentaire: le tableau en haut présente la répartition de l'échantillon par catégorie professionnelle. Il montre que (18.8%) de l'échantillon sont des cadres supérieurs dans le siège LQS de SONATRACH, et (81.3%) de l'échantillon sont des cadres normaux, ceci indique que les réponses données par l'échantillon auront un niveau élevé de validité et de fiabilité.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

5. Répartition de l'échantillon par poste :

Tableau (3-16): la répartition de l'échantillon par poste

Répondant	Poste occupé
Répondant 1	Chef de service
Répondant 2	Chef de département
Répondant 3	ingénieur d'étude niv 1
Répondant 4	ingénieur en informatique
Répondant 5	ingénieur d'étude
Répondant 6	Ingénieur d'étude Niveau I
Répondant 7	ingénieur Informatique
Répondant 8	Ingénieur réseau et sécurité informatique
Répondant 9	chef de service
Répondant 10	Directeur des systèmes informatiques
Répondant 11	Ingénieur
Répondant 12	ingénieur en informatique
Répondant 13	Ingénieur
Répondant 14	chef de département
Répondant 15	Chef de département
Répondant 16	ingénieur d'étude
Répondant 17	Chef service
Répondant 18	Ingénieur IT
Répondant 19	Ingénieure
Répondant 20	chef département
Répondant 21	chef service
Répondant 22	ingénieur
Répondant 23	ingénieure
Répondant 24	chef service
Répondant 25	ingénieure en informatique
Répondant 26	chef département
Répondant 27	chef département
Répondant 28	responsable RH
Répondant 29	ingénieure en informatique
Répondant 30	chargée études RHU
Répondant 31	chef département
Répondant 32	ingénieur

Source: par nous à partir des réponses de l'échantillon

Commentaire: le tableau précédent montre la répartition de l'échantillon par poste occupé. Il montre le poste occupé par chaque répondant de notre échantillon où on leurs a laissé la liberté d'exprimer leurs postes. On remarque qu'il y a une diversité dans les postes occupés par notre échantillon ce qui indique que ce dernier est représentatif.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

6. Répartition de l'échantillon par années d'expérience:

Tableau (3-17): la répartition de l'échantillon par nombre d'années d'expérience

Variable	Catégorie	Nombre d'effectif	pourcentage
Années d'expérience	6	1	3.1%
	7	4	12.5%
	8	6	18.8%
	9	6	18.8%
	10	5	15.6%
	12	2	6.3%
	13	3	9.4%
	20	1	3.1%
	27	3	9.4%
	29	3	3.1%
Total		32	100%

Source : par nous selon les traitements SPSS

Commentaire: le tableau précédent montre la répartition de l'échantillon par nombre d'années d'expérience. Il montre qu'une proportion de (18.8%) de notre échantillon a à la fois 8 ans et 9 ans d'expérience au sein du siège LQS. Ainsi, une proportion de 15.6% de l'échantillon a 10 ans d'expérience professionnelle, 12.5% de l'échantillon ont 7 ans d'expérience, une proportion de 6.3% de l'échantillon détient 12 ans d'expérience, un pourcentage de 9.4 % de l'échantillon détient à la fois 13 ans et 27 ans d'années d'expérience, et en fin une proportion de 3.1% de l'échantillon possède à la fois 6ans, 20ans, et 29ans d'années d'expérience. Ceci indique que la majorité des éléments de l'échantillon ont une certaine ancienneté qui nous garantis l'efficacité des réponses.

Section IV. Statistiques descriptives des axes d'étude, teste et interprétation des hypothèses

IV.1 l'analyse des éléments du premier axe: la vision stratégique de gestion des ressources humaines

Tableau (3-18): analyse du premier axe

N° d'élément	Formule	Moyenne	Ecart type	Rang	Degré de consentement
1	L'organisation a une culture qui soutient la vision stratégique des ressources humaines	4.16	0.767	1	D'accord
2	L'organisation adopte la planification stratégique des ressources humaines dans le cadre de son plan stratégique globale	4.09	0.818	3	D'accord
3	L'organisation considère ses ressources humaines comme étant un investissement rentable	4.06	0.669	4	D'accord
4	L'organisation adopte des dotations financières pour la préparation et la mise en œuvre du plan stratégique des ressources humaines	3.56	0.759	5	D'accord
5	La stratégie en matière des ressources humaines est considérée comme un appui à la stratégie de l'organisation pour atteindre ses objectifs	4.13	0.751	2	D'accord
6	Il y a une vision claire et un message compréhensible pour les plans stratégique des ressources humaines	3.31	1.120	6	Neutre
Axe 1		3.8854	0.53621	D'accord	

Source : par nous-même selon les traitements de SPSS

Commentaire: le tableau précédent présente la moyenne, l'écart type, le rang et l'attribution de chacun des éléments du premier axe ainsi que celles de celui-ci. A partir du tableau on remarque que les expressions des éléments du premier axe ont une moyenne comprise entre (3.31) et (4.16), or la moyenne la plus élevée était celle de l'expression suivante: «L'organisation a une culture qui soutient la vision stratégique des ressources humaines» à degré de "d'accord".

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

On remarque aussi que l'expression du 6^{ème} élément qui est: « Il y a une vision claire et un message compréhensible pour les plans stratégique des ressources humaines » est classé la dernière avec un degré de "neutre".

Le résultat global de l'existence d'une vision stratégique de gestion des ressources humaines au niveau du siège est égal à (3.8854) à propos de la moyenne, par conséquent, l'écart type globale est de (0.53621) ce qui est admissible. Cela indique que les réponses de l'échantillon ne sont pas dispersées, et à partir de là nous concluons que l'administration du siège LQS de SONATRACH adopte une vision stratégique de la gestion de ses ressources humaines.

