

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management et Entrepreneuriat**

**THÈME :**

**Le rôle de la GRH dans la performance  
organisationnelle d'un établissement d'enseignement  
privé.**

**Cas : SARL LES IRIS**

**Élaboré par :**

**M<sup>elle</sup> AZZOUG Amira Sarah**

**Encadreur :**

**M<sup>me</sup> ATROUNE Sarah**

**Maître conférences « B »**

**9<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2022**



**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management et Entrepreneuriat**

**THÈME :**

**Le rôle de la GRH dans la performance  
organisationnelle d'un établissement d'enseignement  
privé.**

**Cas : SARL LES IRIS**

**Élaboré par :**

**M<sup>elle</sup> AZZOUG Amira Sarah**

**Encadreur :**

**M<sup>me</sup> ATROUNE Sarah**

**Maître conférences « B »**

**9<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2022**

## **DÉDICACES**

Quoi que je puisse dire ou écrire, je ne pourrais exprimer ma profonde reconnaissance. Je dédie donc ce mémoire à mon encadrante, j'espère que vous apprécierez cet humble geste de la part d'une étudiante qui vous a toujours admirée.

## REMERCIEMENTS

Même si plusieurs d'entre elles ne pouvaient être mentionnées ici, j'aimerais exprimer ma profonde reconnaissance à toutes les personnes qui, de diverses manières, ont contribué à la réalisation de cette étude.

De façon particulière, mes remerciements s'adressent à ma directrice de mémoire, Mme ATROUNE Sarah, pour ses suggestions pertinentes et sa disponibilité.

Mes remerciements s'adressent aussi aux professeurs de l'école, pour le savoir ainsi que les connaissances transmises au cours de ces cinq années d'étude. De plus, je ne saurais passer sous silence l'indispensable contribution de Mme BÉLAÏFA Imène Yasmine pour l'obtention de mon concours d'accès aux grandes écoles de commerce et durant mes années préparatoires.

Qu'il me soit également permis de témoigner ma gratitude envers mes amies, Mme CHIKBOUNI Khdaoudj Amel et Mme ABED Célia à qui je note une pensée bien particulière, à nos années d'amitié, des moments de joie et de bonheur, nos moments d'entre-aide et de soutien et surtout à nos prochaines années toujours unies.

En terminant, j'aimerais remercier ma famille et tous mes amis dont la compréhension et le soutien moral, sans cesse présents, ont rendu agréable mon cursus universitaire.

## RÉSUMÉ

La GRH est devenu un sujet d'étude auxquelles s'intéressent de plus en plus de spécialistes. Certains prétendent qu'elle ne concerne que le domaine de la grande entreprise. Cependant les petites et moyennes entreprises (PME) sont aussi bien sujet à cette pratique. Et avec l'incertitude croissante qui caractérise l'économie, les entreprises ont été contraintes de modifier leur système de gestion, ainsi que leur structure organisationnelle.<sup>1</sup>

De ce fait, plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines (RH) constituent un élément nécessaire à la compétitivité et à la performance organisationnelle. En d'autres termes, les pratiques des RH doivent s'intégrer aux objectifs spécifiques de l'entreprise afin d'accroître la performance organisationnelle.

L'objectif de ce mémoire est de recenser les pratiques pertinentes de GRH qui ont cours au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » afin de déterminer leur contribution à la performance organisationnelle et par la suite de proposer des solutions adéquates pour améliorer ces performances.

Conclure que les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées semblent avoir un effet positif sur plusieurs aspects de la performance organisationnelle. Et que prises isolément ou non, elles influencent la performance globale de l'entreprise.

**Mots clés :** Gestion des ressources humaines, performance organisationnelle, performance globale, pratique de GRH, ressources humaines (RH).

---

## **ABSTRACT**

HRM has become a subject of study in which more and more specialists are interested. Some claim that it only concerns big business. However, small and medium-sized enterprises are subject to this practice as well. And with the growing uncertainty that characterizes the economy, companies have been forced to modify their management system, as well as their organizational structure.

As a result, several authors have demonstrated that human resources (HR) are a necessary element for competitiveness and organizational performance. In other words, HR practices must be integrated with specific business objectives in order to increase organizational performance.

The objective of this thesis is to identify the relevant HRM practices that take place within the private educational establishment "LES IRIS" in order to determine their contribution to organizational performance and subsequently to propose appropriate solutions to improve this performance. That is to say, trying to answer the following question: How do HRM practices influence the organizational performance of a private educational institution?

Conclude that the human resources management practices identified seem to have a positive effect on several aspects of organizational performance. And whether taken in isolation or not, they influence the overall performance of the company.

**Keywords:** Human resource management, organizational performance, overall performance, HRM practice, human resources (HR).

## ملخص

أصبحت إدارة الموارد البشرية موضوعاً للدراسة ومحل اهتمام متزايد للمختصين. قد يظن البعض أنه يقتصر فقط على المؤسسات الكبرى. ولكن مع تزايد الغموض الذي يسود الإقتصاد اضطرت الشركات الصغرى والمتوسطة إلى تعديل نظام إدارتها وهيكليها التنظيمي.

لقد برهن العديد من المؤلفين أن إدارة البشرية يشكل عامل فعال في جعل مؤسسة تنافسية وتنظيمها أكثر نجاعة. الهدف من هذه الأطروحة هو تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتم في المؤسسة التعليمية الخاصة "السوسن". بتعبير آخر إدراج إدارة الموارد البشرية ضمن إهتمامات التنظيمية للمؤسسة لتحسين مردودها التنظيمي.

بمعنى، محاولة الإجابة على السؤال التالي: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لمؤسسة تعليمية خاصة؟ استنتاج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم تحديدها يبدو أن لها تأثير إيجابي على العديد من جوانب الأداء التنظيمي. وسواء تم تناولها بمعزل عن غيرها أم لا، فإنها تؤثر على الأداء العام للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، الأداء العام، ممارسة إدارة الموارد البشرية، الموارد البشرية

## LISTE DES FIGURES

<b>Chapitre 1</b>	
<b>Figure 1.1.</b> : Microenvironnement et macroenvironnement	14
<b>Figure 1.2.</b> : Répartition de l'échantillon par rapport à l'âge	19
<b>Figure 1.3.</b> : Répartition de l'échantillon par rapport au sexe	19
<b>Figure 1.4.</b> : Répartition de l'échantillon par rapport à la typologie de la fonction occupée	20
<b>Figure 1.5.</b> : Répartition de l'échantillon par rapport à la catégorie socio-professionnelle	20
<b>Figure 1.6.</b> : Répartition de l'échantillon par rapport à la qualification	21
<b>Figure 1.7.</b> : Répartition de l'échantillon par rapport à l'ancienneté	21
<b>Chapitre 2</b>	
<b>Figure 2.1.</b> : Principales finalités stratégiques de la GRH	46
<b>Figure 2.2.</b> : La coresponsabilité de la gestion de carrière des parties prenantes	51
<b>Figure 2.3.</b> : La structure salariale	56
<b>Figure 2.4.</b> : Les approches en gestion stratégique des ressources humaines	58
<b>Chapitre 3</b>	
<b>Figure 3.1.</b> : Le recours au recrutement externe	67
<b>Figure 3.2.</b> : Le mode de recrutement	68
<b>Figure 3.3.</b> : Existence d'une procédure formalisée pour la gestion de carrières	69
<b>Figure 3.4.</b> : Connaissance de la procédure (manière) de gestion des carrières du personnel	70
<b>Figure 3.5.</b> : Existence d'une procédure formalisée pour l'évaluation du rendement	71
<b>Figure 3.6.</b> : Les critères d'évaluation du rendement des employés	71
<b>Figure 3.7.</b> : Équité du traitement des salaires	72
<b>Figure 3.8.</b> : Traitement des salaires et des rémunérations incitatives	73

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Chapitre 1</b>	
<b>Tableau 1.1.</b> : Répartition générale du personnel de l'établissement " LES IRIS " (Année 2021-2022)	15
<b>Chapitre 2</b>	
<b>Tableau 2.1</b> : Fonction ressources humaines à travers le temps	28
<b>Tableau 2.2.</b> : Les trois principes de bases de Taylor	31
<b>Tableau 2.3</b> Les 6 principes de l'organisation bureaucratique	32
<b>Tableau 2.4</b> : Les 5 besoins de MASLOW	34
<b>Tableau 2.5</b> : Pratique de GRH retenues pour l'étude	39
<b>Tableau 2.6</b> : Les trois sens de la performance	41
<b>Tableau 2.7.</b> : Les principes fondamentaux de la performance	42
<b>Tableau 2.8.</b> : Les enjeux de la formation	49
<b>Tableau 2.9</b> : Le processus de formation	49
<b>Tableau 2.10</b> : Les différentes formes de gestion de carrières	52
<b>Tableau 2.11.</b> : Le processus de l'évaluation du rendement	54
<b>Chapitre 3</b>	
<b>Tableau 3.1.</b> : Existence d'un programme de formation au sein de l'entreprise	66
<b>Tableau 3.2.</b> : Existence de programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation	66
<b>Tableau 3.3.</b> : Existence d'une description du poste et planification des ressources humaines avant le recrutement	68
<b>Tableau 3.4.</b> : Existence d'une procédure formalisée pour les recrutements.	69
<b>Tableau 3.5.</b> : Mesure de la satisfaction de la gestion de carrière du personnel au sein de l'établissement	70
<b>Tableau 3.6.</b> : Existence d'un système d'évaluation du rendement de l'employé	72
<b>Tableau 3.7.</b> : Importance de l'octroi des primes de rendement pour inciter les employés	73
<b>Tableau 3.8.</b> : Mesure de la satisfaction de la pratique « rémunération » au sein de l'établissement	74

<b>Tableau 3.9. :</b> Analyse de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines	74
<b>Tableau 3.10. :</b> Analyse de corrélation entre la formation et les indicateurs de la performance organisationnelle	75
<b>Tableau 3.11. :</b> Analyse de corrélation entre le recrutement et les indicateurs de la performance organisationnelle	76
<b>Tableau 3.12. :</b> Analyse de corrélation entre la gestion de carrières et les indicateurs de la performance organisationnelle	76
<b>Tableau 3.13. :</b> Analyse de corrélation entre l'évaluation du rendement et les indicateurs de la performance organisationnelle	77
<b>Tableau 3.14. :</b> Analyse de corrélation entre la rémunération et les indicateurs de la performance organisationnelle	77
<b>Tableau 3.15. :</b> Analyse de corrélation de la formation avec la performance organisationnelle	79
<b>Tableau 3.16. :</b> Analyse de corrélation du recrutement avec la performance organisationnelle	79
<b>Tableau 3.17. :</b> Analyse de corrélation de la gestion de carrières avec la performance organisationnelle	80
<b>Tableau 3.18. :</b> Analyse de corrélation de l'évaluation du rendement avec la performance organisationnelle	80
<b>Tableau 3.19. :</b> Analyse de corrélation de la rémunération initiative avec la performance organisationnelle	81

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

**AM** : Année moyenne

**AS** : Année secondaire

**CDI** : Contrat à durée indéterminée

**DRH** : Direction ressources humaines

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**GSRH** : Gestion stratégique des ressources humaines

**HG** : Hypothèse générale

**HO** : Hypothèse opérationnelle

**RH** : Ressources humaines

**RO** : Recherche opérationnelle

# SOMMAIRE

Résumé  
Liste des figures  
Liste des tableaux  
Liste des abréviations  
Sommaire

Introduction

## **CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

1.1.	Cadre de l'étude .....	6
1.2.	Historique, missions et objectifs des « IRIS » .....	11
1.3.	Environnement de l'établissement, structure et fonctionnement .....	14
1.4.	Méthodologie de la recherche .....	18

## **CHAPITRE 2 : INSERTION THÉORIQUE**

2.1.	Définitions des concepts.....	26
2.2.	Les pratiques RH.....	46
2.3.	Lien entre pratiques de GRH et performance organisationnelle .....	58

## **CHAPITRE 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE**

3.1.	Présentation, analyse des données et validation des hypothèses.....	66
3.2.	Discussions des résultats et recommandations du travail.....	82
3.3.	Limite de l'étude.....	85

Conclusion

Bibliographie

Annexes

## INTRODUCTION

L'éducation est l'un des investissements les plus importants qu'un pays puisse faire pour son avenir. Puissant facteur de changement, l'éducation est aujourd'hui perçue comme un défi mondial pour lequel la qualité serait un préalable à l'atteinte des objectifs globaux des nations. Cela est davantage vrai dans les pays en voie de développement où la privatisation du secteur de l'enseignement est très récente.

En Algérie, les écoles privées ont commencé à voir le jour au début des années 2000, après l'élection de l'ex président d'état A. Bouteflika qui a installé une nouvelle commission de réformes du système éducatif. Si l'État « *organise le système national d'enseignement* », comme le prévoit la constitution, les écoles privées font partie du paysage ; malgré un flou juridique persistant, leur nombre ne cesse d'augmenter.

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité notamment celui de l'éducation (surtout avec l'échec de l'enseignement public) forcent en effet les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer la place du personnel dans leur organisation.

De ce fait, l'instabilité du marché et l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent ces établissements d'enseignement privé, leur impose de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines telles que la planification de la main d'œuvre, la gestion des carrières, la rémunération, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise un personnel compétent<sup>2</sup> aussi bien qualifiées que motivées au sens large du terme pour être compétitives afin de rendre l'organisation performante.

Les établissements scolaires, bien que n'ayant pas pour vocation première la rentabilité financière et économique, sont des organisations comme les autres. À ce titre, ils font appel à de pratiques de GRH telles que la formation, la rémunération, la gestion des carrières et l'évaluation du rendement entre autres. Or citant Tezenas du Montcel H., Jamoussi Dorra (2008) affirme : « *Le problème de*

---

<sup>2</sup> DELANEY, (J. T.) et HUSELID, (M. A.) : “*The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*” in *Academy of Management Journal*, N°39, 1996, pp. 949- 970

*la gestion de l'immatériel dans l'entreprise représente un enjeu, il s'agit là de quelque chose d'essentiel pour le développement des entreprises ».*

Le groupe scolaire « LES IRIS » est un établissement d'enseignement privé créé il y a un peu plus de vingt ans. Il jouit d'une grande notoriété à Béjaïa grâce à la qualité de l'encadrement qu'il offre aux apprenants et à son positionnement parmi les meilleurs établissements scolaires en Algérie. De surcroît, les résultats sont en hausse et l'image de l'établissement se bonifie de plus en plus. Or il est admis de tous que la fidélité et le succès des apprenants (qui dans le cas des établissements scolaires correspondent à des clients) sont étroitement liés à la qualité des enseignants et des enseignements. Cependant, parler de la qualité des enseignants c'est, s'intéresser à leur recrutement, leur carrière, leur formation, leur rémunération, leur évaluation. En d'autres termes s'intéresser aux pratiques de gestion des ressources humaines en général.

Face à ce constat, on peut donc se poser la question de savoir en quoi les pratiques de GRH influencent la performance organisationnelle des établissements scolaires privés en Algérie. Pour être plus précis, comment les pratiques de GRH influencent-elle la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé ?

C'est dans le but d'avoir des réponses à cette interrogation que nous nous proposons de réfléchir sur le thème « Le rôle de la GRH dans la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé ».

Les raisons qui m'ont poussé à choisir ce thème de recherche peut s'articuler autour de deux axes.

D'une part, dans un environnement caractérisé par une constante stabilité, la performance organisationnelle n'est pas considérée comme étant une grande priorité. Dans le contexte des établissements d'enseignement privé, le succès d'une bonne performance organisationnelle repose sur la mise en place d'une organisation humaine efficace.

D'autre part, ma formation en management et entrepreneuriat au sein de l'École des Hautes Études Commerciales va me permettre de porter un regard neuf et plus jeune sur l'entreprise.

Dans ce cadre, la question principale qui oriente notre réflexion peut être formalisée comme suit : comment les pratiques de GRH influencent-elle la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé ?

La réponse à cette problématique suscite des questions spécifiques à savoir :

- Le recrutement en tant que pratique RH a-t-il un impact sur la performance organisationnelle ?
- La formation est-elle déterminante pour ce qui est de la performance organisationnelle ?
- Le recrutement en tant que pratique RH a-t-il un impact sur la performance organisationnelle ?
- La rémunération incitative peut-elle constituer un élément contributif à la performance organisationnelle ?
- La gestion de carrière favorise-t-elle la performance organisationnelle ?

Pour mener à bien cette recherche et afin de répondre à notre question de départ, nous avons opté pour une étude quantitative auprès des employés de l'établissement, un questionnaire, une consultation documentaire à travers des ouvrages, articles, travaux universitaires, documentation en ligne afin d'expliquer les concepts clés de notre recherche.

L'objectif principal de ce travail étant d'analyser le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle afin de déterminer celles qui concrètement, contribuent à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé en question. Nous admettrons comme hypothèse ce qui suit :

- Il existe un impact de la formation sur la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».
- La formalisation du recrutement est étroitement lié à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».
- L'existence d'un plan de gestion de carrières participe à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».
- L'évaluation du rendement des employés favorise la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

- La rémunération incitative contribue à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ».

Nous voulons à travers cette étude, vérifier le rôle des pratiques GRH dans l'amélioration de la performance organisationnelle du groupe scolaire « LES IRIS ». Dans la perspective d'apporter un profond développement à la problématique précédente citée, nous avons jugé utile de traiter notre recherche en trois (3) chapitres. Le premier chapitre porte sur la problématique et le cadre de l'étude. Il s'agit non seulement de décliner clairement la problématique, les objectifs et l'intérêt de l'étude, de présenter notre milieu d'étude, mais aussi d'exposer la méthodologie de l'étude. Le deuxième chapitre est consacré à l'insertion théorique. Il s'agit pour nous, en plus de la définition des concepts clés de notre mémoire, d'explorer la littérature produite sur les liens entre la GRH et la performance. Le troisième chapitre s'attache à décliner à présenter nos résultats et à faire des suggestions.

**CHAPITRE 1**  
**CONTEXTE ET CADRE**  
**MÉTHODOLOGIQUE**

Dans ce premier chapitre, nous nous intéressons aux objectifs, à l'intérêt et à la problématique de l'étude, puis nous présentons l'entreprise dans sa globalité, et nous exposons la méthodologie suivie pour mener à bien ce travail de recherche.

## **Section 1 : Cadre de l'étude**

Cette section est subdivisée en quatre sous-sections. La première est consacrée à l'objectif de l'étude, la seconde à l'intérêt, la troisième à la formulation des hypothèses et la dernière à la définition des variables.