IV.2 l'analyse des éléments du deuxième axe: les activités de la planification stratégique des ressources humaines

Tableau (3-19): analyse du deuxième axe

N° d'élément	Formule	Moyenne	Ecart type	Rang	Degré de consentement
7	L'organisation s'engage à planifier ses ressources pour développer et améliorer sa performance	4.31	0.693	1	Tout à fait d'accord
8	L'organisation analyse ses besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines à la lumière de sa situation actuelle et de son orientation future	4.09	0.856	2	D'accord
9	La DRH étudie et analyse le système RH pour identifier les forces à investir et les faiblesses à éviter	3.37	0.793	10	Neutre
10	La DRH étudie et analyse l'environnement de travail externe pour identifier les opportunités à exploiter et les menaces à faire face	3.28	0.888	12	Neutre
11	L'organisation énumère les ressources humaines actuelles en termes de type et de quantité pour les comparer à ses exigences stratégiques	3.66	0.937	7	D'accord
12	La DRH adopte des méthodes scientifiques lors de son analyse des ressources humaines disponibles et	3.25	0.984	14	Neutre

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

	nécessaires				
13	La DRH utilise des bases de données de ressources humaines dans le processus de planification stratégique	3.53	0.983	8	D'accord
14	La DRH formule sa stratégie RH à la lumière des résultats de son analyse des ressources humaines	3.75	0.984	5	D'accord
15	La planification stratégique des ressources humaines travaille sur le recrutement optimal des compétences nécessaires à l'organisation	4.06	1.105	3	D'accord
16	Il existe des objectifs clairs pour une stratégie de développement des ressources humaines	3.91	1.058	4	D'accord
17	L'organisation ajuste ses objectifs en ligne avec la stratégie du développement des ressources humaines	3.41	0.875	9	D'accord
18	L'organisation examine régulièrement les plans stratégiques liés à ses besoins en ressources humaines	3.66	1.153	6	D'accord
19	Il y a un suivi au niveau de l'organisation pour s'assurer que les activités se déroulent conformément au plan stratégique	3.25	1.078	13	Neutre
20	L'organisation évalue dans quelle mesure les objectifs de la stratégie des ressources humaines ont été atteints et les développe	3.31	0.998	11	Neutre
Axe 2		3.6317	0.66466	D'accord	

Source: par nous selon les traitements SPSS

Commentaire: le tableau précédent présente la moyenne, l'écart type, le rang et l'attribution de chacun des éléments du deuxième axe ainsi que celles de celui-ci. A partir du tableau on remarque que les expressions des éléments du deuxième axe ont une moyenne comprise entre (3.25) et (4.31), or la moyenne la plus élevée était celle de la première expression soit la 7^{ème} dans le questionnaire : «L'organisation s'engage à planifier ses ressources pour développer et améliorer sa performance s» à degré de "d'accord".

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

On remarque que les éléments 8, 11,13, 14, 15, 16, 17,18 ont été attribués par "d'accord". Ceci indique l'existence des activités de la planification stratégique des ressources au niveau du siège, et son efficacité dans le recrutement optimal des bonnes compétences humaines qualifiées, avec le bon nombre, et dans le bon emploi qui permettent à l'organisation de combler son besoin en RH et d'atteindre ses objectifs stratégique.

On suggère que la raison de la neutralité des réponses de l'échantillon sur les questions 9, 10, et 12 est dû à l'ignorance de certains employés du processus de planification RH adopté par la DRH du siège, ainsi de ses méthodes et ses outils . Tandis que pour les questions 19 et 20, la raison selon nous est due à leurs ignorances de système de contrôle et d'évaluation des plans stratégiques RH et tout cela revient à la raison que la majorité des répondants ne font pas partie du département des ressources humaines comme on a montré dans le tableau (4-5).

Le résultat global de l'existence des activités de la planification stratégique des ressources humaines au niveau du siège est égal à (3.6317) à propos de la moyenne, par conséquent, l'écart type globale est de (0.66466) ce qui est acceptable. Cela indique que les réponses de l'échantillon ne sont pas dispersées, et à partir de là on conclut qu'il y a une vision stratégique dans la planification des ressources humaines au sein du siège LQS de SNATRACH.

IV.3 l'analyse des éléments du troisième axe: la performance individuelle au travail

Tableau (3-20): analyse du troisième axe

N° d'élément	Formule	Moyenne	Ecart type	Rang	Degré de consentement
21	croyez-vous que vous travaillez avec l'efficacité requise	3.88	1.129	7	D'accord
22	planifiez-vous vos activités quotidiennes afin de les réaliser en temps requis	4.06	0.948	5	D'accord
23	la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation détermine les tâches relatifs à votre poste ce qui vous permet de l'effectuer avec précision	3.84	1.019	9	D'accord
24	la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation vous permet de bénéficier des formations professionnelles qui vous permettent d'épanouir vos compétences et de maintenir vos connaissances à jour	3.88	0.942	6	D'accord

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

25	jugez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation vous incite à être engagé dans votre travail et favorise votre sentiment de citoyenneté organisationnelle	3.69	1.030	10	D'accord
26	jugez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation est favorable à un climat de justice qui vous incite à améliorer votre performance afin de développer votre carrière	3.38	1.070	12	Neutre
27	jugez-vous que la planification des ressources humaines est favorable à un climat de confiance qui vous permet d'être fidèle à l'organisation	3.47	1.047	11	D'accord
28	pensez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation est favorable à un climat d'équité qui vous satisfait et vous incite d'être performant au travail	3.31	1.176	13	Neutre
29	êtes-vous prêt à travailler en dehors des heures de travail si nécessaire	4.31	0.821	1	Tout à fait d'accord
30	concevez-vous des nouvelles méthodes d'effectuer votre travail qui vous aident à améliorer votre performance	4.16	0.808	2	D'accord
31	êtes-vous capable de gérer les problèmes de votre travail efficacement	4.16	1.019	3	D'accord
32	êtes-vous capable de gérer le stress au travail	4.13	1.129	4	D'accord
33	jugez-vous que la planification stratégique des ressources humaines dans votre organisation est favorable à un climat de discipline qui vous incite à ne pas absenter votre travail	3.87	1.100	8	D'accord

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

34	pensez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation est tellement rigoureuse que vous ne pensez pas à se plaindre	2.63	1.289	14	Pas d'accord
Axe 3		3.7679	0.59041	D'accord	

Source: par nous selon les traitements SPSS

Commentaire: le tableau précédent montre la moyenne, l'écart type, le rang et l'attribution de chacun des éléments du deuxième axe ainsi que celles de celui-ci. A partir du tableau on remarque que les expressions des éléments du deuxième axe ont une moyenne comprise entre (2.63) et (4.31), or la moyenne la plus élevée était celle de l'expression: «êtes-vous prêt à travailler en dehors des heures de travail si nécessaire » à degré de "tout à fait d'accord"

On remarque que les éléments 29, 30, 31, 32 qui constituent les éléments de la dimension "performance adaptatif" ont classés les quatre premiers de suite. Cela indique que le personnel du siège LQS de SONATRACH se caractérise par la dynamique et la flexibilité qu'ils lui permettent de s'adapter aux contextes nouveaux et émergentes.

On remarque aussi que tous les éléments 21, 22, 23,24 de la dimension "performance dans la tâche" ont une attribution "d'accord". Ceci indique que le personnel du siège LQS effectue son travail avec une précision et avec l'efficacité requise grâce à la rigueur du système de la planification qui détermine les tâches reliées à chaque poste, et qui veille sur la mise à jour des connaissances des employés pour qu'ils puissent effectuer leurs travaux avec efficacité.

De leur part, les éléments 25, 26, 27, et 28 de la dimension "performance contextuelle" ont été attribués par "d'accord", et cela indique que le personnel du siège LQS détient des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail.

Finalement, en ce qui concerne les éléments de la dernière dimension " les comportements contreproductifs" on remarque que l'expression "jugez-vous que la planification stratégique des ressources humaines dans votre organisation est favorable à un climat de discipline qui vous incite à ne pas absenter votre travail" été attribuée par "d'accord", ce qui indique que la rigueur du système de planification RH au niveau du siège LQS empêche l'absentéisme au travail. Par contre, l'expression " pensez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation est tellement rigoureuse que vous ne pensez pas à se plaindre" été attribuée par "pas d'accord" ce qui indique que la planification RH au niveau du siège n'empêche pas des comportements de plaintes.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

IV.4 teste et interprétation des hypothèses

Pour effectuer le test des hypothèses de notre étude, on va utiliser la corrélation de Spearman qui est utilisé puisque les données ne sont pas paramétriques et suivent pas la distribution normale selon le test de normalité de Kolmogorov-Smimov qu'on effectuer à l'aide de SPSS, et dans ce cas-là on va tester l'hypothèse statistique suivante:

Hypothèse nulle (H0): il n'y a pas une relation statistiquement significative entre la variable dépendante et la variable indépendante de l'étude.

Hypothèse alternative (H1): il y'a une relation statistiquement significative entre la variable dépendante et la variable indépendante de l'étude.

Si la valeur de Sig (P-value) est supérieure au niveau de signification $\alpha=0.05$, cela veut dire qu'on doit admettre l'hypothèse nulle (H0) et rejeter l'hypothèse alternative (H1).

Si la valeur de Sig (P-value) est inférieure au niveau de signification $\alpha=0.05$, cela veut dire qu'on doit accepter l'hypothèse alternative (H1) et rejeter l'hypothèse nulle (H0) et par conséquent l'admission de l'existence d'une relation significative entre les variables de l'étude.

IV.4.1 le test et l'interprétation de la première hypothèse

- **H1**: Il y a une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha=0.05$) entre la vision stratégique de gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS.

a) la variable dépendante: les dimensions de la performance individuelle au travail d'après Koopman et al, et qui englobe:

- La performance dans la tâche;
- La performance contextuelle;
- La performance adaptative;
- Les comportements contreproductifs.

b) le variable indépendant :

- la vision stratégique de gestion des ressources humaines

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

Tableau (3-21) : les coefficients de corrélation entre la vision stratégique de gestion des ressources humaine et de la performance individuelle au travail

N°	Dimensions	Coefficient de Spearman	Sig	Rang
1	La performance dans la tâche	0.445	0.011*	3
2	La performance contextuelle	0.615	0.000**	1
3	La performance adaptative	0.176	0.334	4
4	comportements contreproductifs	0.495	0.004**	2
La performance individuelle au travail		0.588	0.000**	

****La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.01$**

***La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.05$**

Source: par nous selon les traitements SPSS

Commentaire: le tableau ci-dessus montre que le coefficient de corrélation est de (0.588) et le Sig (0.000) est strictement inférieur à 0.05, ce qui indique l'existence d'une relation positive, fortement significative entre la vision stratégique de la gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail. Cette relation est directe, ce qui veut dire qu'au fur et à mesure l'administration adopte une vision stratégique des ressources humaines, la performance au travail de ses employés sera élevé.

On remarque que les coefficients de corrélation entre la variable indépendante et les dimensions 1, 2, et 4 de la variable dépendante, varient entre (0.445) et (0.615) avec un Sig strictement inférieur à (0.01), ce qui veut dire que la relation existe seulement entre la vision stratégique de gestion des ressources humaines et la performance individuelle qu'à travers ces dimensions (performance dans la tâche, performance contextuelle, comportements contreproductif). Par contre il n'existe aucune relation significatif au niveau $\alpha=0.05$ entre la vision stratégique de la gestion des ressources humaines, et la performance individuelle au travail à travers la dimension de "la performance adaptative". Ceci est dû aux spécificités de cette dimension qui est relative au caractéristiques de l'individu lui-même comme on avait vu en théorique.

Alors nous admettons la première hypothèse mais avec quelques réserves.

En summum, on trouve que la forte signification qui existe entre la vision stratégique des ressources humaines et la performance individuelle est logique, du fait que la valorisation du facteur humain, sa prise en charge, son développement continue, et son implication dans les projets stratégique de l'organisation favorise ses sentiments d'appartenance à son organisation ce que augmente sa performance dans son travail.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

IV.4.2 le test et l'interprétation de la deuxième hypothèse

- **H 2:** Il y a un impact statistiquement significatif au niveau de ($\alpha=0.05$) de la pratique de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail des employés du siège LQS.

a) la variable dépendante: les dimensions de la performance individuelle au travail d'après Koopman et al, et qui englobe:

- La performance dans la tâche;
- La performance contextuelle;
- La performance adaptative;
- Les comportements contreproductifs.

b) le variable indépendant :

- Les activités de la planification stratégique des ressources humaines

Tableau (3-22) : les coefficients de corrélation entre les activités de la planification stratégique des ressources humaine et de la performance individuelle au travail

N°	Dimensions	Coefficient de Spearman	Sig	Rang
1	La performance dans la tâche	0.660	0.000**	1
2	La performance contextuelle	0.541	0.000**	2
3	La performance adaptative	0.061	0.740	4
4	comportements contreproductifs	0.384	0.30*	3
La performance individuelle au travail		0.612	0.000**	

****La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.01$**

***La corrélation est significatif au niveau $\alpha = 0.05$**

Source: par nous selon les traitements SPSS

Commentaire: le tableau ci-dessus montre que le coefficient de corrélation est de (0.612) et le Sig (0.000) est strictement inférieur à 0.05, ce qui indique l'existence d'un impact positive, fortement significative entre les activités de la planification stratégique des ressources humaines et la performance individuelle au travail. Cet impact est directe, ce qui veut dire que le plus l'administration utilise la planification stratégique des ressources humaines, de plus la performance au travail de ses individus sera impacté positivement.