### **1.1.Objectif de l'étude :**

Tel que mentionné lors de l'introduction, ce mémoire s'insère dans un projet de recherche qui a pour objectif principal de dresser un portrait des pratiques pertinentes de GRH qui ont cours au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ». D'abord, nous désirons savoir si l'entreprise adopte des pratiques de GRH formelles. Pour ce faire, nous analyserons la présence de pratiques formelles. Puis, à l'aide de ces données, nous vérifierons l'existence d'une relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle afin de déterminer leur contribution à cette dernière. Et par la suite proposer des solutions adéquates pour améliorer ces performances.

Il s'agit de façon spécifique de :

- Déterminer la pertinence des pratiques de GRH ;
- Mesurer l'impact du recrutement et de la rémunération incitative sur la performance organisationnelle ;
- Apprécier l'impact de la formation sur la performance organisationnelle ;
- Établir le lien entre les pratiques de GRH relatives à la gestion des carrières et la performance organisationnelle ;
- Établir le lien entre l'évaluation du rendement et la performance organisationnelle ;

### **1.2.Intérêt de l'étude :**

L'intérêt de cette étude compte un double aspect conceptuel et managérial.

- Sur le plan conceptuel, notre travail de recherche rejoint ceux déjà réalisés par d'autres auteurs sur la performance organisationnelle. Il pourrait également servir de référence à d'autres travaux portant sur les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Les réflexions sur la performance étant le plus souvent orientées vers celle des grandes

entreprises, cette étude pourra servir de référence pour les recherches concernant la GRH dans les établissements scolaires.

- Sur le plan managérial, cette étude fait une analyse des différentes pratiques de GRH qui affectent la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les Iris ». Elle permettra aux responsables de l'établissement d'avoir une parfaite connaissance des pratiques de GRH qui contribuent le mieux à l'amélioration de la performance de leurs employés. Elle apportera aux divers managers un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent actionner pour atteindre facilement leurs objectifs.

### **1.3.Problématique de l'étude :**

Dans l'histoire économique on trouve de nombreuses définition de l'entreprise. À ce jour, la notion de l'entreprise n'a pas encore été clairement dégagée, pas plus en droit qu'en économie. Il en résulte que « les auteurs ont donné de l'entreprise un grand nombre de définitions plus ou moins larges »<sup>3</sup>.

Certains auteurs la définissent comme étant « le lieu où le capital exploite le travail », « le lieu où l'on produit du profit », « le patrimoine des actionnaires », « le théâtre du conflit social », etc. Si chacune de ces définitions reflète un aspect de l'entreprise, aucune ne vise exactement sa fonction économique que Michel Volle propose de résumer ainsi :

*« L'entreprise est le lieu où le travail des êtres humains s'organise afin d'agir sur la nature pour en obtenir des résultats utiles ».*

Selon cet auteur l'entreprise est le lieu où le travail des êtres humains s'organise afin d'agir sur la nature pour en obtenir des résultats utiles. En effet, il considère l'entreprise comme un élément indispensable de l'environnement économique de toute nation, elle est « une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels »<sup>4</sup>, au vue d'atteindre des objectifs de performance.

Néanmoins, depuis quelques années, la recherche en sciences de gestion a permis de mettre en lumière le lien entre les moyens humains et la performance de l'entreprise. De ce fait plusieurs travaux cherchant à mesurer ce lien ont été publiés. Parmi ces chercheurs on trouve J. Allouche, M. Charpentier, C. Guillot-Soulez, qui, à travers leurs recherches ont permis de susciter

---

<sup>3</sup> CRUTZEN (A.), *Cours d'Économie politique*, éd. Wesmael Charlier (S.A.) Namur, 1970, p.75.

<sup>4</sup> BRESSY, (G) et KONKUYT (C), *Économie d'entreprise*, 8<sup>e</sup> Ed., Paris, 2006

d'avantage la contribution du personnel à la performance de l'entreprise mais aussi et surtout à démontrer cette contribution. Cependant, les auteurs divergent sur la mesure des effets des politiques de ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Si pour certains auteurs, certaines pratiques de GRH ont une contribution négative sur la performance (Dondi, 1992 ; Kruse, 1992), pour d'autres comme Vaughan-Whitehead (1992) ; Jones et Kato (1995), ces mêmes pratiques ont plutôt une influence positive.

Les établissements scolaires privés, malgré leur caractère particulier, sont également concernés par les mutations que subit le monde des organisations. C'est le cas de l'établissement d'enseignement privée « LES IRIS » qui, évoluant dans un environnement de plus en plus difficile (au vu des nouvelles réglementations du ministère de l'éducation) et concurrentiel (le nombre de ses concurrents ne cesse d'augmenter d'un seul à sa création à actuellement plus de 5 au niveau de la ville), se doit de mettre en place des pratiques de gestion adéquates et ce dans le but d'être plus performant que ses concurrents, puisque la « performance » de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer, résister aux pressions de son environnement concurrentiel<sup>5</sup>.

Le débat sur le lien entre la GRH et la performance est donc d'actualité et nous voulons y apporter notre contribution en cherchant à établir l'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance organisationnelle d'un type d'organisation particulier qui n'a pas fait l'objet de beaucoup d'étude dans les pays du tiers monde en général et en Algérie en particulier, à savoir les établissements d'enseignement secondaire du privé, à travers le Primaire, Collège et Lycée les IRIS. Dès lors la question qui se pose est de savoir comment les pratiques de GRH influencent-t-elle la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé ?

Telle est la préoccupation fondamentale qui a conduit au choix du thème : « Le rôle de la GRH dans la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé ».

La réponse à cette problématique suscite des questions spécifiques à savoir :

- La formation est-elle déterminante pour ce qui est de la performance organisationnelle ?
- Le recrutement en tant que pratique RH a-t-il un impact sur la performance organisationnelle ?
- La gestion des carrières favorise-t-elle la performance organisationnelle ?

---

<sup>5</sup> Porter M.E, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980, New York, .

- L'existence d'un système d'évaluation participe-t-il à la performance organisationnelle ?
- La rémunération incitative peut-elle constituer un élément contributif à la performance organisationnelle ?

#### **1.4. Formulation des hypothèses :**

Rappelons que la principale question de notre recherche comme précisée plus haut est la suivante : Comment les pratiques de GRH influencent-elle la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé ?

Pour répondre à cette préoccupation, nous avons établi des présomptions de lien entre les pratiques de GRH et les indicateurs de performance organisationnelle en formulant une hypothèse générale et cinq hypothèses opérationnelles.

##### **1.4.1. Hypothèse générale :**

HG : Les pratiques de gestion des ressources humaines relatives à la formation, au recrutement, à la rémunération incitative, à la gestion de carrières et à l'évaluation du rendement influencent la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privée « LES IRIS »

##### **1.4.2. Hypothèses opérationnelles :**

HO1 : Il existe un impact de la formation sur la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

HO2 : La formalisation du recrutement est étroitement lié à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

HO3 : L'existence d'un plan de gestion de carrières participe à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

HO4 : L'évaluation du rendement des employés favorise la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

HO5 : La rémunération incitative contribue à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

## **1.5. Les variables et leurs opérationnalisations :**

Une variable est un élément qui peut prendre plusieurs valeurs ou modalités ; un système d'expérimentation ou d'observation particulier. En recherche, on distingue deux variables : la variable indépendante et la variable dépendante.

### **1.5.1. Variable indépendante :**

Nous entendons par variable indépendante celle qui est manipulée par le chercheur. C'est la cause dans la relation de cause à effet. Elle est censée avoir une influence sur une autre dite dépendante. On l'appelle variable indépendante parce qu'elle ne dépend pas du sujet observé. Elle est à l'origine du phénomène étudié et est manipulée par le chercheur dans le but d'analyser son effet sur un indicateur du comportement étudié. Dans le cadre de notre travail, nous avons retenu les variables suivantes :

- La formation ;
- La rémunération incitative ;
- Le recrutement ;
- La gestion des carrières ;
- L'évaluation du rendement du personnel.

### **1.5.2. Variable dépendante :**

La variable dépendante également appelée la variable expliquée indique le phénomène que l'on tente d'expliquer<sup>6</sup>. C'est l'effet dans la relation de cause à effet. Dans notre étude la variable expliquée ou variable dépendante est la performance organisationnelle.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la manière dont elle parvient à les atteindre. En la matière, Kalika (1988), distingue quatre (03) facteurs de mesure de la performance organisationnelle à savoir :

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

---

<sup>6</sup> <https://www.institut-numerique.org/ii-5-definition-des-variables-520b61993068f#:~:text=La%20variable%20d%C3%A9pendante%20indique%20le,%C3%A91%C3%A8ves%20en%20production%20d%C3%A9crits.> (11/04/2022 à 17h08)

## **Section 2 :** Historique, missions et objectif de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ».

Cette section présente l'évolution de l'établissement, de sa création à nos jours, ses missions et ses objectifs.

### **2.1.Historique de l'établissement :**

Pour mieux connaître l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS », il faut remonter au début des années 2000 lorsque Mme AZZOUG Keltoum décide d'investir dans l'éducation maternelle. Le projet est lancé septembre 2001 et son succès l'amène à créer quatre années plus tard l'école primaire. Comme la maternelle, celle-ci connaît un succès et une croissance rapide pour devenir en cinq années seulement le premier établissement d'enseignement primaire privé de la région.

Durant la rentrée 2005, l'établissement change de structure en un vaste complexe scolaire regroupant trois établissements distincts à savoir l'Ecole Maternelle « LES IRIS », l'Ecole Primaire « LES IRIS » et le Collège « LES IRIS ».

Ce n'est qu'à la rentrée 2009 que le lycée « LES IRIS » verra le jour. Depuis cette date, le groupe scolaire « LES IRIS » est un établissement d'enseignement secondaire général à cycle complet.

L'enseignement primaire général est arabophone et francophone pour certaines matières tels que les mathématiques, à cycle complet de sept ans, allant de la 1AM en Terminale.

Le premier cycle d'étude est sanctionné par un brevet obtenu en classe de 4AM. Ces élèves sont orientés en fonction de leurs performances soit en classe de 1AS tronc commun sciences ou en tronc commun littérature. Après la 1AS, les élèves sont admis en classe de 2AS filières « mathématiques » ou « sciences ». En terminale, ils sont soumis à l'examen du Baccalauréat ouvrant les portes de l'Université ou dans les grandes écoles.

Quelques repères chronologiques et faits saillants dans la vie de l'établissement :

- 2001- juillet 2005 : l'école a assuré des missions d'éducation et d'enseignement dans le cadre d'un réseau associatif.

- À compter de septembre 2005, l'école est agréée et autorisée à ouvrir par le ministère de l'éducation nationale dans le cadre de l'application n° 04-90 du 24 mars 2004 fixant les conditions de création d'ouverture et de contrôle des établissements privés d'éducation et d'enseignement.
- À partir de cette même date elle **porte désormais le nom officiel suivant établissement d'éducation et d'enseignement privé « Les IRIS » de Bejaia sous la responsabilité de M.AZZOUG Ahmed représentant de la SARL les IRIS et sous la direction de LAHAÇANI Sihem épouse AZZOUG.**<sup>7</sup>

## **2.2. Infrastructure :**

Situé en plein cœur de Béjaïa, l'établissement est composé de deux infrastructures distantes de 1000 m environ :

- La première infrastructure-mère, accueillant les élèves du préscolaire et du primaire est sise à Tazeboudjt, à côté du pôle de Targa Ouzemour de l'Université Abderahmane Mira. Elle occupe une partie de l'impressionnante promotion immobilière de la cité Aouchiche.
- La deuxième infrastructure –annexe, accueillant les élèves du moyen et secondaire est sise au niveau de la promotion immobilière CASSAP, en face de la Grande Surface du Lac Mézaïa. Elle est elle-même divisée en deux compartiments, un pour les élèves du moyen et l'autre pour les lycéens.

## **2.3. Statut juridique :**

Le groupe scolaire « LES IRIS » est un établissement d'enseignement primaire et secondaire basé à Béjaïa en Algérie. En tant qu'établissement d'enseignement secondaire privé, il est actuellement régi par le Décret exécutif n° 18-162 du 14 juin 2018 fixant les conditions de création, d'ouverture et de contrôle de l'établissement privé de formation ou d'enseignement professionnel (texte d'application). Ces lois fixent les règles relatives aux activités des établissements scolaires et de formation privés en Algérie.

## **2.4. Missions et objectifs de l'établissement :**

L'objectif assigné à l'établissement « LES IRIS » est d'assurer la scolarité des enfants qui lui sont confiés, de les préparer dans les meilleures conditions possibles à leur responsabilité future

---

<sup>7</sup> <https://ecolelesiris.com/historique/> (05/05/2022 à 10h41)

d'adultes insérés dans la vie professionnelle en leur donnant les moyens académiques, culturels et éducatifs de servir leur pays et d'être en phase avec l'évolution du monde moderne.

Les missions du groupe scolaire « LES IRIS » s'inscrivent dans la vision globale des missions de l'État en matière de l'éducation nationale. Il s'agit de :

- Offrir un enseignement et une éducation de qualité ;
- Permettre à chaque élève à un épanouissement personnel ;
- Permettre à chaque élève d'exploiter tout son potentiel ;
- La satisfaction des besoins et des attentes des élèves et parents d'élèves ;
- Former des citoyens ouverts sur le monde.

### **Section 3 :** Environnement de l'établissement, structure et fonctionnement.

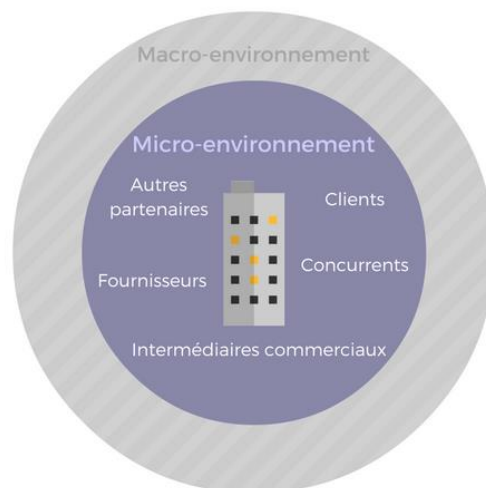
Dans cette section, nous décrivons l'environnement de l'établissement et présentons ses différents organes et leur fonctionnement.

#### **3.1.L'environnement de l'établissement :**

Parlant de l'environnement, l'approche systémique, stipule que la survie d'une entreprise requiert une interaction efficace avec les conditions économiques, l'activité politique, les progrès techniques et l'évolution des mœurs. À cet effet, l'organisation, est un système qui, doit prendre en considération l'interdépendance qui existe entre les éléments de l'organisation formelle et son environnement si elle veut réaliser convenablement ses objectifs.<sup>8</sup>

Le micro environnement regroupe l'ensemble des acteurs qui influencent directement l'activité de l'entreprise. Il s'agit des élèves, les parents d'élèves, des enseignants, des fournisseurs, des établissements scolaires concurrents comme le groupe scolaire « Les Colombes » ainsi que le groupe scolaire « Galilée ».

**Figure 1.1. :** Microenvironnement et macro environnement



**Source :** <https://www.manager-go.com/assets/Uploads/Definition-micro-environnement-entreprise.png> (11/06/2022)

<sup>8</sup>[http://www.cedip.developpement--durable.gouv.fr/IMG/pdf/26\\_approche\\_systemique\\_d\\_cle51c948.pdf](http://www.cedip.developpement--durable.gouv.fr/IMG/pdf/26_approche_systemique_d_cle51c948.pdf)  
(11/04/2022 à 17h23)

Le macro environnement regroupe les facteurs que l'établissement « LES IRIS » doit maîtriser pour avoir un avantage concurrentiel sur ses concurrents. Il s'agit de la demande qui ne cesse d'augmenter. Il s'agit également de l'environnement socioculturel dominé par la précarité des revenus et l'augmentation du taux de chômage à 14,54% en 2021 ce qui ne conditionne pas pour autant la définition des montants des frais de scolarité.

### **3.2. Typologie du personnel :**

Le personnel du groupe scolaire « LES IRIS » est réparti en deux principales catégories à savoir : le personnel permanent et le personnel vacataire.

#### **3.2.1. Le personnel permanent :**

Il s'agit des employés liés à l'établissement par un contrat à durée indéterminée (CDI). Ceux-ci bénéficient d'un traitement salarial constant et sont payés dix mois sur les douze de l'année. (Les vacances sont considérées comme des périodes improductives et le personnel ne bénéficie d'aucune rémunération pendant les mois de juillet et août). Ce personnel est constitué des membres de l'administration, d'enseignants.

#### **3.2.2. Le personnel vacataire :**

Les enseignants vacataires, constituent la minorité des travailleurs de l'établissement. Ils sont rémunérés à l'heure de travail effectuée dans la salle de classe. Ils peuvent être retenus à la rentrée scolaire suivante ou non suivant le bon vouloir de l'administration.

**Tableau 1.1. :** Répartition générale du personnel de l'établissement " LES IRIS " (Année 2021-2022)

Désignation	Hommes	Femmes	Total
Personnel permanent	10	59	69
Personnel vacataire	13	10	23
Total partiel	23	69	
Personnel administratif	4	14	18
Personnel de soutien	15	6	21
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>89</b>	<b>131</b>

**Source :** Banque de données du groupe scolaire « LES IRIS », Février 2022

### **3.3. La structure fonctionnelle :**

Un organigramme est une représentation schématique des liens et des relations fonctionnelles, organisationnelles et hiérarchiques qui existent entre les éléments et les individus d'une organisation formelle, d'un programme, etc. et met en évidence sa structure organisationnelle.<sup>9</sup>

L'organigramme se trouve en annexe (Annexe n°2).

#### **3.3.1. La direction:**

C'est l'organe principal de décision. Elle est composée du gérant et d'un nombre de personnalité qui constituent son conseil. Ce conseil est constitué d'une directrice, d'un responsable finance, RH, MG, d'un conseiller pédagogique et d'une directrice adjointe.

C'est la direction qui définit la stratégie générale de l'établissement, donne les grandes orientations, gère les recrutements et les carrières.

#### **3.3.2. La surveillance générale :**

C'est l'organe principal de la discipline. Il est assuré par un Surveillant général qui gère deux Surveillants adjoints. Son rôle est de veiller au respect du règlement intérieur par les élèves, les enseignants et les visiteurs. Il veille également à la sécurité des hommes et des biens de l'établissement.

#### **3.3.3. Le Conseil d'enseignement :**

Ensemble des enseignants de la même discipline. Véritable laboratoire pédagogique, le Conseil d'enseignement est placé sous la direction du conseiller pédagogique ou de l'enseignant responsable de matière. C'est le lieu d'élaboration des projets pédagogiques et fiches de progression. Il rassemble les enseignants qui prennent des décisions qu'ils soumettent à la hiérarchie. Les enseignants se réunissent en conseil d'enseignement ordinaire au rythme d'une fois par mois et peuvent se réunir en fonction des besoins.