Chapitre 3 L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH

On remarque que les coefficients de corrélation entre la variable indépendante et les dimensions 1, 2, et 4 de la variable dépendante, varient entre (0.384) et (0.660) avec un Sig strictement inférieur à (0.01), ce qui veut dire que la planification stratégique des ressources humaines à impacte sur et la performance individuelle au travail qu'à travers ces dimensions qui sont comme suit: performance dans la tâche, performance contextuelle et comportements contreproductifs. Par contre il n'existe aucun impact significatif au niveau $\alpha=0.05$ entre les activités de la planification stratégique ressources humaines, et la performance individuelle au travail à travers la dimension de "la performance adaptative". Conformément à ce qu'on a trouvé dans le test de l'hypothèse 1 est cela est toujours dû aux spécificités de cette dimension qui est relative aux caractéristiques de l'individu lui-même comme on avait préalablement vu dans la partie théorique de cette étude.

Donc, nous pouvons admettre la deuxième hypothèse toujours avec quelques réserves.

Selon nous, la forte signification de l'impact de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail est justifiée logiquement. La planification stratégique des ressources humaines veille à ce que l'entreprise possède le bon nombre d'employés avec les bonnes qualités pour effectuer la tâche approprié et dans le temps opportun, ce qui implique que l'employé dans son milieu de travail possède toute les caractéristiques du profil du poste qu'on l'a recruté pour l'effectué, et cela impact positivement la performance dans la tâche. De plus, cet aspect stratégique donne à la planification RH un certain climat de confiance, de rigueur, de justice et équité, et de flexibilité qui impacteront la perception de l'employé de la citoyenneté organisationnelle, et par conséquent leurs rend plus performant dans son milieu de travail.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a représenté dans sa première section l'organisme qui nous a accueillis pendant notre stage pratique, puis dans la deuxième section la démarche de l'étude empirique qu'on a adopté afin d'effectuer notre étude sur terrain. La troisième section a présenté les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude à savoir le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie professionnelle, le post occupé, et les années d'expérience. Les répartitions des éléments de l'échantillon par ces catégories ont indiqués la diversité de ce dernier, son équilibre, sa jeunesse, son ancienneté, et son niveau intellectuel, et tout cela nous a garantis la fiabilité des réponses. La quatrième section a représenté les tendances d'opinions de notre échantillon par rapport aux éléments du questionnaire de l'étude, qui ont montrés dans leur totalité que l'échantillon est en accord avec les éléments du questionnaire, ce qui permet d'obtenir des résultats fiables pour effectuer le test des hypothèses de l'étude. Cette section a eu aussi le soin de présenter la partie la plus importante à savoir le test des hypothèses, où on a essayé de vérifier la corrélation entre la variable dépendante et la variable indépendante, ce qui nous a permet d'admettre l'hypothèse alternative H1 et de rejeté l'hypothèse nulle H0 avec quelques réserves.

CONCLUSION GENERALE

On a préféré de laisser la présentation des résultats de l'étude empirique, ainsi que les recommandations de celle-ci à la conclusion de notre recherche qui avait pour but principale de répondre à la problématique suivante : «**La planification stratégique des ressources humaines a-t-elle un impact sur la performance individuelle au travail des employés du siège LQS de l'activité AVAL de SONATRACH ?**»

Après une revue de littérature sur les deux concepts, et par le biais d'un sondage d'opinions d'un échantillon composé de 32 cadres, et cadres supérieurs du siège LQS de l'activité AVAL de SONATRACH, on a essayé de vérifier nos hypothèses de recherche qui sont:

H 1: Il y a une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha=0.05$) entre la vision stratégique de gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS.

H 2: Il y a un impact statistiquement significatif au niveau de ($\alpha=0.05$) de la pratique de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail des employés du siège LQS.

La partie théorique de cette recherche nous a fourni des connaissances de base, qui ont joué le rôle d'un champ fertile des pleins d'idées qui n'ont pas cessé d'améliorer du jour un à autre pendant toute cette longue et fatigante période de réalisation de ce modeste mémoire.

La partie pratique qui s'est inspiré de la partie théorique a joué le rôle d'une machine génératrice des résultats qu'on va les présenter toute de suite.

➤ **Pour la première hypothèse:** les résultats extraits à partir le test de cette hypothèse sont:

1. Il existe une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha=0.05$) entre la vision stratégique de gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS.

2. La relation entre la vision stratégique de la gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS est directe. Au fur et à mesure que la DRH du siège adopte une vision stratégique dans la gestion de ses ressources humaines, au fur et à mesure la performance individuelle au travail de ses employés sera élevée.

3. Il existe une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha=0.01$) entre la vision stratégique de gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS à travers sa dimension "performance dans la tâche".

4. Il existe une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha=0.01$) entre la vision stratégique de gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS à travers sa dimension "performance contextuelle".

CONCLUSION GENERALE

5. Il existe une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha=0.01$) entre la vision stratégique de gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS à travers sa dimension "comportements contreproductifs".

6. Il n'existe pas d'une relation statistiquement significative au niveau ($\alpha=0.05$) entre la vision stratégique de gestion des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS à travers sa dimension "performance adaptative".

➤ **Pour la deuxième hypothèse:** les résultats extraits à partir le test de cette hypothèse sont:

7. Il existe un impact statistiquement significatif au niveau ($\alpha=0.05$) entre les activités de la planification stratégique des ressources humaines et la performance individuelle au travail des employés du siège LQS.

8. L'impact qu'exercent les activités de la planification stratégique des ressources humaines sur performance individuelle au travail des employés du siège LQS est direct. Le plus la DRH du siège adopte la planification stratégique de ses ressources humaines, de plus la performance individuelle au travail de ses employés augmentera.

9. Il existe un impact statistiquement significatif au niveau ($\alpha=0.01$) des activités de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail des employés du siège LQS à travers sa dimension "performance dans la tâche".

10. Il existe un impact statistiquement significatif au niveau ($\alpha=0.01$) des activités de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail des employés du siège LQS à travers sa dimension "performance contextuelle".

11. Il existe un impact statistiquement significatif au niveau ($\alpha=0.01$) des activités de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail des employés du siège LQS à travers sa dimension "comportements contreproductifs".