#### **3.3.4. Le conseil de classe :**

Il se tient à la fin de chaque trimestre et rassemblent tous les enseignants de la classe concernée. Présidée par la directrice, le conseiller pédagogique et le Professeur principal, le conseil dresse

---

<sup>9</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Organigramme\\_\(organisation\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organigramme_(organisation)) (18/05/2022 à 11h34)

le bilan des résultats et de la discipline de la classe. Les points forts sont identifiés et les problèmes sont relevés et solutionnés.

**3.3.5. La commission d'hygiène et sécurité :**

Contrôle l'hygiène de l'établissement et la sécurité de toutes les installations à raison d'une fois par trimestre.

## **Section 4 : Méthodologie de la recherche**

Tout travail de recherche nécessite une méthodologie qui s'avère indispensable puisqu'elle explique le processus d'analyse qui conduit aux résultats.

### **4.1. Type de recherche et population cible :**

#### **4.1.1. Le type de recherche :**

Le mode d'investigation emprunté dans un travail de recherche est généralement déterminé en fonction des objectifs du chercheur. On distingue plusieurs méthodes de recherche et de collecte de données tel que la recherche qualitative, quantitative, mixte ...

Dans cette étude nous avons opté pour la méthode d'investigation quantitative. Cette approche se base sur des variables de mesure. Par la suite, ces données vont être utilisées afin d'arriver à une conclusion, ce qui permet d'avoir des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association.

#### **4.1.2. Population cible :**

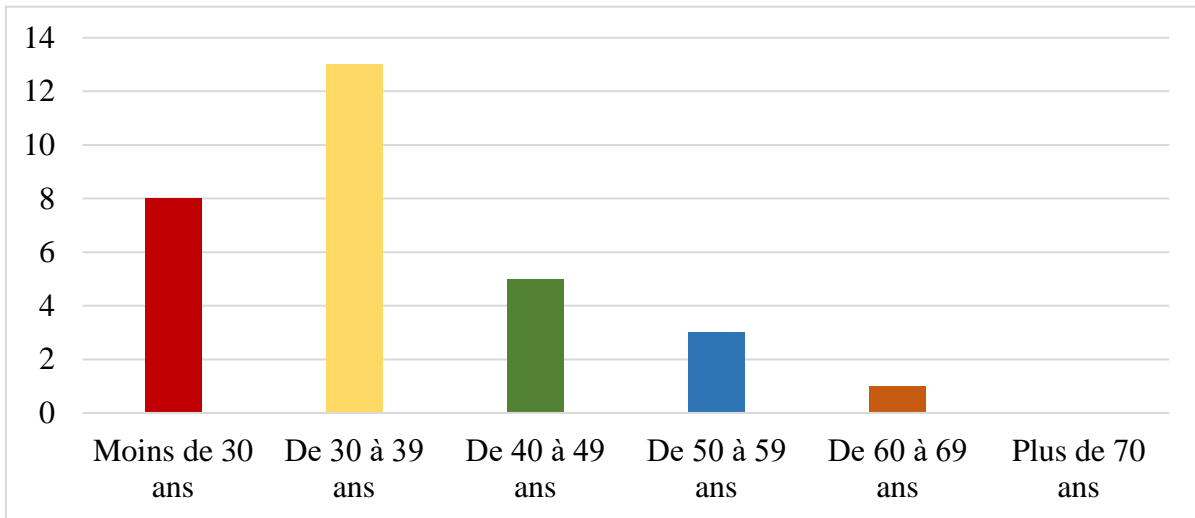
La population cible est la population totale pour laquelle nous avons besoin d'information. C'est aussi l'ensemble des individus visés par une étude dont on voudra recueillir des informations et extrapoler – généraliser les résultats.

Dans cette étude, elle est constituée de l'ensemble du personnel de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » : responsables administratifs, surveillants de secteur, enseignants, ...

#### **4.1.3. Constitution de l'échantillon :**

Les données utilisées dans cette étude ont été collectées pendant le mois d'avril. Notre échantillon est un échantillon de convenance, vu la complexité du thème abordé. Le questionnaire a été distribué à 60 employés. Le taux de réponse final est de 100%, ce qui signifie que 60 questionnaires ont pu être collectés, constituant l'échantillon définitif sur lequel s'appuie notre étude. Ce taux de réponse est satisfaisant et se présente comme suit :

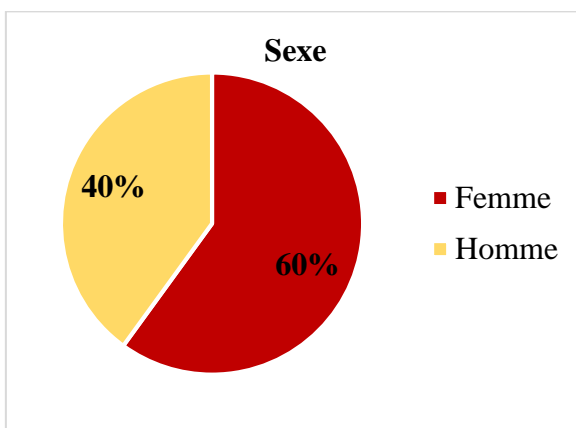
**Figure 1.2.** : Répartition de l'échantillon par rapport à l'âge



**Source :** Résultats de l'enquête, Avril 2022

Ce diagramme nous permet de constater que la tranche d'âge la plus importante de notre échantillon est celle de 30-39 ans soit 41.9% de notre échantillon définitif. La tranche de moins de 30 ans est également importante avec 25.8% de notre échantillon. Au vu de ses résultats, nous pouvons affirmer que le personnel de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » est essentiellement jeune et constitue à cet effet un avantage concurrentiel à capitaliser pour pérenniser la performance organisationnelle.

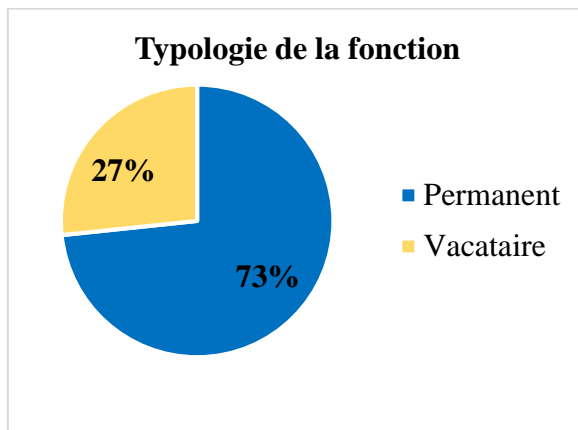
**Figure 1.3.** : Répartition de l'échantillon par rapport au sexe



**Source :** Résultats de l'enquête, Septembre 2012

Nous constatons que le personnel est constitué d'une majorité de d'homme, 40% contre 60% de femmes.

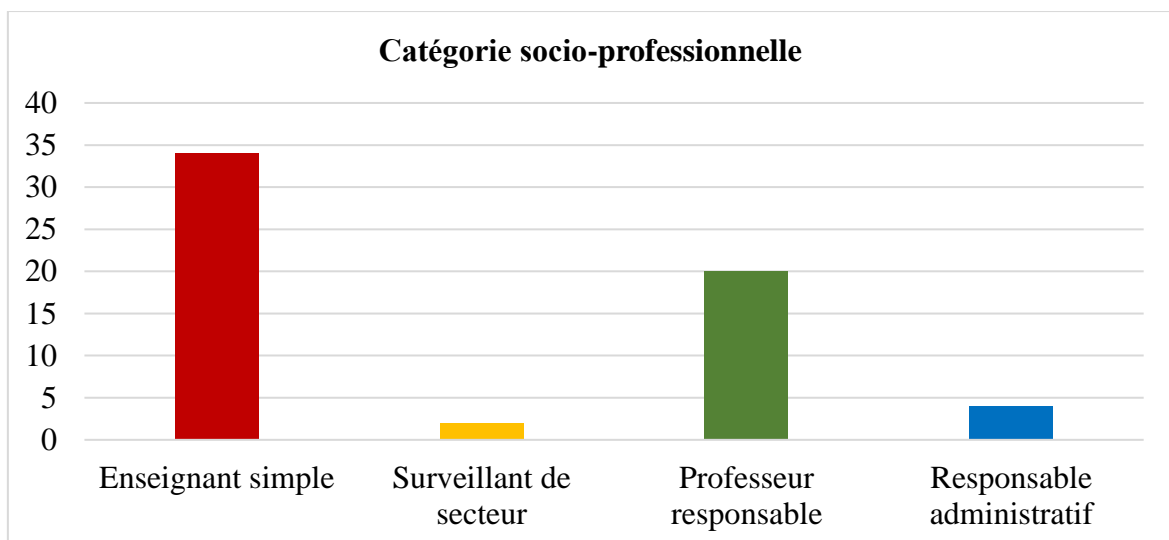
**Figure 1.4. :** Répartition de l'échantillon par rapport à la typologie de la fonction occupée



Source : Résultats de l'enquête, Avril 2022

Le graphique 1.3 nous montre que l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » est constitué en majorité d'enseignants permanent soit 73% contre 27% seulement de vacataires. Cela montre que la fidélisation du personnel et la sécurité de l'emploi sont une réalité dans l'établissement.

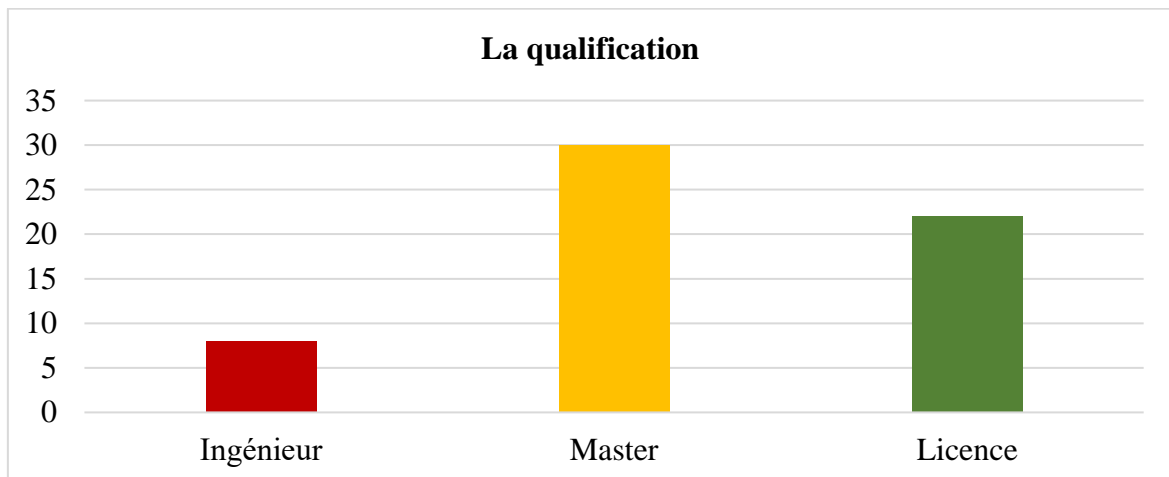
**Figure 1.5. :** Répartition de l'échantillon par rapport à la catégorie socio-professionnelle



Source : Résultats de l'enquête, Avril 2022

Nous observons que la catégorie enseignant simple constitue l'effectif le plus important de notre échantillon soit 56,67% contre 33,33% pour les professeurs responsables, 3,33% pour les surveillants de secteur et 6,67% pour les responsables administratifs.

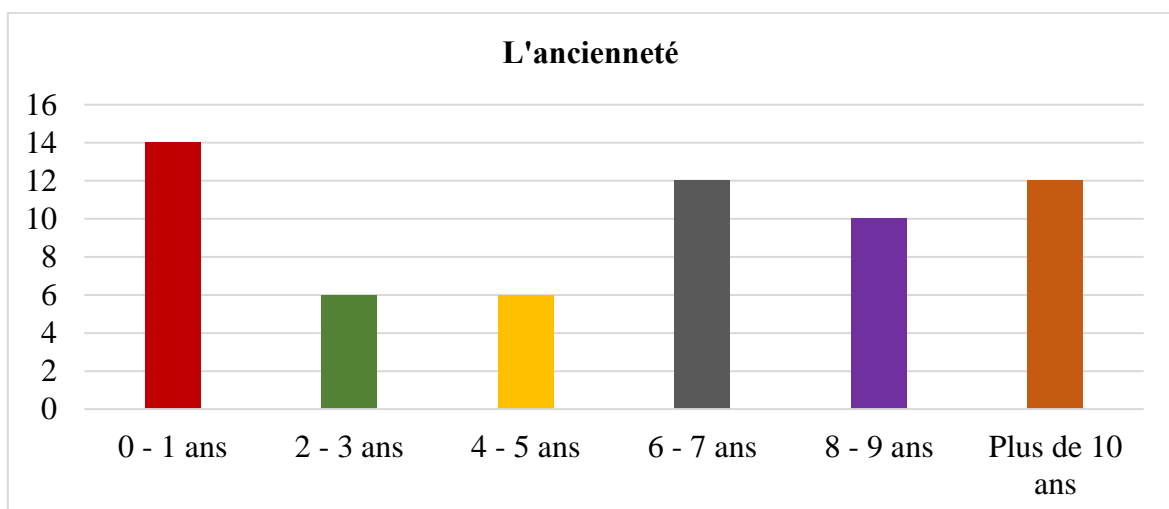
**Figure 1.6. :** Répartition de l'échantillon par rapport à la qualification



**Source :** Résultats de l'enquête, Avril 2022

À travers ce graphique, nous observons que le personnel de l'établissement est totalement constitué de diplômés de l'enseignement supérieur, soit 13,3% ayant un ingénieur, 50% titulaires d'un master et 36,7% sont titulaires d'une licence.

**Figure 1.7. :** Répartition de l'échantillon par rapport à l'ancienneté



**Source :** Résultats de l'enquête, Avril 2022

Ce graphique montre que le personnel est constitué d'une majorité d'enseignants anciennement recrutés, ayant plus de six années d'ancienneté pour un établissement de vingt ans d'existence.

#### **4.2. Collecte des données :**

En amont de la collecte de données, une demande a été introduite auprès de la direction de l'établissement afin de présenter le projet. Après avoir reçu une réponse favorable, nous avons engagé nos investigations à travers la recherche documentaire, les entretiens et le questionnaire.

#### **4.2.1. La recherche documentaire :**

La recherche documentaire constitue la première étape de tout travail de recherche. Dans notre cas les écrits relatifs à la GRH en général et au lien entre la GRH et la performance organisationnelle ont constitué la majeure partie de notre revue littéraire.

À cette effet, nous nous sommes dirigés vers les bibliothèque ainsi que la bibliothèque numérique communautaire dédiée aux institutions académiques, écoles de commerce et écoles d'ingénieurs Scholarvox, internet de manière générale mais aussi l'administration de l'établissement qui a mis à notre disposition un certain nombre de documents utiles pour notre travail.

La plupart des ouvrages consultés traitant des questions d'ordre général, il nous a fallu user d'autres moyens pour saisir la réalité des pratiques de GRH dans notre structure. À cet effet, nous avons élaboré un questionnaire et procédé aux entretiens avec le personnel.

#### **4.2.2. Les entretiens :**

Afin de recueillir des informations complémentaires sur notre sujet mais aussi de recueillir le sentiment des enquêtés sur les questions relatives à la GRH dans l'établissement nous avons procédé à des entretiens.

Pour garder l'objectivité dans notre démarche, nous avons préféré les entretiens individuels et non collectifs.

#### **4.2.3. Le questionnaire :**

Le questionnaire a été l'outil principale de collecte des informations. Il a été élaboré à partir de la littérature et de nos variables, dépendantes et indépendantes mais aussi en fonction des entretiens exploratoires que nous avons eu avec le personnel de l'établissement.

Pour permettre à nos enquêtés de répondre plus aisément aux questions, notre questionnaire a été anonyme et certaines questions suivent le modèle de Likert. De ce fait, le questionné est dans la mesure de répondre aux questions à l'aide d'une échelle de mesure allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). D'autre part, pour rassurer la personne interrogée et obtenir des réponses fiables, nous avons procédé en « entonnoir » en partant des questions les moins engageantes aux questions les plus personnelles et du général au particulier. Ce questionnaire comprend trois principales parties.

- La première qui porte sur les pratiques de GRH vise à mesurer leur pertinence au sein de l'établissement.
- La seconde porte sur les indicateurs de performance organisationnelle.
- La troisième est consacrée à l'identification de nos enquêtés

Le questionnaire élaboré a été distribué à 60 employés de l'établissement au cours séminaire de rentrée scolaire tenue du 15 avril au 20 avril 2022. Au total, sur les 60 questionnaires distribués, nous avons collecté 60. Soit 100% de notre cible, ce qui nous paraît suffisant pour conduire notre étude.

### **4.3. Méthode de traitement des données et validation des hypothèses :**

#### **4.3.1. Méthode d'analyse des données :**

Étant donné que les données recueillies à l'aide du questionnaire n'ont pas de signification en elles-mêmes. Nous avons traité au préalable ces données sous Excel en utilisant la méthode de Tri à plat qui consisté a représenté sous forme d'un tableau la répartition des répondants dans les différentes catégories sont affichée. Il s'agit tout simplement de statistiques descriptives pour une variable qualitative.

Ensuite, nous procédons à un second traitement, toujours à l'aide de Microsoft Excel. Un second traitement qui va nous permettre de mesurer jusqu'à quel point deux ou plusieurs variables sont reliées entre elles. Les techniques utilisées pour mesurer l'intensité d'une telle relation sont appelées des mesures d'association, tandis que les valeurs numériques qui leurs sont assignées sont des coefficients d'association.

La corrélation bi variée de Pearson est utilisée à ce niveau pour tester les hypothèses relatives au lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Elle permettra de vérifier le degré de pertinence des liens entre les variables des pratiques RH et chacun des indicateurs de la performance organisationnelle d'une part et d'autre part, entre les différentes variables des pratiques de GRH et la performance organisationnelle prise globalement.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> BOUAMAMA (M) : *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. Gestion et management*, Université de Bordeaux, 2015.

### 4.3.2. Méthode de validation des hypothèses :

Les analyses descriptives nous permettent de vérifier la pertinence des pratiques RH. Les pratiques de GRH les plus pertinentes dans l'entreprise sont celles qui ont des pourcentages cumulés croissants correspondant au code 3 « pas d'avis » supérieur ou égal à 90%.