12. Il n'existe pas d'un impact statistiquement significatif au niveau ($\alpha=0.05$) des activités de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance individuelle au travail des employés du siège LQS à travers sa dimension "performance adaptative".

Ce modeste travail est sorti par les recommandations suivantes:

➤ Sur le plan théorique:

1. Augmenter l'exploitation du concept de la planification stratégique des ressources humaines, et celui de la performance individuelle au travail dans les recherches universitaires et surtout celles en français et en anglais, pour contribuer dans l'enrichissement des travaux locaux.

➤ Sur le plan pratique:

2. La nécessité d'établir un système concrétisé de la planification stratégique des ressources humaines dans les entreprises algériennes, soient publiques ou bien privés.

CONCLUSION GENERALE

3. La nécessité d'expliquer au personnel de l'entreprise, les différentes étapes de la planification stratégique des ressources humaines à partir des dotations en besoin RH, jusqu'à l'évaluation et le contrôle des plans RH.
4. Encourager le développement de carrière par l'établissement d'une planification de carrières claire et équitable.
5. La construction et le déploiement des plans stratégiques écrits en matière RH, et l'implication de tous le personnel dans sa réalisation.
6. Accorder encore plus d'importance au sujet de la performance individuelle au travail et surtout à l'évaluation objectif de cette dernière.

Nous projetons quelques perspectives de recherche comme suit:

- Le rôle de la planification stratégique des ressources humaines dans la gestion de relève;
- La planification stratégique des ressources humaines et le changement organisationnelle: quel rôle de la gestion des carrières ?
- La performance individuelle au travail : les incitations financières sont-elles la seule déterminant ?

En finale de ce modeste travail, nous n'avons qu'espérer que ce travail a atteint ses objectifs, et a contribué à une bonne compréhension de l'articulation entre la planification stratégique des ressources humaines et la performance individuelle au travail qui reste tout un vaste champ à exploiter.

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES &ARTICLES

Articles:

Arcand, M., Lacoursière, R., Fabi, B. et St-Pierre, J, « Impact de la GRH sur les différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières », Congrès AGRH, GRH mesurée, 2004.

Arthur J.B, « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations;Systems in American Steel Minimills », Industrial and Labor Relations Review,Vol.45, no3, 1992.

Baird L.S. et Meshoulam I, « Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management », Academy of Management Review, Vol.13, no1, 1988.

Barney J.B, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, Vol.17, no1, 1991.

BARNEY, PFEFFER, « Firm resources and sustained competitive advantagejournal of Management, Vol 17, N ° 1.

BARTH Isabelle, RIVE Jérôme, « La motivation : un concept jetable ? Réflexions pour une proposition de réingénierie (cas d'illustration : les forces de vente) », Colloque AGRH ANDCP, 2003.

Bayad, M. et al, « Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : le cas des coopératives du secteur financier canadien », Annals of Public and Cooperative Economics, 2004.

Becker B. et Gerhart B, « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects », Academy of Management Journal, Vol.39, no4, 1996.

Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q. et Walton R.B, « Managing Human Assets», Free Press, New York, NY, 1984.

BÉLANGER, L. « La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines », dans **BONO. J-E, JUDGE. T-A, PATTON. G-K, THORESEN. C-J,** « The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review », Psychological Bulletin, vol. 127, n°3, 2001.

BORMAN. W- C, PENNER. L-A, Allen. T-D, MOTOWIDLO. S-J, « Personality Predictors of Citizenship Performance », International Journal of Selection and Assessment, vol. 9, n°1-2, 2001.

Boxall, P, « Placing HR strategy at the heart of HR success. Personnel Management», Vol 26, 1994.

CHARBONNIER-VORIN. A, EL AKREMI A, « L'effet de l'empowerment sur la performance adaptative des salariés : le rôle du soutien managérial perçu », XXIème Congrès AGRH « Nouveaux comportements, nouvelle GRH? », 2010.

CHARBONNIER-VORIN. A, SILVA. C-A, « vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire », XXIIème Congrès de l'AGRH, 2011.

CHARLES-PAUVERS. B, COMMEIRAS. N, PEYRAT-GUILLARD. D, ROUSSEL. P « L'implication (ou l'engagement ?) au travail. Quoi de neuf ? », XXIIIème Congrès de l'AGRH, 2012.

Devanna M.A., Fombrun C.J. et Tichy N.M, « A Framework for Strategic Human Resource Management », in C.J. Fombrun, N.M. Tichy et M.A. Devanna (éd.), Strategic Human Resource Management, Wiley, New York, NY, 1984.

Flamholz E.G, « Human Resource Accounting : Measuring Positional Replacement Cost », Human Resource Measurement, Printemps, 1973.

Flamholz E.G, « Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations », The Accounting Review, 1971.

Flamholz E.G. « Should your Organization Attempt to Value its Human Resources? », California Management Review, 1972.

GRIFFIN. A, NEAL. A, PARKER. K, « A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts », Academy of Management Journal, vol. 50, n°2, 2007.

Guérin G., Le Louarn J.-Y. et Wils T, « L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel », Revue Gestion, HEC, Montréal, Vol.13, no4, 1988.

GUÉRIN, G, « L'organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises » dans Gestion, vol. 9, n °2, 1984.

GUÉRIN, Gilles, Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils, « L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel », Gestion, Vol. 13, No 4, 1988.

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M, «Human resource management and corporate performance in the UK », British Journal of Industrial Relations, 2003.

Helton, K., & Soubik, J. « Pennsylvania's changing workforce: Planning today with tomorrow's vision ». Public Personnel Management, N°33, Vol 4, 2004.

Hendry C. et Pettigrew A, « Human Resource Management : An Agenda for 1990's" », International Journal of Human Resource Management, 1990.

Huselid M.A., « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, Vol.38, no3, 1995.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. et Schuler, R.S., «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance»,. *Academy of Management Journal*, 1997.

Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G., « The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines»,. *American Economic Review*, 1997.

LACOURSIERE Richard, FABI Bruno, ST-PIERRE Josée,« Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME», 5^o Congrès International Francophone sur la PME, Lille, France, 2000.

Lengnick-Hall C.A. et Lengnick-Hall M.L., « Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology », *Academy of Management Review*, 1988.

LENGNICK-HALL, C.A. et M.L. Lengnick-Hall, « Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology ». *Academy of Management Review*, vol. 13, no 3, 1988.

Miller, E.L., «Strategic HRM: What it is and what it isn't», *Personnel Management*, 1989.

MINTZBERG, H., « Les organisation ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue », *Gestion*, vol. 12, n^o 4, 1987.

Mohamed BAYAD Guy Arcand, Michel Arcand, Nada Allani, « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », *Revue internationale des relations de travail*, janvier 2003.

MORIN Denis, SAINT-ONGE Sylvie, VANDENBERGHE Christian, « Perspectives théoriques associées à l'étude du processus d'évaluation des performances », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), *Gestion des performances au travail*, de Boeck, 2007.

MOTOWIDLO. S-J, «job performance», dans *Handbook of Pyschology, Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, NJ: Wiley, 2003.

MURDICK, Robert, ROSS, Joel, «Information Systems of Modern Management», Prentice-Hall, 1975.

Page, R.C. et D.M. Van De Voort, « Job Analysis and HR Planning », dans Cascio, W.F et D. H. Sweet (dir.), «Human Resource Planning, Employment & Placement», Washington D.C., The Bureau of National Affairs, coll. ASPA - BNA Series, 1989.

PETIT, A., « Émergence des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : le cadre théorique », Université de Sherbrooke, 1990.

Pfeffer J, « Competitive Advantage through People: Unleashing the Power and the Work Force », Harvard Business School Press, Boston, 1994.

PULAKOS. E- D, ARAD. S, DONAVAN. M.-A, PLAMONDON. K. E, « Adaptability in the work- place: Development of a taxonomy of adaptive performance ». Journal of Applied Psychology, n° 85, 2000.

Richard Lacoursière, Bruno Fabi, Josée St-Pierre, « Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME », 5^o Congrès International Francophone sur la PME, Lille, France 2000.

SAOUSSANY, A et ASBAYOU, M, « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N° 6, 2018.

Schein E.H, « Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development », in E. Schein (ed), The Art of Managing Human Resources, Oxford University Press, New-York, 1987.

Wils, T., G. Guérin et J.-Y. Le Louarn, « La planification stratégique des ressources humaines », Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1991.

Wright P.M. et McMahan G.C, « Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », Journal of Management, Vol.18, no2, 1992.

Wright, P.M. et Mc Mahan, G.C, « Theoretical perspectives for strategic human resource management », Journal of Management, 18, 1992.

Livres:

BARABEL Michel, MEIER Olivier, « la gestion internationale des ressources humaines », éd, Dunod, Paris, 2008.

David Autissier Blandin SIMONIN, « mesure la performance des ressources humaines », éd, Eyrolles, 2009.

Le Louarn, J.-Y. Les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, coll. Collection Entreprise et carrières, 2008.

Sharma, S.K, « Human Resource Planning », dans Human Resource Management: « A Strategic Approach to Employment », Coronet Books Inc, 2009.

VONTHRON Anne Marie, LAGABRIELLE Christine, « Efficacité au travail, sentiment d'efficacité professionnelle » dans Allouche J. (coord.), Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2e éd. 2012.

MEMOIRES ET THESES

Français

Abdelwahab Ait Razouk, « Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance ». Gestion et management. Université Nancy 2, 2007.

Guerrouahen Abdelouhab, Brahim Fodil, « Essai d'Analyse de la Politique de Recrutement, Cas OOREDOO Algérie », mémoire de master en sciences commerciales, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger, 2014.

Jonathan FORTIER, « pratiques de gestion des ressources humaines, effets sur la performance des entreprises manufacturières québécoises, une étude empirique », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, 2011.

Katedra ROMANISTIKY, « L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique », mémoire de magistère en philosophie de travail, Univerzita palackého v olomouci filozofická fakulta, 2009.

LAMBERT Sébastien, MORENCY Stéphane, PARE Nathalie, ROBIDOUX Sylvie, « la performance humaine comme outil d'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires » Synthèse de la recherche dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, université de Sherbrooke, 2009.

landry bonango ngontog, « l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises en contexte de gestion de projet: cas des firmes de génie-conseil du Québec », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de projet, 2003.

Maria Teodora Prundus, « la planification stratégique des ressources humaines au ministère des affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire », rapport de stage présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique option pour analyste, 2009.

MARPESSA OUGA Claudia, « Les outils de planification des ressources humaines au sein de la fonction publique : circonstances d'utilisation et de recours à des méthodes substituts », Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, HEC Montréal, 2011.

Medjbour Malha, Seddar Zina, « le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise publique, Algérie Télécom (direction de T-O) », mémoire de master en sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou 2017.

Meksem Amine, « La Formation, Un Outil De Développement Des Compétences Et De Réalisation Des Objectifs Des Entreprises Publiques Algériennes, cas de ENIEM », Mémoire De Magistère En Sciences Economiques, Université Mouloud Mammeri De Tizi Ouzou, 2015.

Anglais

Adnan S. Al Wahshi, « Human Resource Planning Practices in the Omani Public Sector: An Exploratory Study in the Ministry of Education In The Sultanate Of Oman», mémoire de doctorat en philosophie, université Edith Cowan, australie, 2016.

Opoku Mensah, « An Analysis of Human Resource Planning and Its Effect on Organizational Effectiveness – A Case Study Of Information Services Department, Accra Office», mémoire de master en administration des affaires, université de Kwame Nkrumah, Ghana, 2012.

VISWESVARAN. C, «Modeling job performance: Is there a. general factor? » doctoral dissertation, University of Iowa, 1993.

Arabe

بن حمودة يوسف, «التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين اداء الافراد دراسة نظرية و تطبيقية (مجمع الدواجن للغرب GAO)», مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير, جامعة عبد الحميد ابن باديس, مستغانم, 2009-2010.

بن عيشي عمار, « واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الج زائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة», مجلة الحقيقة, العدد 39, 2017.

عبود احلام, «التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة تطبيقية: مصنع الإسمنت SCIBS بني صاف (و حدة عين تيموشنت)», مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, عين تيموشنت, 2013-2014.

كمال تيميزار, « دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة –دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع باتنة», مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية, كلية الحقوق و العلوم السياسية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013-2014.

محمد محمود الطعمنة, قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم, «التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني: الواقع و التحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات», مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات, العدد الرابع.

منال خلف لله جبارة لله حمد, «التخطيط الاستراتيجي و اثره على اداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت)», بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية», جامعة الرباط الوطني بالسودان , 2015.