Le coefficient de corrélation linéaire que l'on appelle encore «  $r$  » de Pearson est un indice qui reflète une relation linéaire entre deux variables continues. Pour ce faire, nous allons retenir des coefficients de corrélations significatifs au moins au taux de 5%. Ainsi, pour ce faire, le coefficient de corrélation ( $r$ ) a une valeur comprise entre -1 et +1, indiquant la direction et l'importance du degré d'association entre deux pratiques. Plus la valeur  $r$  est proche de -1 ou +1, plus les deux variables sont associées fortement et dans le cas contraire c'est-à-dire ( $r$ ) proche de 0, cela veut dire que l'association de ces deux variables est faible.

Pour valider nos hypothèses, nous retiendrons les corrélations qui présentent un signe positif. Ainsi, une corrélation peut être, soit positive, soit positive et significative.

- Elle est positive, lorsqu'elle présente simplement un signe positif.
- Elle est positive et significative lorsque l'indicateur de corrélation est supérieur à 0,1

Les corrélations bi variées de Pearson serviront à vérifier l'existence d'association (statistiques) significatives entre les variables indépendantes (les pratiques de gestion des ressources humaines) et entre ces dernières et les variables dépendantes (la qualité de la circulation de l'information, le respect de la structure formelle et la flexibilité de la structure). Mais aussi de nous aider à la vérification de nos hypothèses.<sup>11</sup>

Les données recueillies dans le cadre de ce mémoire sont celles relatives aux questionnaires recueillis auprès de notre échantillon, il s'agit de 60 questionnaires pour lesquels nous avons eu à traiter.

L'interprétation de nos données va s'appuyer sur l'analyse des statistiques descriptives et sur les corrélations bi variées de Pearson tel que précisé plus haut.

---

<sup>11</sup> <https://support.minitab.com/fr-fr/minitab/19/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/how-to/correlation/interpret-the-results/all-statistics-and-graphs/> (11/05/2022 à 15h29)

**CHAPITRE 2**  
**INSERTION THÉORIQUE**

Ce deuxième chapitre sera consacré à la revue de littérature, nous avons entrepris des recherches bibliographiques et effectué de la documentation sur le web. Ceci afin de délimiter le sujet.

D'une part nous expliquerons les concepts de gestion des ressources humaines en générale, les sources de performance et de mesure cette dernière en entreprise ainsi que les différents points de vue des auteurs ayant déjà travaillé sur ce sujet.

Nous définirons également les différentes pratiques de GRH susceptibles d'être prises en compte de notre étude.

Ensuite, nous définirons également le concept de la performance dans l'entreprise par rapport aux objectifs fixés mais aussi la performance liée aux méthodes de management.

D'autre part, nous aborderons les différentes théories de la GRH, en y distinguant les théories de l'école classique et les théories des relations humaines et bien d'autres.

Pour finir, nous clôturerons ce chapitre par exposer le lien entre la GRH et la performance organisationnelle à travers les différentes théories.

## **Section 1 : Définition des concepts**

Dans cette section, nous nous attelons à expliquer les concepts de gestion des ressources humaines, de performance et mesure de la performance organisationnelle.

### **1.1.GESTION DES RESSOURCES HUMAINS (GRH) :**

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans cette partie de notre étude, il n'est pas question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais plutôt de répertorier quelques une d'entre elles afin de nous permettre de mieux cerner notre concept de GRH.

#### **1.1.1. Définitions de la gestion des ressources humaines (GRH) :**

À l'instar des fonctions de production, de marketing et de finances, la GRH constitue une fonction de gestion. Il s'agit plus précisément : *« un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence*

*des personnes au sein d'une entreprise »<sup>12</sup>. Cette définition stipule qu'afin d'étudier la GRH nous devons certainement examiner les pratiques mises en œuvre dans une organisation.*

La définition de la GRH de Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) est d'autant plus intéressante, car elle ajoute une précision quant au but de la GRH. Selon cette définition la GRH constitue « *l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.* »<sup>13</sup>. En plus de parler des employés, les ressources humaines proprement dites, ils incluent l'idée de la cohérence entre les objectifs organisationnels et la stratégie.

P. Roussel, quant à lui, donne une autre définition de la GRH. En effet, il considère que la GRH est : « *l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* »<sup>14</sup>. À travers cette définition on comprend que P. Roussel considère la GRH comme étant un ensemble d'activité et mets l'accent sur le but de la GRH qui n'est autre que le développement des ressources humaines dans un souci d'atteinte des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, c'est développer les compétences dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Mais pour être plus court, nous pouvons synthétiser l'ensemble de ces définitions en une seule définition globale : « *L'ensemble des auteurs se sont mis d'accord sur le fait que la G.R.H. était un ensemble variable d'activités ou de pratiques qui visent à résoudre avec efficacité, efficience e équité les problèmes liés à la présence d'individus au sein de l'entreprise et à développer les ressources humaines dans un soucis d'atteinte des objectifs fixés. La G.R.H. a également comme*

---

<sup>12</sup> St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., et autres, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2e Ed., Montréal : Éditions Gaëtan Morin, 2004, p. 706

<sup>13</sup> DOLAN Shimon L., SABA Tania, JACKSON Susan E., et autres « **La Gestion des Ressources Humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles** », 9<sup>ème</sup> édition, 2002, pp. 6-7

<sup>14</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1 - page 5 sur 56

*mission de définir les stratégies RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique ».*

### **1.1.2. Historique : L'essor de la GRH**

À l'instar des différentes disciplines de gestion, le concept de GRH a évolué au fil du temps. Évidemment il a été influencé et impacté par les mutations sociologiques et économiques qu'a connu le monde. Généralement on peut distinguer trois (3) phases :

- La fin du 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'en 1930
- Les trente glorieuses
- Depuis les années 1970

Néanmoins avant la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, le monde de l'entreprise voit naître le passage de la fonction personnel à la fonction RH. En effet, au cours du 19<sup>ème</sup> siècle, la gestion des hommes se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. À ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer. La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.<sup>15</sup>

**Tableau 2.1 :** Fonction ressources humaines à travers le temps

<p><b>La Fin 19<sup>ème</sup> jusqu'en 1945</b></p>	<p>Connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.</p> <p>C'est cette période qui verra naître le contrat de travail, le droit de grève, le code du travail ainsi que le régime des conventions collectives.</p> <p>A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot). Les premières activités du service du personnel sont : <i>le recrutement et l'affectation des personnes</i> dans les ateliers.</p>
---	---

<sup>15</sup> I Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1  
- page 5 sur 56

	<p>Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisation du recrutement ;</li> <li>- Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;</li> <li>- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).</li> </ul>
<b>Pendant les trente glorieuses</b>	<p>Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique. À cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise. Selon Weiss (1999), la fonction personnelle se caractérise notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,</li> <li>- Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,</li> <li>- Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Depuis les années 1970</b>	<p>De façon résumé, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H</p>

**Source :** cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1 - page 4 sur 56

### **1.1.3. Théories :**

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

### **1.1.3.1.École classique :**

Bien que faisant tous partie d'une même école, les courants de pensées sont très différents. Néanmoins ils sont marqués par une même approche de l'organisation, la recherche de la rationalité.

D'après les contributions associées à cette école il existe une seule manière de gérer la main d'œuvre (le personnel), elle doit être mécanique, car :

- Les individus sont sélectionnés en fonction de compétences spécifiées et sont donc interchangeables pour pourvoir des postes précisément décrits ;
- Le seul pouvoir légitime émane du droit de propriété qui fixe les prérogatives et obligations y afférentes, dans le cadre d'une hiérarchie bien organisée ;
- Le ressort de l'action (la motivation) réside dans un raisonnement calculateur des individus au service de leur seul intérêt personnel.

De ce fait, pour obtenir la meilleure rentabilité possible il est impératif d'aménager une collaboration rigoureuse entre les titulaires des ressources nécessaires à la production (salariés, capitaux, dirigeants). Malgré tout, les aménagements à prévoir diffère selon les auteurs :

Frédéric Taylor (1856 - 1915) était un ingénieur en mécanique et consultant en gestion. Cela signifiait qu'il constituait une personne extérieure à l'organisation. À l'époque, il n'existait pas encore de moyens standardisé pour gérer de grands groupes de personnes et gérer des travaux de plus en plus complexes. Taylor a donc pris conscience de ce besoin et a voulu intervenir et rendre les organisations plus standardisées, efficaces et productives en étudiant de près leur processus de travail. La gestion scientifique et le terme qu'il a utilisé. Cela signifiait essentiellement appliquer la science au travail. Étudier les tâches attentivement, systématiquement, au niveau micro pour accélérer le travail. Il rompt avec les règles empiriques du bon sens qu'il considérait comme non prouvées et inefficaces. Les travailleurs avaient donc leur propre façon de faire les choses.

De ce fait trois principes sont à la base du système de Taylor :

**Tableau 2.2** : Les trois principes de bases de Taylor

<b>Les trois principes de bases de Taylor</b>	
La division verticale du travail	Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers.
La division horizontale du travail	Les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.
Le salaire au rendement et le contrôle des temps	Permet donc la lutte contre les temps morts qu'ils découlent d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme.

**Source** : D. FORAY et autres : Croissance, emploi et développement, édition La Découverte, 2019, p.45

Pour Henri Fayol l'unicité du commandement conditionne la performance économique. Diriger une entreprise consiste à mettre en œuvre les principes d'organisation (organiser, coordonner, contrôler, commander, prévoir et planifier). L'entreprise doit répartir ses activités selon les six fonctions suivantes :

- La fonction technique ;
- La fonction commerciale ;
- La fonction financière ;
- La fonction comptable ;
- La fonction de sécurité ;
- La fonction administrative.

**Max Weber** est un sociologue allemand. Spécialiste du droit, il est l'inventeur de **l'organisation bureaucratique**. Pour Weber, le concept au centre de l'organisation de l'entreprise est **l'autorité**.

On reconnaît bien dans le modèle d'organisation de Weber **une discipline et une efficacité sans précédent** : conception d'un **cadre de travail formel** (notes de service, procédures administratives) permettant de **maintenir l'ordre** et entraînant le progrès et l'innovation.

Max Weber distingue **3 types d'organisation**, fondés sur les caractéristiques de l'autorité au sein de l'entreprise :

- L'organisation charismatique (l'organisation dépend des qualités personnelles du leader)
- L'organisation traditionnelle (l'autorité découle du statut)
- L'organisation rationnelle (revêt la forme bureaucratique)

Il définit **6 principes** sur lesquels l'organisation bureaucratique repose :<sup>16</sup>

**Tableau 2.3 :** Les 6 principes de l'organisation bureaucratique

<b>La division du travail</b>	Le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis et distincts.
<b>La structure hiérarchique</b>	L'autorité est précisément définie. Les relations entre supérieur et subalterne sont codifiés.
<b>La sélection du personnel</b>	La formation et les connaissances sont placés au centre du processus du recrutement.
<b>Règles et règlement normalisés</b>	Le travail est encadré avec des normes, des codes et des procédures précises.
<b>Le caractère impersonnel des relations</b>	L'application des règles et des règlements rend les relations impersonnelles. Tout conflit personnel est ainsi évité car les règles s'appliquent à tous, de la même façon
<b>L'avancement</b>	Les salaires sont fixes et l'évolution des employés dépend des compétences et de l'ancienneté

**Source :** Réalisé par nos soins

<sup>16</sup> <https://controle2gestion.net/ecole-classique-management/> (Le 15/03/2022 à 11h26)

### **1.1.3.2.École des relations humaines:**

L'école des relations humaines s'est développée principalement à la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.

Les fondateurs de cette école étaient souvent des psychologues et des psychosociologues. En effet le développement de la psychologie industrielle et de l'ergonomie a facilité les recherches sur l'attitude des hommes au travail, leurs psychologies et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

Elton Mayo est un professeur de psychologie industrielle, il réalise différentes recherches sur les comportements du salarié à son poste de travail. Son étude la plus connue est celle qu'il réalise de 1927 à 1932 au sein des ateliers Hawthorne de la Western Electric Company à Chicago.

En 1924, la direction de la Western Electric décida de faire une étude sur les relations entre l'éclairage des postes de travail et le rendement des ouvriers, les ouvriers avaient été divisés en deux groupes. Pour l'un, on ne changeait rien, et l'autre était soumis à un éclairage de plus en plus intense.

Dans un premier temps, on augmentait l'éclairage pour le groupe expérimental et on observa que la productivité augmentait dans les deux groupes. En second lieu, un chercheur proposa de diminuer l'éclairage pour le groupe expérimental, Le résultat fut encore plus surprenant : la productivité augmentait dans les deux groupes contrairement à ce qu'on aurait pu penser.

Elton Mayo et ses collaborateurs sont alors invités afin d'approfondir les études menées par la WESTERN, MAYO et son équipe, ont pu souligner que Les ouvriers sont plus sensibles à l'attention dont ils sont l'objet qu'à la modification de leurs conditions de travail. Ce phénomène passera à la postérité sous le nom « effet Hawthorne ».

Mayo note qu'il existe des organisations informelles à l'intérieur de l'organisation (formelle), qui correspondent à la fonction sociale qui se joue au sein de l'organisation. Elle naît au travers des relations entre les membres de l'organisation. Elle est fondée sur une logique de sentiments et exprime les valeurs propres aux groupes qui la composent. Cette idée est à l'origine de nombreux

travaux qui se sont développés par la suite sur la dynamique des groupes et le management des hommes.<sup>17</sup>

Abraham MASLOW centre son analyse sur la question de la motivation au travail et il propose en particulier sa pyramide des besoins en distinguant les besoins primaires des besoins secondaires : les motivations de l'individu, en particulier au travail, sont conditionnées par la recherche de la satisfaction de besoins.

Il hiérarchise ces besoins en expliquant en particulier que les salariés n'ont conscience de l'existence d'un niveau de besoin secondaire que si les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits.

**Tableau 2.4 :** Les 5 besoins de MASLOW

Les besoins physiologiques	Boire, manger, dormir
Le besoin de sécurité	Corporelle, mentale, sociale, ...
Le besoin d'appartenance	Être en contact avec les autres, s'intégrer à un groupe
Le besoin d'estime de soi	Être satisfait de ses actes
Le besoin d'accomplissement	La réalisation de soi, développement de ses compétences

**Source :** Réalisé par nos soins

Cette théorie est très influente et met en évidence l'impact du contenu du travail pour le salarié et montre qu'il n'y a pas que la motivation financière.

Douglas Mc Gregor dans son ouvrage de référence « La dimension humaine de l'entreprise-1960 » propose un nouveau style de management des hommes en opposant en particulier deux conceptions de l'homme au travail.

La théorie X qui correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes à l'époque. Dans ce style de direction, le dirigeant est le centre de responsabilité ; il répartit le travail, définit les tâches, les règles et les procédures. Il détient seul l'autorité légitime, et la communication doit obligatoirement suivre la ligne hiérarchique.

Théorie Y qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels.

<sup>17</sup> [https://unt.univ-cotedazur.fr/auneg/M2/Psychosociologie\\_des\\_Organisations/Psycho/222d.htm#](https://unt.univ-cotedazur.fr/auneg/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/222d.htm#): (04/04/2022 à 11h17)

Selon Mac Gregor, le style de direction le plus efficace est celui du style Y. Il implique qu'il faut faire participer les collaborateurs au processus de gestion, leur donner l'occasion de venir avec leurs propres initiatives et moyens pour qu'ils puissent les mettre en œuvre en vue de satisfaire leurs besoins.

Le principe central qui découle de la théorie Y est celui d'intégration ; la création de conditions telle que les membres de l'organisation puisse atteindre leurs propres buts avec plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise.

En définitive, l'apport essentiel de l'École des Relations Humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interprofessionnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail. Une telle organisation humaine renvoie à l'individu dans ses émotions, mais aussi au réseau complexe des relations entre individus et groupe dans l'usine.

### **1.1.3.3. École quantitative:**

L'approche quantitative du management, souvent désignée sous le nom de recherche opérationnelle (RO) ou de science du management, s'est développée à partir des méthodes mathématiques et statistiques mises au point lors de la Seconde Guerre mondiale.

L'armée britannique avait ainsi demandé à ses mathématiciens de concevoir un modèle de répartition optimale des ressources.

Après la guerre, la plupart des méthodes quantitatives exploitées par les militaires trouvèrent une nouvelle application dans le monde des affaires. Un groupe d'officiers y introduisirent aussitôt l'usage des méthodes statistiques en vue d'améliorer la prise de décisions. Mais que recouvrent réellement ces techniques quantitatives et dans quelle mesure sont-elles influencé les méthodes de management actuelles ?

L'approche quantitative du management suppose le recours aux statistiques, aux modèles mathématiques d'optimisation et de gestion de l'information et aux simulations informatiques. La programmation linéaire peut ainsi permettre aux managers d'améliorer la répartition de leurs ressources. L'échelonnement des travaux tire par ailleurs grand profit d'une analyse sous l'angle du chemin critique, tandis que la détermination du niveau optimal des stocks se trouve facilitée par l'adoption des modèles économiques de réapprovisionnement.

En règle générale, l'approche quantitative contribue directement à la prise de décisions, en particulier dans le domaine de la planification et du contrôle.

#### **1.1.3.4. École néoclassique :**

Cette école s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens. (Chefs d'entreprise et grands cabinets de conseil.). C'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de L'école classique (d'où son nom ...), mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les courants postérieurs.

Ses principes sont :<sup>18</sup>

- La maximisation du profit, qui est un indicateur de mesure de la performance de l'entreprise.
- L'entreprise considérée comme moteur économique de la société, créatrice de richesse.
- Les individus placés en situation de concurrence.
- Les meilleurs accédant aux postes de direction.

#### **1.1.3.5. École de la contingence:**

La théorie classique mettait en avant l'existence d'un « One Best Way », a été remise en cause radicalement par l'approche dite contingente qui considère que la structure des organisations dépend de la situation des entreprises. La structure des organisations dépend donc d'un certain nombre de facteurs contingents.

Les idées maîtresses du modèle :

- Les organisations sont des systèmes ouverts,
- Il n'existe pas une seule façon d'organiser le travail. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire,
- Les dirigeants doivent opérer les bons ajustements entre les diverses composantes internes et le contexte dans lequel opère l'organisation

---

<sup>18</sup> AïM (R) : 100 questions pour comprendre et agir - organisation des entreprises, AFNOR, 2006, p 6

### **1.1.3.6. Approche systémique :**

L'approche systémique, issue des théories cybernétiques, considère que l'organisation constitue un système lui-même constitué d'un ensemble de sous-systèmes :

- En interaction dynamique ;
- Organisés en fonction d'une finalité ;
- Présentant des propriétés d'autonomie, de cohérence, de permanence.

Elle permet donc d'analyser la complexité d'une organisation grâce à sa décomposition en un ensemble d'éléments plus réduits et donc plus accessibles pour une analyse.