ANNEXES

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Ecole Supérieur de Management –Tlemcen

Questionnaire

Madame, Monsieur, Bonjour :

Ce travail s'intègre dans le cadre d'une recherche exploratoire d'un mémoire en Management qui porte sur **l'impact de la planification stratégique des ressources humaines sur la performance des ressources humaines**, effectuée au sein de l'école supérieure de management à Tlemcen. Cette enquête alimentera la partie empirique de notre recherche et nous fournira des informations crédibles qui nous permettront d'obtenir des résultats concrets à la problématique. L'objectif de ce questionnaire est d'essayé de montrer l'existence d'une relation entre la planification stratégique des ressources humaines et la performance individuelle au travail dans un établissement public Algérien. Votre réponse est importante pour la réussite de ce travail, nous comptons sur votre collaboration pour aboutir aux résultats souhaités. Nous vous garantissons l'anonymat strict et nous vous remercions d'avance pour l'aide que vous feriez preuve par votre participation.

Partie I : données socioprofessionnelles

1) Sexe :

a) Masculin

b) Féminin

2) Age

[25-30]

[31-36]

[37-42]

[43-48]

[49-54]

55 ou plus

3) Quel est votre niveau d'instruction ?

Universitaire

Lycée

Moyen

Formation professionnelle

4) Quel est votre catégorie professionnelle ?

Cadre supérieure

Cadre normale

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

5) quel poste occupez-vous ?

.....

6) Vous avez combien d'années d'expérience professionnelle ?

Partie II :

L'objectif de cette partie est d'examiner l'impact qu'exerce la planification stratégique des ressources humaines sur la performance de l'individu à son travail.

a) La vision stratégique de la gestion des ressources humaines:

Prière de mettre (X) sur la case qui représente le mieux votre opinion

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	vos organisation a une culture qui soutient la vision stratégique des ressources humaines					
02	vos organisation adopte la planification stratégique des ressources humaines dans le cadre de son plan stratégique globale					
03	vos organisation considère ses ressources humaines comme étant un investissement rentable					
04	vos organisation adopte des dotations financières pour la préparation et la mise en œuvre du plan stratégique des ressources humaines					
05	La stratégie en matière des ressources humaines est considérée comme un appui à la stratégie de vos organisation pour atteindre ses objectifs					
06	Il y a une vision claire et un message compréhensible pour les plans stratégique des ressources humaines de vos organisation					

b) Les activités de planification stratégique des ressources humaines:

Prière de mettre (X) sur la case qui représente le mieux votre opinion

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
07	vos organisation s'engage à planifier ses ressources pour développer et améliorer sa performance					
08	vos organisation analyse ses besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines à la lumière de sa situation actuelle et de son orientation future					
09	La DRH de vos organisation étudie et analyse le système RH pour identifier les forces à investir et les faiblesses à éviter					
10	La DRH de vos organisation étudie et analyse l'environnement de travail externe pour identifier les opportunités à exploiter et les menaces à faire face					
11	vos organisation énumère les ressources humaines actuelles en termes de type et de quantité pour les comparer à ses exigences stratégiques					
12	La DRH de vos organisation adopte des méthodes scientifiques lors de son analyse des ressources humaines disponibles et nécessaires					
13	La DRH de vos organisation utilise des bases de données de ressources humaines dans le processus de planification stratégique					

Annexe 1

14	La DRH de votre organisation formule sa stratégie RH à la lumière des résultats de son analyse des ressources humaines					
15	La planification stratégique des ressources humaines dans votre organisation travaille sur le recrutement optimal des compétences nécessaires à l'organisation					
16	Il existe des objectifs clairs pour une stratégie de développement des ressources humaines au sein de votre organisation					
17	vous organisation ajuste ses objectifs en ligne avec la stratégie du développement des ressources humaines					
18	vous organisation examine régulièrement les plans stratégiques liés à ses besoins en ressources humaines					
19	Il y a un suivi au niveau de votre organisation pour s'assurer que les activités se déroulent conformément au plan stratégique					
20	vous organisation évalue dans quelle mesure les objectifs de la stratégie des ressources humaines ont été atteints et les développe					

Annexe 1

c) la performance individuelle au travail

Prière de mettre (X) sur la case qui représente le mieux votre opinion

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
21	croyez-vous que vous travaillez avec l'efficacité requise					
22	planifiez-vous vos activités quotidiennes afin de les réaliser en temps requis					
23	la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation détermine les tâches relatifs à votre poste ce qui vous permet de l'effectuer avec précision					
24	la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation vous permet de bénéficier des formations professionnelles qui vous permettent d'épanouir vos compétences et de maintenir vos connaissances à jour					
25	jugez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation vous incite à être engagé dans votre travail et favorise votre sentiment de citoyenneté organisationnelle					
26	jugez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation est favorable à un climat de justice qui vous incite à améliorer votre performance afin de développer votre carrière					
27	jugez-vous que la planification des ressources humaines est favorable à un climat de confiance qui vous permet d'être fidèle à l'organisation					

Annexe 1

28	pensez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation est favorable à un climat d'équité qui vous satisfait et vous incite d'être performant au travail					
29	êtes-vous prêt à travailler en dehors des heures de travail si nécessaire					
30	concevez-vous des nouvelles méthodes d'effectuer votre travail qui vous aident à améliorer votre performance					
31	êtes-vous capable de gérer les problèmes de votre travail efficacement					
32	êtes-vous capable de gérer le stress au travail					
33	jugez-vous que la planification stratégique des ressources humaines dans votre organisation est favorable à un climat de discipline qui vous incite à ne pas absenter votre travail					
34	pensez-vous que la planification des ressources humaines au niveau de l'organisation est tellement rigoureuse que vous ne pensez pas à se plaindre					

Merci pour votre collaboration

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 1: le cadre conceptuelle de la planification stratégique des ressources humaines	
Introduction du chapitre 1.....	14
Section I: introduction à la gestion moderne des ressources humaines.....	15
I.1 Généralités sur le concept de la gestion des ressources humaines.....	15
I.1.1 Définition.....	15
I.1.2 Missions et objectifs.....	15
I.1.3 Les fonctions de la GRH.....	17
I.2 L'évolution de la fonction ressources humaines.....	17
I.2.1 L'évolution historique de la GRH.....	17
I.2.2 De l'administration du personnel à la GRH.....	20
I.2.3 les approches modernes de la GRH.....	21
I.2.3.1 L'approche systémique.....	21
I.2.3.2 L'approche stratégique.....	22
I.3 GRH: vers une stratégie des ressources humaines.....	23
I.3.1 Définition de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.....	23
I.3.2 Le processus de la gestion stratégique des ressources humaines.....	24
I.3.3 Les ressources humaines: un avantage concurrentiel pour l'organisation.....	26
I.3.4 La gestion stratégique des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle.....	27
I.3.4.1 Approche universaliste.....	27
I.3.4.2 Approche de contingence	28
I.3.4.3 Approche configurationnelle.....	29
I.3.5 Modèles en gestion stratégique des ressources humaines.....	30
I.3.5.1 Comptabilité des ressources humaines.....	31
I.3.5.1 Planification stratégique des ressources humaines.....	31

I.3.5.3 Compétitivité des ressources humaines.....	32
I.3.5.4 Compétences des ressources humaines.....	33
Section II: la planification stratégique des ressources humaines.....	34
II.1 Généralités sur la planification stratégique des ressources humaines.....	34
II.1.1 Définition de la PSRH.....	34
II.1.2 Ses assises et modalités.....	36
II.1.3 Les objectifs de la planification stratégique des ressources humaines.....	38
II.1.4 Origine de la PSRH et son évolution.....	40
II.1.4.1 L'origine de la PSRH.....	40
II.1.4.2 L'évolution de la PSRH.....	40
II.1.5 La démarche de la planification stratégique des ressources humaines.....	42
II.1.6 Les facteurs de réussite de la PSRH.....	46
II.2 Les activités de la planification stratégique des ressources humaines.....	48
II.2.1 L'analyse de l'environnement et la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation.....	48
II.2.1.1 Les activités de la première étape.....	48
II.2.1.2 Les méthodes d'analyse.....	49
II.2.2 La prévision des besoins en ressources humaines.....	51
II.2.2.1 Les activités de la deuxième étape.....	51
II.2.2.2 Les méthodes d'analyse.....	52
II.2.3 la prévision des ressources humaines disponibles.....	53
II.2.3.1 Les activités de la troisième étape.....	53
II.2.3.2 Les outils d'aide à la prévision des ressources humaines.....	56
II.2.4 L'analyse des déséquilibres entre les besoins et la disponibilité en ressources humaines.....	58
II.2.4.1 Les activités de la quatrième étape.....	58
II.2.4.2 Les méthodes d'analyse.....	59

II.2.5 L'établissement du plan de gestion stratégique des ressources humaines.....	59
II.2.5.1 Les activités de la cinquième étape.....	60
II.2.5.2 Les méthodes d'analyse.....	61
II.2.6 Le suivi et l'évaluation du plan de gestion stratégique des ressources humaines.....	61
II.2.6.1 Les activités de la sixième étape.....	61
Conclusion du chapitre 1.....	63
Chapitre 2: le cadre conceptuelle de la performance individuelle au travail	
Introduction du chapitre 2.....	64
Section I: généralités sur la performance individuelle au travail.....	65
I.1 La notion de la performance.....	65
I.2 La notion de la performance individuelle au travail.....	67
I.3 Les modèles de la performance individuelle au travail.....	68
I.3.1 Le modèle multifactoriel de Campbell.....	68
I.3.2 Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowidlo.....	70
I.4 Les caractéristiques de la performance individuelle u travail.....	71
I.5 Les dimensions de la performance individuelle au travail.....	73
I.5.1 La performance dans la taache.....	73
I.5.2 La performance contextuelle.....	74
I.5.3 Les comportements contreproductifs.....	75
I.5.4 La performance adaptative.....	75
Section II: les déterminants de la performance individuelle au travail.....	77
II.1 Les déterminants personnels de la performance individuelle au travail.....	77
II.1.1 Les habilités cognitives.....	78
II.1.2 La personnalité.....	79
II.1.3 La motivation.....	79
II.1.4 La satisfaction.....	83

II.2 Les déterminants organisationnels de la performance individuelle au travail.....	84
II.2.1 L'implication au travail.....	85
II.2.2 Qualité de l'encadrement: la communication des objectifs et rétroaction.....	86
II.2.3 La culture.....	88
II.2.4 La confiance interpersonnelle.....	89
II.2.5 Les perceptions de justice.....	89
II.2.6 Le soutien organisationnel perçu.....	90
II.2.7 La qualité de la relation d'encadrement.....	91
Section III: la mesure et l'évaluation de la performance individuelle au travail.....	92
III.1 La mesure de la performance individuelle.....	92
III.1.1 Les indicateurs de mesure de la performance individuelle au travail.....	93
III.2 L'évaluation de la performance individuelle au travail.....	94
Conclusion du chapitre 2.....	99
 Chapitre 3:L'impact de la PSRH sur la performance individuelle au travail: cas du siège LQS de l'Activité AVAL de SONATRACH	
Introduction du chapitre 3.....	100
Section I : présentation générale de l'organisme d'accueil.....	101
I.1 Présentation de l'entreprise SONATRACH.....	101
I.2 Présentation du siège LQS de l'Activité AVAL.....	104
I.3 Présentation du département des ressources humaines du siège LQS de SONATRACH.....	106
I.4 La politique RH du groupe SONATRACH.....	110
Section II : le cadre méthodologique de la recherche.....	113
II.1 L'approche de la recherche.....	113
II.2 La méthode de la collecte des données.....	113
II.3 L'échantillon de la recherche.....	114
II.4 L'instrument de recherche.....	115
II.4.1 La conception du questionnaire.....	115

II.4.2 La présentation du questionnaire.....	116
II.5 Les outils de l'analyse statistique.....	117
II.6 L'analyse de fiabilité et de validité de l'instrument d'étude.....	118
II.6.1 L'analyse de validité de l'instrument d'étude.....	118
II.6.2 L'analyse de la fiabilité de l'instrument de mesure.....	124
II.7 Le modèle de l'étude.....	125
Section III : la présentation des caractéristiques de l'échantillon.....	126
Section IV : Statistiques descriptives des axes d'étude, teste et interprétation des hypothèses.....	130
IV.1 l'analyse des éléments du premier axe.....	130
IV.2 l'analyse des éléments du deuxième axe.....	131
IV.3 l'analyse des éléments du troisième axe.....	133
IV.4 teste et interprétation des hypothèses.....	136
IV.4.1 le teste et l'interprétation de la première hypothèse.....	136
IV.4.2 le test et l'interprétation de la deuxième hypothèse.....	138
Conclusion du chapitre 3.....	140
Conclusion générale.....	141
Bibliographie.....	144
Annexes.....	150