### **1.1.4. Les pratiques de GRH :**

Puisque les pratiques sont au cœur de l'objectif de recherche que nous avons retenu pour ce mémoire, il est maintenant primordial de clarifier les pratiques sur lesquelles notre choix s'est arrêté pour répondre à notre problématique centrale. En effet, très nombreux sont les auteurs qui se sont attardés sur ce sujet délicat, lui proposant un schéma, une typologie ou une liste de pratiques pointues, souvent en fonction de leurs objectifs de recherche ou leur vision de la GRH.

En fait GUERIN & WILS (1990)<sup>19</sup> précisent que l'expression « pratique de gestion » sous-entend "habituellement un ensemble de « manières de faire » spécifiques à une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent. [...] l'ensemble de choix délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines". Celles-ci ayant une influence sur les effectifs (compétences et comportement), allant même jusqu'à modifier la culture organisationnelle.

Cependant la description de l'ensemble des pratiques de GRH constitue une tâche particulièrement ardue car il faut admettre que l'univers conceptuel et organisationnel de la GRH s'avère mal circonscrit.<sup>20</sup>

Dans chaque société, on peut déterminer des pratiques de GRH particulières. Pour encore, la terminologie de ces pratiques différents en fonction des hypothèses et des finalités de l'analyse, ce

---

<sup>19</sup> GUERIN, G & WILS, T, (1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Blais, Cowansville ; p667-715

<sup>20</sup> Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France 2009.

qui rend difficile la macule lorsqu'il faut procéder à un simple effleurement. C'est dans ce sens qu'il est nécessaire de préciser que des efforts furent maintes fois entrepris pour cataloguer les pratiques de GRH, toutefois leur nombre est tout simplement illimité. Néanmoins il est possible de dégager les principales pratiques parmi la multitude d'activités que l'on peut attribuer à la GRH. Généralement, quelques autres ont plutôt choisi de regrouper ces objectifs selon les objectifs organisationnels qu'elles poursuivaient.

Toutefois, il faut bien comprendre que les pratiques de GRH se sont le plus souvent implantées et développées de manière ad hoc, au grès des besoins et des défis qui assaillent l'organisation<sup>21</sup>. La taille de l'organisation, la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des responsables du personnel et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation. Ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise, et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter. Cet outil peut être développé de bien de façons mais Guérin et Wils précisent qu'il faut récuser toute prééminence d'une pratique ou d'un ensemble de pratique de GRH par rapport à un autre. C'est pourquoi le terme « pratiques de GRH » était utilisé dans sa plus simple expression dans les travaux antérieurs, en faisant référence à la dizaine d'activités principales de gestion des ressources humaines reconnues dans les milieux américains et anglo-saxons.<sup>22</sup>

De façon opérationnelle, cette typologie correspond aux activités principales de GRH exposées dans la grande majorité des traités académiques et pédagogiques en ressources humaines auxquelles nous nous arrêtons dans les fins de notre recherche et que nous considérons et jugeons être utiles et accessible sur le terrain de nos entreprises et qui sont d'ordre de quatre (cinq) : recrutement, formation, rémunération et gestion des carrières.

---

<sup>21</sup> Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France 2009.

<sup>22</sup> Ibid

**Tableau 2.5** : Pratique de GRH retenues pour l'étude

Pratiques de GRH retenues pour l'étude

---

**5 pratiques de GRH retenues**

---

La formation.

Le recrutement.

La gestion de carrières.

Le rendement.

La rémunération.

---

**Source** : Réalisé par nos soins

Dans le prochain chapitre, nous présenterons chacune de ces pratiques retenues, soit la manière dont nous comprenons chacune d'entre elles, lorsque nous discuterons de notre instrument de mesure.

## **2.2.LA PERFORMANCE :**

La performance a longtemps été réduite à son aspect pécunier uniquement. En effet, la performance était synonyme de rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale

### **2.2.1. Définitions :**

Ce n'est que vers la fin du 19<sup>ème</sup> siècle qu'émerge le concept de performance. Notion assez ambiguë au vu des différences de perception entre le français et l'anglais. En français, la performance peut être défini comme étant un résultat, un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action y conduisant. En ce qui concerne l'anglais, la performance « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* »<sup>23</sup>.

La performance globale, définit comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* »<sup>24</sup>. Cette définition est jugée très vague étant donné qu'elle considère la performance comme étant un concept multidimensionnel très difficile à mesurer. De ce fait, être incapable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration ;

Gilbert et Charpentier évoquent un usage au pluriel de la performance (« *D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ?* »<sup>25</sup>). L'entreprise n'a pas une mais des performances. Par ailleurs, ce sont les indicateurs de la performance qui sont largement diversifiés (cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, chiffres d'affaires, satisfaction client, productivité du travail, ...)

G. Raad, définit brièvement la performance organisationnelle comme « *Ce concept est multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers, son évaluation*

---

<sup>23</sup> Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

<sup>24</sup> Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2<sup>ème</sup> journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.

<sup>25</sup> CHARPENTIER (M) et GILBERT (P), Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes, dans revue de gestion des ressources humaines, N°54, Juillet-Septembre, 2004, pp 29-42

*n'étant réalisable que par l'intervention de plusieurs résultats organisationnels, externes et internes. »<sup>26</sup>*

En reprenant l'article de Bourguignon publié en 1996. La performance peut revêtir plusieurs significés qui s'articulent autour de trois sens primaires comme le montre la tableau ci-dessous :

**Tableau 2.6. :** Les trois sens de la performance

Un succès	La représentation de la réussite diffère d'une entreprise à une autre. De ce fait, le concept de performance diffère d'une entreprise à une autre, parfois même d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.
Le résultat d'une action	Ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur. <sup>27</sup>
Une action	La performance est un processus et non un résultat. <sup>28</sup> (la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité)

**Source :** Réalisé par nos soins

### **2.2.2. Origine du concept performance :**

À l'origine, le terme performance était employé au pluriel pour désigner l'ensemble des résultats obtenus par un cheval de course sur l'hippodrome. Par extension, ce mot a fini par signifier au niveau de l'entreprise un résultat chiffré.

Khemakhem a réservé son attention à l'analyse de l'origine du terme « performance ». En donnant la racine et la signification (sur le plan de la gestion) de ce terme il a mis en lumière l'ambiguïté de la notion de performance qu'il a expliquée par la manière suivante : « performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. Étymologiquement, la racine du mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au XIII<sup>e</sup> siècle, signifiait “ accomplir, exécuter ”<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> BEN HASSEN (N) et HOFADHLOUI (M) : « l' « employabilité » des salariés : facteur de la performance des entreprises ? dans Recherches en Sciences de Gestion, N°91, avril, 2012, pp 129–150

<sup>27</sup> ISSOR, (Z) : « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », dans revue projectique, N°17, février, 2017, pp 93-103

<sup>28</sup> Baird L., Managing Performance, traduit par John Willey, Édition John Wiley & Sons Inc., New York, 1986

<sup>29</sup> A. KEMAKHEM « la dynamique du contrôle de gestion », 1976, 2<sup>e</sup> édition, DUNOD.

Néanmoins, en langue française, l'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle. À cette époque, il désignait à la fois les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, pour indiquer de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désigner par extension un rendement exceptionnel.

Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit, contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »<sup>30</sup>

### **2.2.3. Émergence et évolution du concept performance :**

Dans sa définition la plus simplifiée, la performance est le synonyme de l'accomplissement d'une action. En d'autres termes, c'est entreprendre, réaliser jusqu'à la fin cette action sans aucune précision sur le niveau du résultat à obtenir. Bien évidemment le résultat en question doit néanmoins demeurer bon.

Quelle que soit la définition retenue de la performance, cette dernière est associé à quatre principes fondamentaux : l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence.

**Tableau 2.7. :** Les principes fondamentaux de la performance

<b>L'efficacité</b>	traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.
<b>L'efficience</b>	met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés.
<b>La cohérence</b>	qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens. <sup>31</sup>
<b>La pertinence</b>	Met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. Elle permet également d'évaluer la performance dans le domaine stratégique.

<sup>30</sup> Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

<sup>31</sup> Ecosip, sous la direction de Cohendet P., Jacot J.H. et Louriot Ph, Cohérence, pertinence et évaluaiton, Economica, 1995.

**Source :** SALGADO (M) : « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », juillet, 2013

### **2.2.3.1. De la performance financière à la performance organisationnelle**

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit<sup>32</sup>. En ce sens, la finalité majeure de la mesure de la performance se limitait à la création de valeur pour les actionnaires. De ce fait, le management de l'entreprise était orienté sur cette création de valeur. Des études récentes ont même montrées qu'au moins 200 entreprises (répertoriées par la revue Fortune) utilisent un indicateur basé sur la valeur créée pour les actionnaires pour évaluer la performance.

Cependant, ce raisonnement purement financier a fortement été critiqué, car il n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise tel que dirigeants, salariés, clients, etc.

Ainsi, pour mieux cerner le concept de performance organisationnelle, certains auteurs proposent d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

En somme, la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différents indicateurs de mesure.

### **2.2.3.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif**

Étant donné que l'on admit que la performance était un concept multidimensionnel qui intégrait différents indicateurs de mesure. Dès lors que l'on accepte que le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent.

La performance devient donc subjective. De ce fait, la perception de la performance change ainsi radicalement si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients.

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs internes ou externes à l'organisation. Ce sont donc les utilisateurs de l'information qui vont la définir. Cependant, du fait que la performance soit une affaire de perception, elle n'a pas de définition classique. Et donc, dans

---

<sup>32</sup> Saulquin J., Schier G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 57-65.

les moments difficiles, les membres de l'organisation s'affrontent sur ce qu'elle est vraiment. Il incombe donc aux managers et dirigeants de parvenir à gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires.

En d'autres termes, la performance conforte sa position de concept multidimensionnel car elle reste une affaire de perception et... tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

### **2.2.3.3. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"**

Dans ce paragraphe il sera question de la finalité de la performance. Selon Saulquin et autres la performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial ; cependant elle ne constitue pas forcément pour le salarié un objectif individuel satisfaisant.

D'un point de vue sociologique, Ehrenberg évoque le « culte de la performance » dans notre société contemporaine, et pour Dejours (1998) la performance est un concept qui permet de tout justifier ... même des licenciements.

Considérer la performance comme « outil de mesure » réduit le concept de performance à une vision statique de l'entreprise qui vise prioritairement l'évaluation de la performance économique.

33

Utilisée comme « outil de management », les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...).

---

<sup>33</sup> Saulquin J., Schier G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 57-65.

### **3. LA MESURE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DANS L'ENTREPRISE :**

La dernière décennie a vu naître des slogans sur la mesure de la performance et des pratiques de la GRH tels : « *You can't manage what you can't measure* » ou encore « *Nothing improves until it is measured* » (Jamoussi Dorra, 2008).

Mesurer la performance de l'entreprise permet de mieux contrôler et mieux gérer les RH et donc d'optimiser leur contribution à la performance organisationnelle. En simple, pour évaluer la performance d'une entreprise il suffit de mesurer certains indicateurs. Le terme « mesure » renvoie à une variable tangible (éléments que l'on peut compter). Le terme « indicateur », quant à lui, désigne une variable intangible, (difficilement mesurable). Enfin, il y a des mesures témoins, qui font état de résultats passés, et des inducteurs qui correspondent à des facteurs qui sont à l'origine de la performance, donc qui induisent la performance.

La dimension organisationnelle qui est au centre de notre étude gagne de plus en plus du terrain. Ainsi, la performance organisationnelle est considérée comme indicateur intermédiaire entre la performance sociale d'une part et économique d'autre part. La question centrale ici est celle de sa mesure car si évaluer la rentabilité financière de l'entreprise est relativement aisé, il est plus difficile d'évaluer la performance organisationnelle. La mesure de la performance peut faire à travers plusieurs indicateurs se rattachant aux objectifs stratégiques des entreprises.<sup>34</sup> Dans le cas des études antérieures portant sur les impacts des pratiques de GRH sur la performance des entreprises, les chercheurs ont retenu différents indicateurs reliés tantôt de près (interne), tantôt de loin (externe), aux activités de cette fonction.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresseront aux indicateurs internes tels que la satisfaction des enseignants par rapport aux pratiques de GRH, le taux de roulement des employés et le climat social. « *Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier* ». <sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> KAPLAN R. S. et NORTON D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

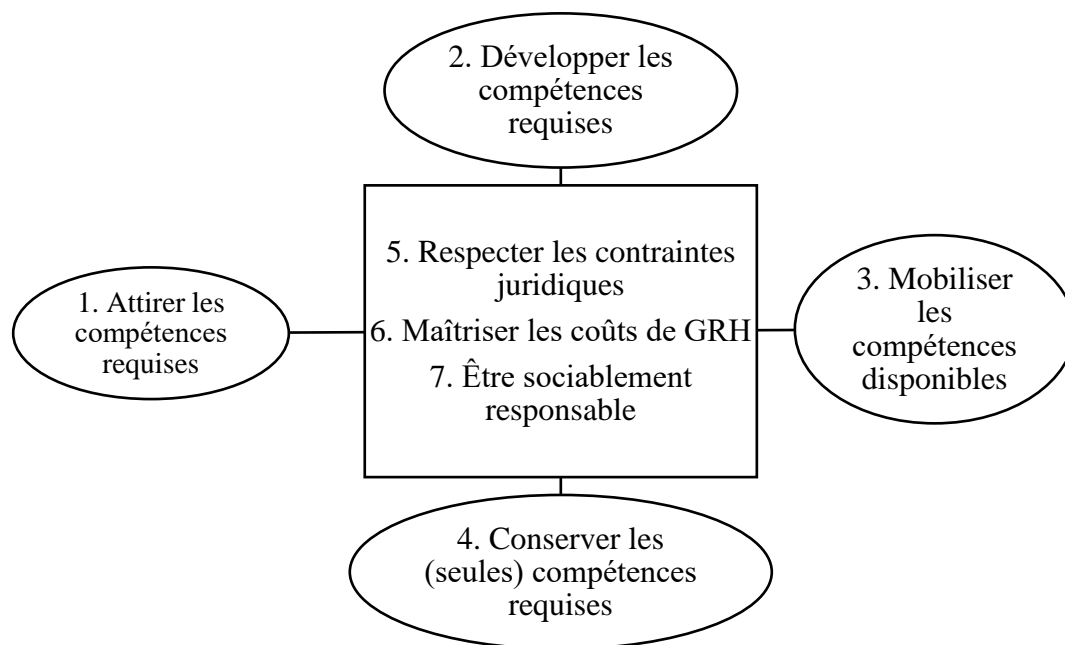
<sup>35</sup> C. Vermot-Gaud : *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*, Paris, les éditions d'Organisation, 1987

## Section 2 : Les pratiques RH.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les effets des différentes pratiques GRH sur la performance de l'entreprise. Barraud-Didier a remarqué que les différentes études ont démontré que les pratiques de responsabilisation et de rémunération ainsi que les pratiques de formation et de développement des compétences étaient positivement liées à la performance.<sup>36</sup>

Des auteurs comme Blanchot et Wacheux considère qu'une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la performance de l'entreprise et à la création de valeur. Ils attribuent sept finalités stratégiques à la GRH. Parmi ces finalités de GRH, trois nous intéressent : l'acquisition ou l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières. Ensuite viennent le développement et la conservation des compétences requises.

**Figure 2.1.** : Principales finalités stratégiques de la GRH



<sup>36</sup> BARRAUD-, DIDIER, (V) : L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation Janvier, 2003.

## **2.1.Le recrutement :**

Toute organisation s'affronte nécessairement un jour à la nécessité de recruter, qu'il s'agisse de faire face à des besoins ponctuels ou à des besoins planifiés.<sup>37</sup>

Recruter une nouvelle personne ou de nouvelles équipes est un acte fort, une décision des plus importantes de la vie d'une entreprise.

### **2.1.1. Définition du recrutement :**

Toutes les définitions du recrutement s'accordent à dire que ce dernier consiste à assurer la meilleure combinaison possible entre les exigences du poste à pourvoir dans l'entreprise et les compétences disponibles sur le marché du travail.

En d'autres termes, le recrutement est : « un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ». <sup>38</sup>

La recherche de talents est un enjeu majeur. En effet, il représente un investissement humain et financier. Conquérir un collaborateur et le perdre coûte cher à l'entreprise d'où l'intérêt de mettre en place les moyens de recruter des candidats adaptés et de les fidéliser. C'est donc une décision stratégique.

### **2.1.2. Objectif du recrutement :**

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent être énumérer comme suit :

- L'élaboration des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité,
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible.

---

<sup>37</sup> GRIMAND Amaury (2011), Gestion des ressources humaines (Master 2/2).

<sup>38</sup> Sekiou L., Blondin L., Fabi B. et al. (2011), Gestion des Ressources Humaines, Edition De Boeck

- Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et de diverses sources.
- Contribution, à titre préventif, à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

### **2.1.3. Processus de recrutement :**

Une démarche de recrutement rationnelle inclut généralement toutes les étapes que l'organisation compte suivre afin de trouver les compétences nécessaires pour combler le poste vacant. La succession de ces étapes les unes après les autres, forme un ensemble logique et structuré appelé « processus de recrutement ».

Pour bien mener l'opération de recrutement, l'entreprise procède généralement à la subdivision de son processus de recrutement en trois grandes phases :

- **La préparation du recrutement** : c'est la première phase du processus, dans cette étape l'entreprise précise son besoin, prépare et lance l'opération de recrutement ;
- **La mise en œuvre du recrutement** : c'est la deuxième phase du processus, cette dernière est consacrée à la sélection des candidatures ;
- **Accueil et intégration** : c'est la phase qui clôture le processus de recrutement, elle est réservée à l'accueil et à l'intégration des nouveaux recrutés au sein de l'organisation.

## **2.2.La formation :**

### **2.2.1. Définition de la formation :**

SEKIOU et autres définissent la formation comme : « *un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportement, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures* ».

### **2.2.2. Les enjeux de la formation :**

Les enjeux de la formation sont multiples comme l'indique le tableau ci-dessous.

**Tableau 2.8 : Les enjeux de la formation**

Court terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'intégration des nouveaux embauchés</li> <li>- Former aux métiers</li> <li>- Améliorer les performances individuelles</li> <li>- Améliorer les performances collectives</li> </ul>
Moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptabilité</li> <li>- Faciliter l'adaptation à de nouveaux outils de travail</li> <li>- Accompagner un changement d'organisation du travail</li> <li>- Accompagner la promotion interne</li> </ul>
Long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner/faciliter un changement de culture</li> <li>- Développer les potentiels</li> </ul>

**Source :** GRIMAND Amaury (2010), Cours de Gestion des ressources humaines,

### **2.2.3. Le processus de la formation :**

Une cohérence dans la formation n'est réalisable que si l'entreprise réussit à assurer un processus de formation dont la démarche est identique à celle du processus général de gestion.

Le processus de formation repose sur :

- L'identification des besoins,
- L'élaboration du plan de formation, sa mise en œuvre
- Et en fin l'évaluation des effets de la formation.

**Tableau 2.9 : Le processus de formation**

<b>1. L'identification des besoins :</b>	L'identification des besoins permet de définir la différence « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Et qui risquent de causer des dysfonctionnements au sein de l'entreprise.
<b>2. Collecte et analyse de données :</b>	<p><i>a. Collecte de données :</i></p> <p>Il existe trois approches pour le recueil des besoins en formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enquêtes formelles et informelles</li> <li>- L'utilisation des autres pratiques de GRH</li> <li>- Les indicateurs de comportement</li> </ul>

	<p><i>b. <u>Analyse de données :</u></i></p> <p>Cette étape est indispensable car c'est elle qui permet au chargé de la formation de déterminer s'il y a réellement besoin de formation ou non. Une fois les besoins recensés il convient de préciser le type de formation adéquat, il s'agit de détecter les écarts de qualification à combler.</p> <p><i>c. <u>Classification des besoins :</u></i></p> <p>L'étape précédente (l'analyse) fait ressortir plusieurs catégories de besoins. La classification de ces besoins se fait en fonction de l'importance des actions à entreprendre au sujet de la formation. Cette classification aide le responsable chargé de la formation à répartir efficacement le budget alloué.</p>
<p><b>3. L'élaboration d'un plan de formation :</b></p>	<p><i>a. <u>La notion de plan de formation :</u></i></p> <p>Le plan de formation est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les managers impliqués dans sa construction, le service formation, les futurs formés et les représentants du personnel.</p> <p><i>b. <u>Le contenu du plan de formation :</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un exposé du contexte de l'entreprise ;</li> <li>- Une présentation du plan lui-même ;</li> <li>- En plus de parties citées dessus, il est d'usage que le plan de formation contient aussi des annexes.</li> </ul> <p><i>c. <u>La mise en œuvre du plan de formation :</u></i></p> <p>Une fois le plan construit, il doit être mis concrètement en œuvre pour permettre ainsi à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés en ce domaine.</p>
<p><b>4. L'évaluation de la formation :</b></p>	<p>Évaluer la formation consiste à dire dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés.</p>

**Source :** Réalisé par nos soins

## **2.3.La gestion de carrières :**

### **2.3.1. Définition :**

Le terme « carrière » désigne l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution.

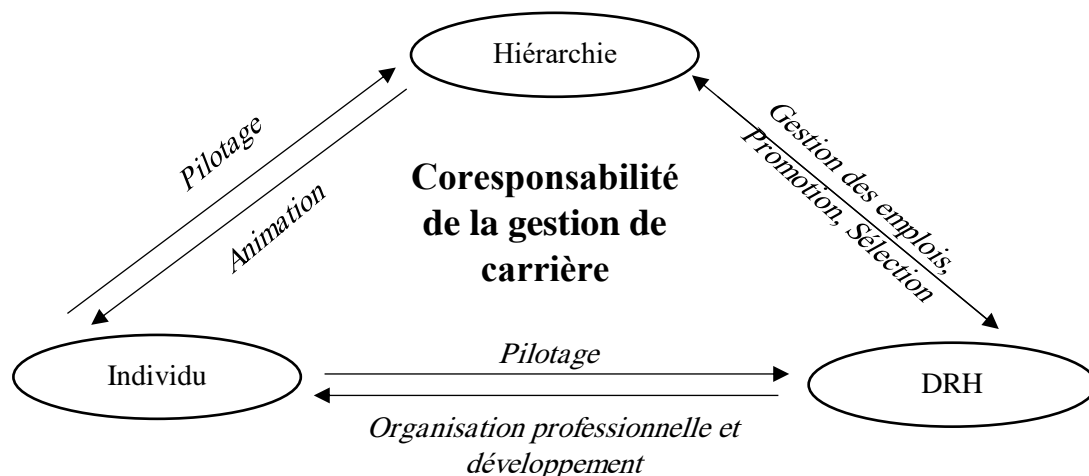
Quant à la gestion des carrières, elle se traduit par « *Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions* »<sup>39</sup>

### **2.3.2. Le suivi des carrières des collaborateurs :**

Au niveau de l'entreprise il existe une complémentarité des rôles des parties prenantes de l'entreprise. Cette figure illustre cette coresponsabilité mais aussi, l'importance du suivi de carrière des collaborateurs et son impact en matière d'implication au travail.

- Le rôle de l'individu (simple collaborateur) réside dans le pilotage de sa carrière
- Le conseil et le soutien sont apportés par la hiérarchie, le responsable de l'animation
- Il incombe à la DRH, d'offrir des informations et conseils pour une meilleure orientation. Toute en prenant e compte les besoins de l'entreprise.
- Le suivi des carrières dépend du contexte et des populations spécifiques.

**Figure 2.2. :** La coresponsabilité de la gestion de carrière des parties prenantes.



**Source :** J.M PERETTI, Tous DRH, les éditions d'Organisation France p,157

<sup>39</sup> N'GAHANE.P. Dictionnaires de gestion. Edition. Armand colin, paris, 1996 P99

### **2.3.3. Les différentes formes de gestion de carrières :**

Différentes sont les manières et façons de gérer la carrière des collaborateurs. Cette gestion dépend principalement du contexte.

**Tableau 2.10. :** Les différentes formes de gestion de carrières

<b>Obtention des résultats</b>	Les entreprises qui sont orientés vers cette forme de gestion de carrières accordent une autonomie au personnel. Autonomie qui sera évalué sur la réalisation des objectifs préalablement fixés. De ce faire, les collaborateurs ayant atteint les objectifs sont promus et les moins méritant partent.
<b>Le respect des procédures</b>	La gestion des carrières des collaborateurs est régie par des règles, des normes et des grilles d'évolution. De ce fait, les collaborateurs passent des examens ou des concours qui permettent de réduire autant que possible la subjectivité des décisions.
<b>Le développement des individus</b>	Le rôle de la hiérarchie en matière de suivi de carrière est très important. Les aspirations des individus sont prises en compte par le biais d'entretiens d'orientation et des bilans professionnels en même temps que l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise en valorisant les ressources humaines. D'importants moyens sont consacrés à la formation pour valoriser les potentiels et les développer.

### **2.4.L'évaluation du rendement :**

#### **2.4.1. Définition du rendement :**

M. REMY définit le rendement comme étant ce qui produit une chose proportionnellement à son importance ; c'est une capacité de production quantitative et qualitative.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> M. REMY, Dictionnaire français moderne, paris éd. Hatier, 1969, p.110.

Pour Ghislain MUEPU, le rendement c'est « La production individuelle du travail humain. C'est l'effort physique fourni par le travailleur en vue de participer à l'optimisation. Et techniquement, c'est la quantité de biens et des services produits en unité de temps.<sup>41</sup>

#### **2.4.2. Objectif de l'évaluation du rendement :**

*Pour l'employé :*

- Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié
- Connaître les objectifs à atteindre
- Discuter des possibilités de progression
- Préciser de quel type de soutien il a besoin

*Pour le gestionnaire :*

- Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.)
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période
- Connaître les attentes des employés envers l'organisation
- Évaluer les besoins en formation et de développement de l'employé
- Développer une relation entre lui et l'employé

#### **2.4.3. Le processus de l'évaluation du rendement :**

Le système d'évaluation du rendement est un ensemble organisé d'étapes dont le but est de faire un bilan et d'apprécier la contribution de l'employé.

---

<sup>41</sup> DELGRAND, Dictionnaire Encyclopédique, Paris, Larousse, Tome IV 2004, p.6.

**Tableau 2.11. :** Le processus de l'évaluation du rendement

<p><b>Phase 1 : Rencontre individuelle</b></p> <p>Une rencontre individuelle entre le supérieur immédiat et l'employé afin de permettre aux deux parties de convenir d'objectifs personnels et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Lors de cette première rencontre on explorera :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les besoins pour l'année à venir</li> <li>- Les besoins de formation</li> <li>- Les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière</li> </ul>	<p><i>Étape 1 – Se préparer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier le but de la rencontre.</li> <li>- Déterminer le lieu et l'heure.</li> <li>- Établir les points importants ayant trait aux objectifs de l'organisation et au secteur</li> <li>- Préparer des notes complémentaires.</li> </ul> <p><i>Étape 2 – Faire la rencontre</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir un climat de confiance dès le début. Rappeler le but de la</li> <li>- Susciter l'intérêt.</li> <li>- Établir les règles du jeu.</li> </ul> <p><i>Étape 3 – Échanger</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopter une attitude favorable.</li> <li>- Préciser les objectifs, transmettre l'information et confirmer la compréhension.</li> <li>- Questionner méthodiquement : utiliser des questions ouvertes et précises.</li> <li>- Inciter l'employé à s'exprimer.</li> <li>- Observer et être attentif au non verbal</li> </ul> <p><i>Étape 4 – Conclure la rencontre</i></p> <p>La rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part de l'employé que du superviseur, en ce</p>
---	---

	qui concerne les mesures de soutien mises à la disposition de l'employé.
<b>Phase 2 : Suivi de l'entente</b>	
Il s'agit lors de cette phase de faire un suivi de l'entente survenue lors de la première phase. L'employé réalise les objectifs auxquels il s'est engagé et le manager met en place les mesures de support convenues.	
<b>Phase 3 : Bilan du rendement</b>	
La dernière phase est l'étape plus formelle qui permet à l'employé et au superviseur de faire le point sur les tâches de l'employé et sur l'atteinte des objectifs fixés en revenant sur le contenu de la phase 1. Puisque le rendement a été observé tout au long de l'année lors de périodes ponctuelles de suivi, cette rencontre vient clôturer le cycle d'évaluation.	

**Source :** [https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2013\\_Guide\\_GRH\\_TECHNOComp%C3%A9tences.pdf](https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2013_Guide_GRH_TECHNOComp%C3%A9tences.pdf) (17/04/2022 à 11h36)

## **2.5.La rémunération.**

### **2.5.1. Définition :**

La rémunération, selon la définition de Ferland (1992), « sert d'une part à satisfaire les besoins matériels et sociaux des travailleurs et des travailleuses et d'autre part à satisfaire les besoins d'efficacité d'organisation »<sup>42</sup>. Cette définition montre clairement la grande importance de cette pratique, étant donné qu'elle permet de participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Ferland considère que la détermination de la rémunération représente l'une des activités de gestion qui s'avèrent fondamentales pour la réussite d'une entreprise et qui peut avoir un impact direct sur la performance des employeurs.

En résumé, la rémunération est une rétribution matérielle comprend la rémunération du poste de travail, la façon d'occuper le poste (les compétences du salarié liées au poste) et les avantages

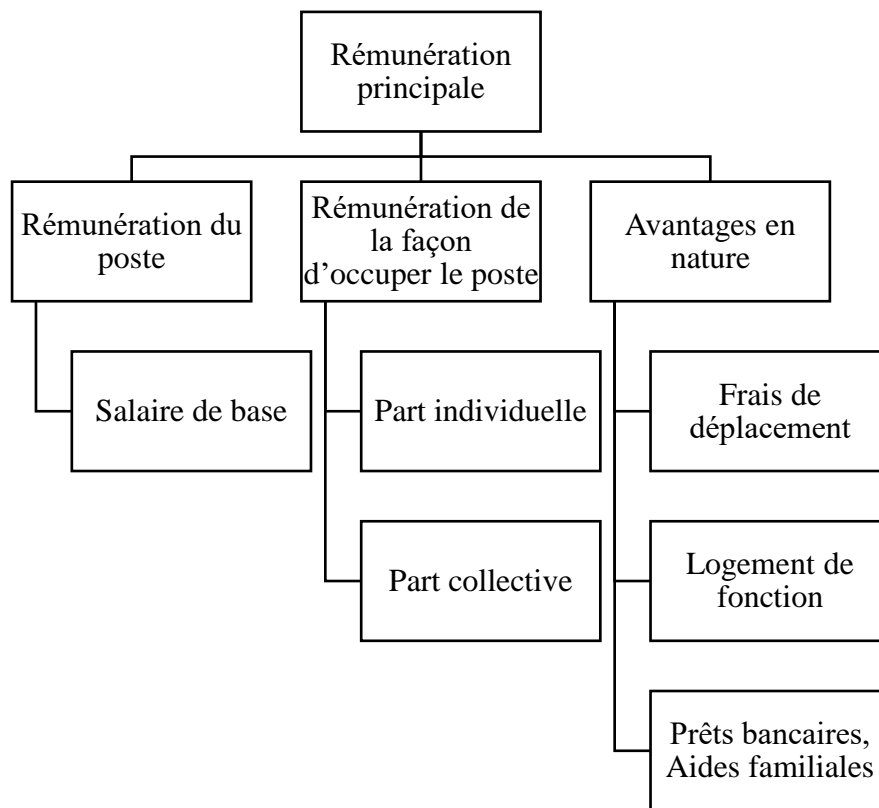
<sup>42</sup> Ferland, G. (1992). Introduction : Les défis de la rémunération. Dans M. Audet, E. Déom, J. Deschênes, G. Ferland, R Laflamme, & J. Sexton (Éd), Les défis de la rémunération, (pp. 1-7). Sainte-Foy, QC, Canada : Les presses de l'université Laval.

sociaux indépendants du salaire. Cela implique un véritable système de rémunération qui doit coordonner de façon optimale les différentes composantes qui lui sont liées.

### **1.1. La structure salariale :**

Une structure salariale a pour but d'ordonner en classes et en échelles l'ensemble des salaires offerts à des employés d'une organisation.

**Figure 2.3. :** La structure salariale



**Source :** Réalisé par nos soins

### **2.5.2. Défis et objectifs de la rémunération :**

La pérennité de l'entreprise ainsi que celle des employés dépend en majeure partie de la mise en place d'une bonne politique de rémunération. En effet, cet outil de gestion est souvent considéré comme une source de compétitivité servant la stratégie de l'entreprise.

Pour cela, il est nécessaire d'identifier les objectifs organisationnels en amont de la mise en place de toute politique de rémunération.

Les questions suivantes peuvent orienter l'analyse des objectifs stratégiques de l'entreprise, à savoir :

- Quels sont les objectifs de développement de l'entreprise à court et à moyen terme ?
- Quel est le degré de compétitivité du marché ?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre dans l'entreprise ? Est-elle considérée comme un investissement ?
- Quelles sont les capacités de paiement de l'entreprise ?

Ces différents questionnements doivent être pris en compte pour toute politique de rémunération qui se veut être cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

### **Section 3 : Lien entre pratique GRH et performance organisationnelle**

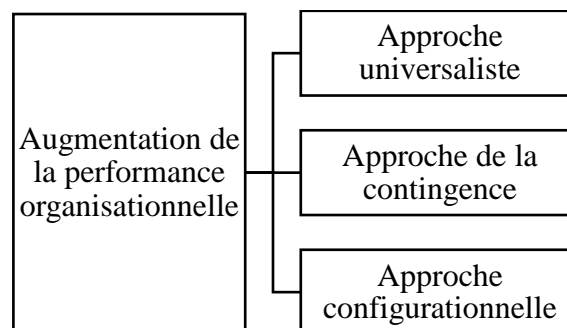
Malgré l'abondante littérature, la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité de la firme constitue un phénomène encore méconnu. On qualifie même cette relation de véritable « boîte noire ».

Depuis peu, la gestion des ressources humaines (GRH) constitue une fonction de l'entreprise qui a pris une importance significative et ce, en réponse aux pressions de l'environnement externe. Les entreprises ont intégré la GRH dans une dimension stratégique de sorte qu'elle est désormais intégrée à la stratégie d'affaires. Cette démarche a permis de mettre en place des pratiques RH qui favorisent l'augmentation de la performance organisationnelle.

Cette section va permettre une meilleure compréhension de ce phénomène. Même s'il existe plusieurs théories tentant d'expliquer cette relation, c'est l'approche universaliste des ressources humaines qui sera retenue. Utilisant une démarche méthodologique exclusivement quantitative.

De nombreuses recherches ont tenté de démontrer la relation entre les pratiques RH et la performance (Arcand, 2000 ; Arcand 2006). Progressivement, les chercheurs reconnaissent que les pratiques RH améliorent la performance organisationnelle. Par contre, ils ne s'entendent pas nécessairement sur les façons d'y arriver. Nous pouvons distinguer trois approches en GRH établissant la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. La figure 2.5 nous en fait la synthèse.

**Figure 2.4.** : Les approches en gestion stratégique des ressources humaines



**Source :** GAGNON, (O), ARCAND, (G), : « Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle », in revue internationale sur le travail et la société, N° 2, juin, 2011, p.6

Dans un premier temps, l'approche universaliste des ressources humaines ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. Cette approche se caractérise donc par la croyance qu'un ensemble de pratiques de GRH serait meilleur ou à haut rendement, produisant dans chaque cas un effet positif sur l'organisation. Parmi les pratiques de ressources humaines les plus souvent citées pour leur caractère stratégique, notons les activités liées à la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main-d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emploi.

Deuxièmement, l'approche de la contingence soutient la prémisse que pour être efficaces, les politiques de ressources humaines doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. Elle met donc l'accent sur la contextualisation de la GRH. Les tenants de cette approche affirment qu'il existe autant de pratiques appropriées qu'il existe de contexte. Il faut donc rejeter d'emblée l'idée de supériorité ou de meilleures pratiques, et se rattacher au postulat que le facteur de contingence dicte la marche à suivre

Finalement, l'approche configurationnelle se veut le raisonnement le plus complet mais le plus complexe dans les trois approches de GSRH. Elle postule que pour valider l'accroissement de la performance de la firme, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis dans lesquels ces dernières, de par leur nature et leur finalité commune, pourront s'influencer mutuellement créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne.

### **3.1.L'approche universaliste :**

Connu également sous le nom de *l'approche des meilleures pratiques* ou encore *l'approche des pratiques gagnantes*, l'approche universaliste se base sur l'idée que certaines pratiques de ressources humaines par exemple la rémunération ont un effet positif sur la performance des individus et des organisations, peu importe la taille de ces dernières, leur secteur d'activité ou leur stratégie organisationnelle.<sup>43</sup>

L'approche universaliste est en perte de popularité, mais des chercheurs continuent tout de même à s'y intéresser. En effet, un groupe de chercheurs est parvenu à déterminer des effets positifs à

---

<sup>43</sup> Harmaz, M., & Abbass, Z. (2021). Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle : l'apport du modèle universaliste. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 23-38.

l'utilisation de certaines pratiques de ressources humaines comme l'analyse des emplois, l'évaluation du rendement et la planification de carrière sur l'efficacité générale d'organisations.

Une récente recherche indique la présence d'un lien entre l'amélioration de la performance mesurée en termes de qualité générale de la prestation de services et le recours à trois pratiques de ressources humaines, nommément :

- Une rémunération contingente au mérite,
- Un contrôle des employés basé sur les résultats
- La possibilité de prendre des risques afin d'accroître les capacités d'innovation de l'organisation

Par ailleurs, on associe généralement l'approche universaliste aux procédures d'étalonnage.<sup>44</sup> Cependant, de nombreuses critiques ont remis en question la pertinence de procéder systématiquement à ces exercices d'étalonnage et, du même coup, les possibilités d'exporter des pratiques sans prendre en considération le contexte de chaque organisation.

De fait, les recherches menées sur les théories universalistes offrent des résultats souvent contradictoires entre eux, en fonction des contextes dans lesquels elles sont menées. En présumant qu'une organisation suivra automatiquement, le principal problème des approches universalistes est que l'on ne tient pas suffisamment compte des conditions d'adoption et de mise en œuvre des meilleures pratiques.

Une autre critique de l'approche universaliste concerne l'effet limité des pratiques individuelles sur la performance organisationnelle. D'une part, il est souvent complexe de relever des liens rationnels entre une pratique de ressources humaines et l'amélioration générale de la performance de l'organisation d'autre part, le fait d'isoler l'effet particulier de cette pratique se révèle impossible dans de nombreux cas. En somme, il semble que cette approche soit trop simpliste pour comprendre l'état de la performance des organisations.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Beatty, R.W., M.A. Huselid et C.E. Schneier (2003). « New HR metrics: Scoring on the business scorecard », *Organizational Dynamics*, vol. 32, n° 2, p. 107-121

<sup>45</sup> Delery, J.E. et J.D. Shaw (2001). « The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, p. 165-197.

### **3.2.L'approche configurationnelle :**

Cette approche postule que l'organisation devrait se concentrer sur des systèmes cohérents de pratiques. Selon les tenants de cette approche, les pratiques de ressources humaines prises individuellement auraient un effet limité, et devraient faire partie d'un tout cohérent de manière à créer une synergie attribuable à leur complémentarité.<sup>46</sup>

Cette complémentarité est définie comme l'ensemble des pratiques de différents domaines d'activités de gestion des ressources humaines dont l'utilisation conjointe peut être rationnellement justifiée et dont l'effet synergique sur la performance organisationnelle dans un milieu donné peut être empiriquement démontré.

Les pratiques de ressources humaines doivent être cohérentes entre elles pour se renforcer mutuellement et développer leur potentiel d'effet positif sur la performance l'organisation. Cette cohérence des pratiques de ressources humaines fait référence au concept de l'intégration horizontale, qui s'apprécierait rationnellement par les effets qui devraient en découler à la suite de leur mise en œuvre

Par ailleurs, les tenants de l'approche de la configuration ont eu tendance à développer des typologies idéales de pratiques de ressources humaines. Un modèle conceptuel encore souvent utilisé de nos jours est le système à forte participation de Lawler. Il suggère quatre grappes de pratiques de ressources humaines pouvant accroître la participation et l'engagement organisationnel :

- Le partage de l'information,
- Le développement des compétences,
- Le partage du pouvoir
- Et les programmes de reconnaissance.

L'examen des écrits sur ces diverses dimensions de la gestion des ressources humaines révèle que ces grappes peuvent à la fois influencer l'engagement organisationnel et favoriser des gains au regard de l'efficacité, de la productivité et de la qualité du travail.

---

<sup>46</sup> BARETTE (J), CARRIERE (J), « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 58, n° 3, 2003, p. 427-453

### **3.3. L'approche de la contingence :**

L'approche de la contingence reconnaît que les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines ne sont utiles que si elles peuvent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques de l'organisation. S'appuyant principalement sur la théorie comportementale des ressources humaines, les tenants de cette approche considèrent la gestion des ressources humaines comme une variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation.

Cet alignement s'effectue sur la stratégie organisationnelle et renvoie au concept d'intégration verticale. L'approche de la contingence rend donc explicites les liens qui existent entre le système de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle attendue. Pour bon nombre de chercheurs et de praticiens, la gestion des ressources humaines ne saurait être considérée comme stratégique sans la prise en compte de cette notion de contingence (alignement vertical).

L'approche de la contingence permet donc de resituer le système de gestion des ressources humaines dans son contexte organisationnel et environnemental. Sous-tendu par une philosophie de gestion, il devient d'autant plus rationnel qu'il entretient des liens avec son environnement interne et externe.

Parler de GRH, c'est avant tout insister sur sa finalité gestionnaire et donc sur l'apport que pourrait donner la GRH à la performance de l'entreprise.

C'est donc à chaque organisation de se poser cette question et d'y apporter les réponses qu'elle souhaite. De ce fait, une définition universaliste de la GRH ne nous semble pas pertinente.

La GRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes, traduisant des interactions permanentes, et négociées en permanence, entre contextes organisationnels et contextes socio-économiques.<sup>47</sup>

C'est pourquoi, une entreprise ne peut pas se doter d'un modèle unique de GRH qui lui garantirait un fonctionnement humain efficace et performant. Les pratiques des entreprises en la matière sont dépendantes des caractéristiques internes : les traditionnels facteurs de contingence tels que la taille ou la technologie mais elles sont aussi soumises à de nombreux facteurs externes. Les pratiques de GRH peuvent se choisir en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier. Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs. Plusieurs recherches ont montré l'existence d'une relation entre ces pratiques de GRH et la performance de l'entreprise.

La mesure de la performance ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Une gestion efficace passe obligatoirement par une mesure de toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale.

Les ressources humaines constituent le capital immatériel dans lequel l'entreprise investit et s'assure de la réussite de cet investissement à travers l'évaluation de sa performance et ce depuis le recrutement jusqu'à la phase de séparation. Une performance positive du capital humain implique une bonne gestion des ressources humaines et de ses pratiques.

Au terme théorique nous pouvons avancer que les pratiques GRH sont une source d'une meilleure performance capable d'offrir un avantage compétitif (théorie des ressources) et enfin forment un système de pratiques complémentaires en interne (approche contingente).

---

<sup>47</sup> PICHAULT F., NIZET J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Le Seuil, 2000.

**CHAPITRE 3**

**PRÉSENTATION, ANALYSE DES  
RÉSULTATS ET SUGGESTIONS**

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus afin de répondre notre questionnement de recherche : comment les pratiques de GRH influencent-t-elle la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé ?

En effet, les résultats présentés concerneront chacune des variables indépendantes soit : la formation ; du recrutement ; de la gestion des carrières ; de l'évaluation et enfin de la rémunération incitative. Ils seront analysés par rapport à la performance organisationnelle. Les résultats en lien avec les hypothèses à vérifier seront présentés.

Les variables dépendantes illustrées dans l'hypothèse vont être identifiées à travers une corrélation. Ce qui nous éclairera sur l'importance qu'ont les facteurs de contingence sur les pratiques de GRH et l'impact de ces dernières sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

De ce fait ce dernier chapitre (03) de notre étude est consacré dans un premier temps à la présentation et à l'analyse des données issues de nos enquêtes, et dans un second temps à la discussion et à la formulation des suggestions.

## **Section 1 : Présentation, analyse des données et validation des hypothèses**

Cette section est consacrée de manière générale à la présentation et à l'analyse des données d'enquêtes. Il s'agit dans un premier temps, de la présentation et de l'analyse des données relatives aux statistiques descriptives et dans un second temps, de celles relatives aux corrélations bi variées qui nous permettrons de valider ou non nos hypothèses.

### **1.1.Présentation et analyse des données des statistiques descriptives :**

Ce paragraphe présente les résultats de nos enquêtes en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines (variable explicative ou indépendante) au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ». Il s'agit entre autres de : la formation ; du recrutement ; de la gestion des carrières ; de l'évaluation et enfin de la rémunération incitative.

#### **1.1.1. Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « Formation » :**

**Tableau 3.1 :** Existence d'un programme de formation au sein de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Oui	55	91,67 %
Non	4	6,67 %
Pas d'avis	1	1,67 %
Total	60	100 %

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Le tableau ci-haut laisse paraître que tous les enquêtés ont donné des avis favorables quant à l'existence d'un programme de formation. En effet, 91,67% des enquêtés affirment qu'il existe un programme de formation au sein de l'établissement.

**Tableau 3.2 :** Existence de programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulés
Tout à fait d'accord	14	23,3 %	23,3 %
Plutôt d'accord	25	41,7 %	65 %
Pas d'avis	18	30 %	95 %
Plutôt pas d'accord	4	5 %	100 %

Pas du tout d'accord	0	0 %	100 %
Total	60	100 %	

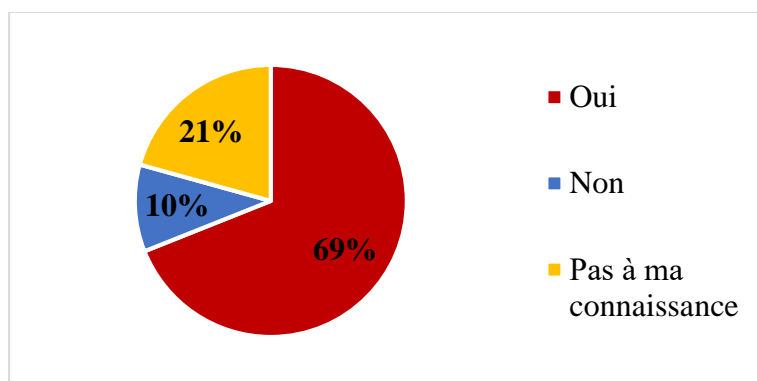
**Source** : Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

À la lecture de ce tableau, nous constatons que 41,7 % des enquêtés ont affirmé être d'accord qu'il existe des programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation. Seuls 5% % ont déclaré n'être plutôt pas d'accord sur cette question. Le pourcentage cumulé croissant des avis de ceux qui ont donné des avis favorables ou sont restés indifférents est de 95%, supérieur à 90% (défini pour la détermination de la pertinence d'une pratique RH).

Et comme les deux pourcentages sont supérieur au seuil de 90% défini pour la détermination de la pertinence d'une pratique RH, nous pouvons conclure à travers cette question que la pratique formation est pertinente.

### **1.1.2. Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « recrutement » :**

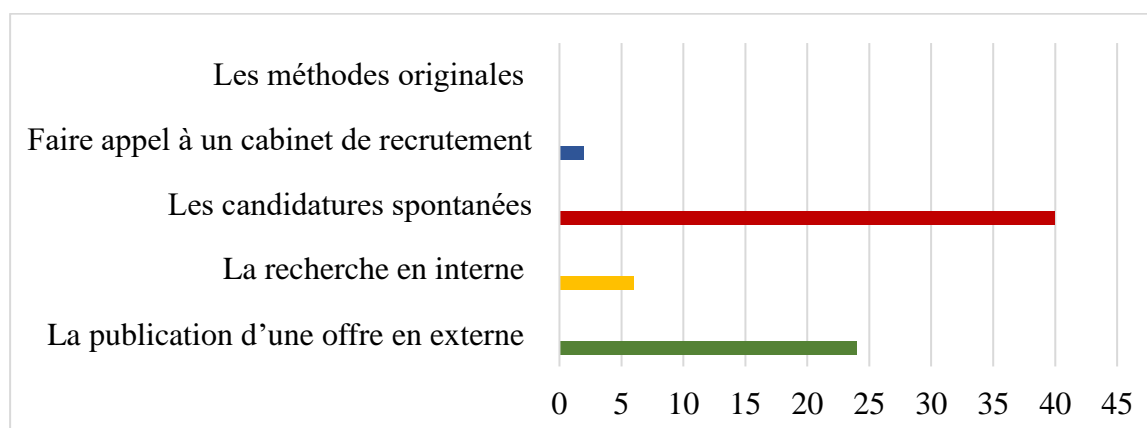
**Figure 3.1** : Le recours au recrutement externe



**Source** : Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Étant donné que 69% des enquêtés affirme que l'établissement a recours au recrutement externe et que la part des répondants n'ayant pas d'avis est de 21% alors on peut conclure que l'établissement fait principalement recours au recrutement externe.

Ce recours est principalement dû au fait qu'il n'y a pas de polyvalence dans les postes. Les postes sont très spécialisé.

**Figure 3.2 :** Le mode de recrutement

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

L'analyse de ce diagramme montre que bien que le recrutement en externe constitue un mode de recrutement utilisée au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ». Le recrutement le plus approuvé est la candidature spontanée.

**Tableau 3.3 :** Existence d'une description du poste et planification des ressources humaines avant le recrutement

	Description du poste avant le recrutement		Planification des ressources humaines avant le recrutement	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Oui	33	55 %	26	43,3 %
Non	9	15 %	18	30 %
Pas d'avis	18	30 %	16	26,67 %
Total	60	100%	60	100 %

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

L'analyse du tableau ci-dessus montre que dans l'établissement d'enseignement privé les IRIS procède dans sa procédure recrutement à la description du poste ainsi que la planification des ressources humaines avant chaque recrutement.

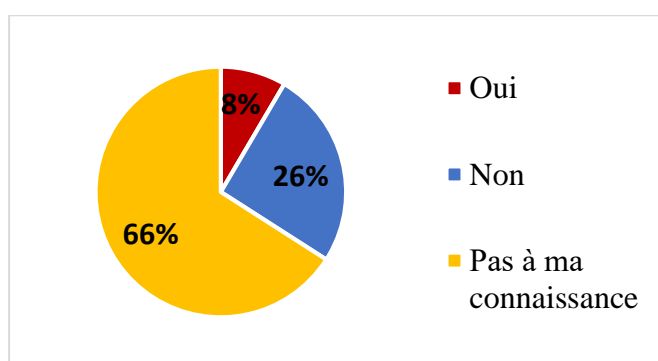
**Tableau 3.4 :** Existence d'une procédure formalisée pour les recrutements.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulés
Tout à fait d'accord	8	13,3 %	13,3 %
Plutôt d'accord	30	50 %	65 %
Pas d'avis	14	23,3 %	95 %
Plutôt pas d'accord	6	10 %	100 %
Pas du tout d'accord	2	3,4 %	100 %
Total	60	100 %	

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

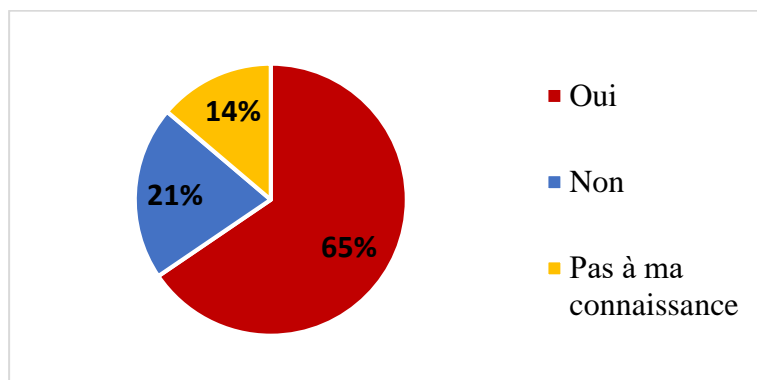
Après la lecture du tableau ci-dessus relatifs aux statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « recrutement », nous soulignons le fait que 50% des enquêtés affirment qu'il existe une procédure formalisée pour les recrutements. Seulement 13,4% des avis ont été, pas du tout d'accord, relativement à la même pratique RH. De ce fait, le pourcentage cumulé croissant des enquêtés ayant donné des avis allant de tout à fait d'accord à pas d'avis est de 95%, supérieur au seuil de 90%. Ce qui nous emmène à trancher en faveur de la pertinence de cette pratique.

### 1.1.3. Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « gestion de carrières » :

**Figure 3.3. :** Existence d'une procédure formalisée pour la gestion de carrières

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

L'analyse de ce graphique en secteur montre que les enquêtés ignorent qu'il existe un plan de carrières au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ». En effet, 66% affirment qu'ils n'ont pas connaissance de l'existence d'un plan de carrières. Ce qui est principalement dû au fait que les enseignants délégués du personnel ne communiquent pas et centralise les informations à leurs niveaux.

**Figure 3.4. :** Connaissance de la procédure (manière) de gestion des carrières du personnel

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

D'après l'analyse de ce graphique, parmi les enquêtés qui ont connaissance de l'existence d'un plan de carrières. 65% affirment qu'ils ont connaissance de procédure (manière) de gestion des carrières du personnel.

**Tableau 3.5 :** Mesure de la satisfaction de la gestion de carrière du personnel au sein de l'établissement

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé croissant	Pourcentage cumulés décroissant
Tout à fait d'accord	0	0 %	0 %	0 %
Plutôt d'accord	16	26,7 %	26,7 %	100 %
Pas d'avis	24	40 %	66,7 %	73,3 %
Plutôt pas d'accord	14	23,3 %	90 %	33,3 %
Pas du tout d'accord	6	10 %	100 %	10 %
Total	60	100 %		

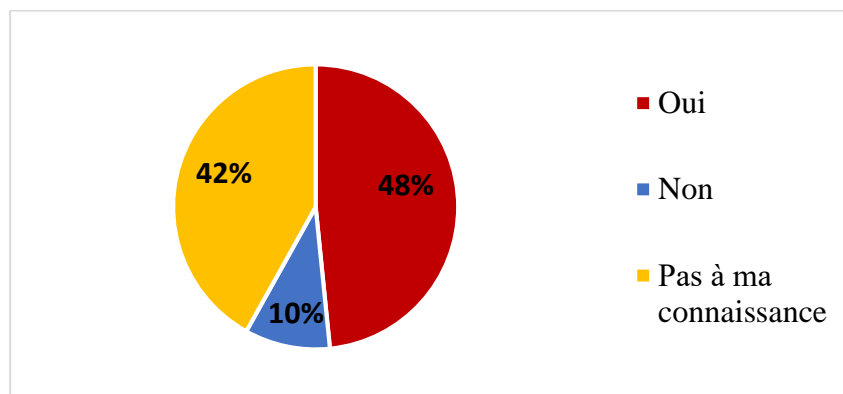
**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Ces résultats montrent que 40 % des enquêtés sont restés indifférents par rapport à la question relative à la pratique de la gestion des carrières. Personne n'a déclaré être tout à fait d'accord sur cette question. Le pourcentage cumulé croissant des avis de ceux qui ont donné des avis défavorables ou sont restés indifférents est de 73,3 % qui reste inférieur à 90%.

Cependant, 92% des répondants affirment qu'ils n'existent pas ou qu'ils n'ont pas connaissance de l'existence d'un plan de carrières formalisé au sein de l'établissement alors nous déduisons que la gestion des carrières n'est pas pertinente.

#### 1.1.4. Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « évaluation du rendement » :

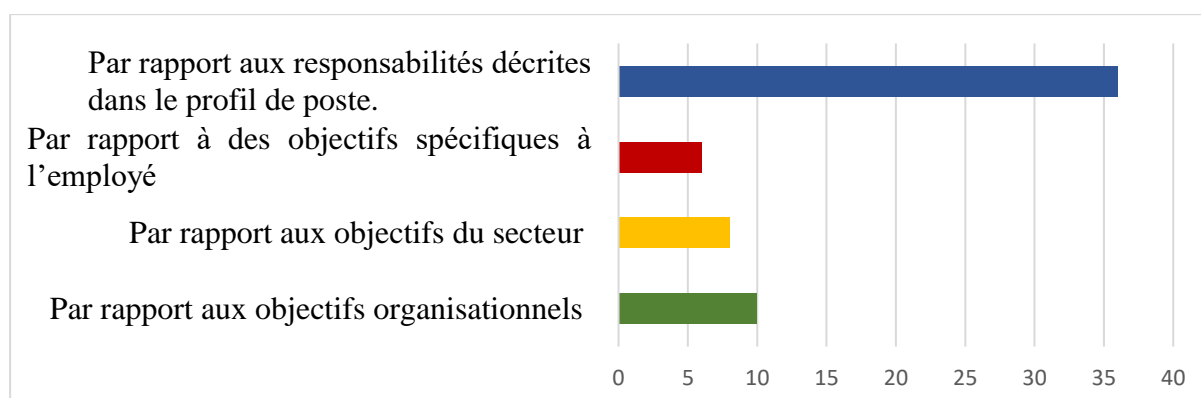
**Figure 3.5. :** Existence d'une procédure formalisée pour l'évaluation du rendement



**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

L'analyse de ce graphique montre que 48 % des enquêtés ont un avis positif en ce qui concerne l'existence d'une procédure formalisée pour la gestion de carrières, ce qui constitue presque la moitié de l'échantillon. Néanmoins, une part non-négligeable qui constitue la plus grande moitié affirment qu'ils n'existent pas ou qu'ils n'ont pas connaissance de l'existence d'une procédure formalisée pour la gestion de carrières.

**Figure 3.6. :** Les critères d'évaluation du rendement des employés



**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

L'analyse de ce diagramme montre que bien que l'évaluation du rendement par rapport aux responsabilités décrites dans le profil du poste constitue le critère le plus utilisée au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ». Néanmoins, la direction intègre dans ses critères d'évaluation du rendement des employés : l'évaluation du rendement par rapport à des

objectifs spécifiques à l'employé, par rapport aux objectifs du secteur et par rapport aux objectifs organisationnels.

**Tableau 3.6 :** Existence d'un système d'évaluation du rendement de l'employé

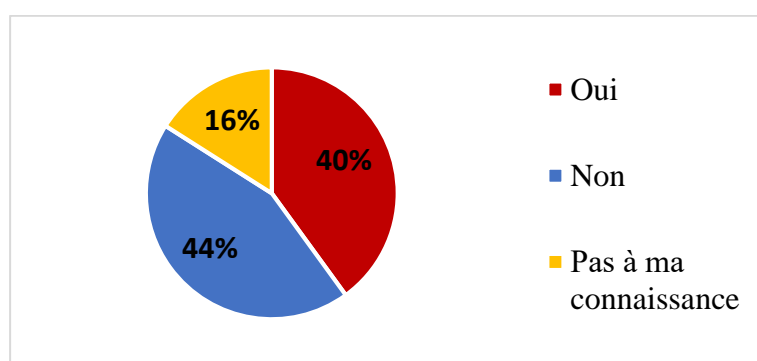
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulés
Tout à fait d'accord	12	20,7 %	20,7 %
Plutôt d'accord	14	22,2 %	42,9 %
Pas d'avis	30	49,7 %	92,6 %
Plutôt pas d'accord	2	7,4 %	100 %
Pas du tout d'accord	0	0 %	100 %
Total	60	100 %	

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Nous observons que 51,7 % des enquêtés sont restés indifférents par rapport à l'existence d'un système d'évaluation du rendement du personnel. 20,7 % ont déclaré être tout à fait d'accord sur cette question. Le pourcentage cumulé croissant des avis de ceux qui ont donné des avis favorables ou sont restés indifférents est de 92,6 % supérieur à 90%. L'évaluation du rendement est donc une pratique pertinente au sein de l'établissement privé « LES IRIS ».

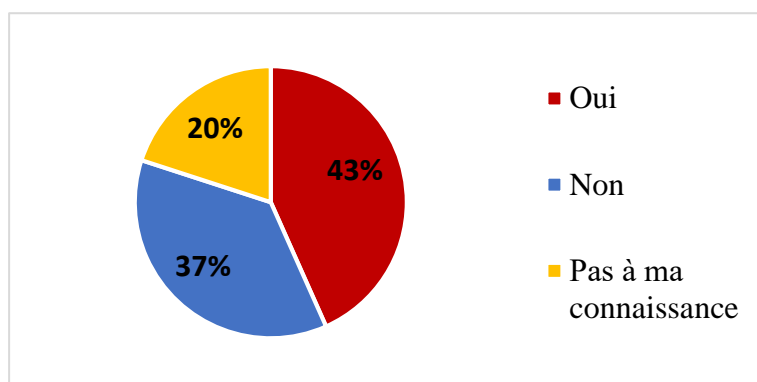
#### 1.1.5. Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « recrutement » :

**Figure 3.7. :** Équité du traitement des salaires



**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

L'analyse de ce graphique montre que 44 % des enquêtés considèrent que le traitement du salaire n'est pas équitable, ce qui constitue presque la moitié de l'échantillon. Néanmoins, une part non-négligeable qui constitue la plus grande moitié ont un avis positif ou n'ont pas d'avis sur l'équité du traitement des salaires au sein de l'établissement.

**Figure 3.8. :** Traitement des salaires et des rémunérations incitatives

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

L'analyse de ce graphique montre que 43 % des enquêtés ont un avis positif en ce qui concerne l'existence d'un traitement des salaires et des rémunérations incitatives, ce qui constitue presque la moitié de l'échantillon. Néanmoins, une part non-négligeable qui constitue la plus grande moitié affirment qu'il n'y a pas ou qu'ils n'ont pas connaissance de l'existence d'un traitement des salaires et des rémunérations incitatives.

**Tableau 3.7 :** Importance de l'octroi des primes de rendement pour inciter les employés

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulés croissant
Tout à fait d'accord	34	53 %	53 %
Plutôt d'accord	18	30 %	83 %
Pas d'avis	6	10 %	93 %
Plutôt pas d'accord	0	0 %	93 %
Pas du tout d'accord	4	7 %	100 %
Total	60	100 %	

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Selon les résultats du tableau ci-dessus, plus de la moitié des enquêtés (53 %) considèrent qu'il est important d'octroyer des primes de rendements pour inciter les employés. Le pourcentage cumulé croissant des avis de ceux qui ont donné des avis favorables ou sont restés indifférents est de 93 % qui est égal supérieur à 90%.

**Tableau 3.8 :** Mesure de la satisfaction de la pratique « rémunération » au sein de l'établissement

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé croissant	Pourcentage cumulé décroissant
Tout à fait d'accord	0	0 %	0 %	100 %
Plutôt d'accord	2	3 %	3 %	100 %
Pas d'avis	42	70 %	73 %	97 %
Plutôt pas d'accord	10	17 %	90 %	27 %
Pas du tout d'accord	6	10 %	100 %	10 %
Total	60	100 %		

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Ces résultats montrent que 66,67 % des enquêtés sont restés indifférents par rapport à la question relative à la pratique du recrutement. Personne n'a déclaré être tout à fait d'accord sur cette question. Le pourcentage cumulé croissant des avis de ceux qui ont donné des avis défavorables ou sont restés indifférents est de 97 % qui est égal inférieur à 95%. Alors nous déduisons que la rémunération n'est pas pertinente.

#### **1.1.6. Statistiques descriptives liées à la mesure de la pertinence de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines :**

Contrairement aux tableaux précédents pour lesquels la détermination de la pertinence ou non d'une pratique RH s'est basée sur les pourcentages cumulé croissants, on s'intéresse dans celui-ci à la moyenne. Et pour qu'une pratique soit considérée comme pertinente elle doit avoir une moyenne arithmétique supérieure ou égale à 3.

**Tableau 3.9:** Analyse de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines

	Total	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Formation	60	2	5	3,86	0,83
Recrutement	60	1	5	3,3	1,08
Gestion de carrières	60	1	5	2,97	1,04
Évaluation du rendement	60	1	5	3,60	0,96
Rémunération	60	1	4	2,7	0,84

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

D'après ce tableau, la plupart des pratiques de GRH relatives à la formation, au recrutement, et l'évaluation du rendement sont pertinentes (3,86 et 3,3 et 3,6). La rémunération incitative et la gestion des carrières ne sont par contre pas pertinentes (2,97 et 2,7). Nous pouvons déduire que globalement, les pratiques de GRH sont pertinentes au sein de l'établissement mais à des degrés différents.

L'analyse descriptive ne suffit pas pour valider toutes nos hypothèses puisqu'elle ne permet pas d'indiquer la force de la relation entre la variable indépendante et dépendante. C'est pourquoi, une analyse des corrélations entre les pratiques de GRH et les indicateurs de performance sociale s'avère nécessaire.

### **1.2.Présentation et analyse des données de corrélation :**

Dans cette sous-section, il s'agira d'établir les liens entre les variables explicatives ou indépendantes (les pratiques ressources humaines) et les variables expliquées ou dépendantes (les indicateurs de performance organisationnelle).

Pour valider statistiquement le lien entre chacune de ces variables, nous avons utilisé le test de corrélation de Pearson qui permet de confirmer une relation statistique entre deux variables. Rappelons que pour que le lien soit pertinent, la corrélation doit être positive ou positive et significative au seuil de 5% ( $P < 0.05$ ).

**Tableau 3.10** : Analyse de corrélation entre la formation et les indicateurs de la performance organisationnelle

	1	2	3	4
<b>La formation</b>	1			
La communication en interne	0,0931	1		
La flexibilité de la structure	0,3670	0,0548	1	
Le respect des règles	0,0913	- 0,2329	- 0,0422	1
	Correlation is significant at the 0.05 level			

**Source** : Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Le tableau ci-dessus nous montre que toutes les corrélations entre la formation et les variables de la performance sociale sont positives. Néanmoins seule la formation corrèle positivement et significativement avec la flexibilité de la structure au seuil de 5% ( $r = 0,367$ ).

Les corrélations entre la formation, la communication en interne ainsi que le respect des règles sont positives mais pas significatives ( $r = 0,0931$ ,  $r = 0,0913$ ).

**Tableau 3.11** : Analyse de corrélation entre le recrutement et les indicateurs de la performance organisationnelle

	1	2	3	4
<b>Le recrutement</b>	1			
La communication en interne	0,2008	1		
La flexibilité de la structure	- 0,0711	0,0548	1	
Le respect des règles	0,0872	- 0,2329	- 0,0422	1
	Correlation is significant at the 0.05 level			

**Source** : Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Au regard de ce tableau, on note que le recrutement corrèle positivement et significativement avec la communication interne au seuil de 5% ( $r = 0,2008$ ). La corrélation entre le recrutement et le respect des règles est positive mais pas significative ( $r = 0,0872$ ). Par contre, la corrélation entre le recrutement et la flexibilité de la structure est négative ( $r = -0,0711$ ).

**Tableau 3.12** : Analyse de corrélation entre la gestion de carrières et les indicateurs de la performance organisationnelle

	1	2	3	4
<b>La gestion de carrières</b>	1			
La communication en interne	0,4533	1		
La flexibilité de la structure	0,024	0,0548	1	
Le respect des règles	- 0,0886	- 0,2329	- 0,0422	1
	Correlation is significant at the 0.05 level			

**Source** : Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Au regard de ce tableau, on note que la gestion de carrières corrèle positivement et significativement avec la communication interne au seuil de % ( $r = 0,4533$ ). La corrélation entre le recrutement et la flexibilité de la structure est positive mais pas significative ( $r = 0,024$ ). Par contre, la corrélation entre le recrutement et le respect des règles est négative ( $r = - 0,0886$ ).

**Tableau 3.13** : Analyse de corrélation entre l'évaluation du rendement et les indicateurs de la performance organisationnelle

	1	2	3	4
<b>L'évaluation du rendement</b>	1			
La communication en interne	0,1749	1		
La flexibilité de la structure	- 0,0018	0,0548	1	
Le respect des règles	- 0,0187	- 0,2329	- 0,0422	1
	Correlation is significant at the 0.05 level			

**Source** : Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Ce tableau nous montre que la corrélation entre l'évaluation du rendement et la communication en interne est positive et significative au seuil de 5% ( $r=0.1749$ ). Par contre, il n'y a pas de corrélations positives entre l'évaluation du rendement, la flexibilité de la structure et le respect des règles ( $r = - 0,0018$  ;  $r = - 0,0187$ ).

**Tableau 3.14** : Analyse de corrélation entre la rémunération et les indicateurs de la performance organisationnelle

	1	2	3	4
<b>La rémunération</b>	1			
La communication en interne	0,4423	1		
La flexibilité de la structure	0,2337	0,0548	1	
Le respect des règles	- 0,0324	- 0,2329	- 0,0422	1
	Correlation is significant at the 0.05 level			

**Source** : Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Le tableau ci-dessus destiné à analyser des corrélations entre la rémunération et les variables de performance organisationnelle, nous montre que seule la corrélation entre la rémunération et le respect des règles est négative ( $r = - 0,0324$ ). De ce fait, les corrélations sont positives et significatives entre la rémunération, la communication en interne et la flexibilité de la structure ( $r = 0,4423$  ;  $r = 0,2337$ ).

### **1.3. Validation des hypothèses :**

Cette sous-section est consacrée à la vérification de nos hypothèses suivant la méthodologie arrêtée. Nous commençons d'abord par vérifier la pertinence des pratiques de GRH au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » avant d'examiner les corrélations entre ces pratiques et la performance organisationnelle. Rappelons que pour que le lien soit pertinent, la corrélation doit être positive ou positive et significative au seuil de 5% ( $P < 0.05$ ).

#### **1.3.1. Validation de l'hypothèse générale :**

D'après le tableau 3.9, les pratiques de GRH relatives à la formation, le recrutement et l'évaluation du rendement sont pertinentes (3,86 et 3,3 et 3,6) tandis que la gestion des carrières et la rémunération incitative ne le sont pas (2,97 et 2,7).

Cette constatation est confirmée par les premiers tableaux d'analyse descriptive qui étudient séparément chaque pratique de GRH. Le pourcentage cumulé croissant des avis de ceux qui ont donné des avis défavorables ou sont restés indifférents est de 95 % dans le tableau 3.2, 95% dans le tableau 3.4 et de 92.6% dans le tableau 3.6.

Nous observons que les tableaux 3.2, 3.4, 3.6 présentent des pourcentages cumulés croissants supérieurs à 90% signifiant que ces pratiques sont pertinentes.

Par contre, les tableaux 3.5 et 3.8 qui représentent respectivement les pratiques de la gestion des carrières et de la rémunération incitative ont un score inférieur à 90%. Donc ces pratiques ne sont non pertinentes au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ».

Nous concluons alors que toutes les pratiques de GRH que nous avons identifiées dans notre revue de la littérature ne sont pas pertinentes au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ». L'hypothèse HG n'est donc validée que partiellement.

### **1.3.2. Validation de l'hypothèse opérationnelle 01 (HO1) :**

L'hypothèse HO1 : Il existe un impact de la formation sur la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

**Tableau 3.15 :** Analyse de corrélation de la formation avec la performance organisationnelle

	1	2
<b>La formation</b>	1	
Performance organisationnelle	0,3527	1
	Correlation is significant at the 0.01 level	

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

De ce tableau, on peut déduire que la formation semble influencer positivement la performance organisationnelle et cela de façon significative ( $r= 0,3527$ ). À partir de ces résultats, nous pouvons conclure que l'hypothèse HO1 est vérifiée et validée.

### **1.3.3. Validation de l'hypothèse opérationnelle 02 (HO2) :**

L'hypothèse HO2 : La formalisation du recrutement est étroitement lié à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

**Tableau 3.16 :** Analyse de corrélation du recrutement avec la performance organisationnelle

	1	2
<b>Le recrutement</b>	1	
Performance organisationnelle	0,1471	1
	Correlation is significant at the 0.01 level	

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

De ce tableau, on peut déduire que la formation semble influencer positivement la performance organisationnelle et cela de façon significative ( $r= 0,1471$ ). Ce qui signifie qu'il y a un lien positif entre le recrutement et la performance organisationnelle. Sur cette base, on peut donc dire que l'hypothèse HO2 est vérifiée et validée également.

### **1.3.4. Validation de l'hypothèse opérationnelle 03 (HO3) :**

L'hypothèse HO3 : L'existence d'un plan de gestion de carrières participe à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

**Tableau 3.17 :** Analyse de corrélation de la gestion de carrières avec la performance organisationnelle

	1	2
<b>La gestion de carrières</b>	1	
Performance organisationnelle	-0,0793	1
	Correlation is significant at the 0.01 level	

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

Au regard de ce tableau, nous pouvons remarquer que la corrélation entre la gestion de carrières corréle négativement avec la performance organisationnelle ( $r = -0,793$ ). Nous en déduisons donc que l'hypothèse HO3 n'est pas vérifiée.

### **1.3.5. Validation de l'hypothèse opérationnelle 04 (H04) :**

L'hypothèse HO4 : L'évaluation du rendement des employés favorise la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

**Tableau 3.18 :** Analyse de corrélation de l'évaluation du rendement avec la performance organisationnelle

	1	2
<b>L'évaluation du rendement</b>	1	
Performance organisationnelle	0,1075	1
	Correlation is significant at the 0.01 level	

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

De ce tableau, on peut déduire que l'évaluation du rendement semblent influencer positivement la performance organisationnelle ( $r = 0,1075$ ). A partir de ces résultats, nous pouvons conclure que l'hypothèse HO4 est vérifiée et validée.

### **1.3.6. Validation de l'hypothèse opérationnelle 05 (H05) :**

L'hypothèse HO5 : La rémunération incitative contribue à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « Les IRIS ».

**Tableau 3.19 :** Analyse de corrélation de la rémunération initiative avec la performance organisationnelle

	1	2
<b>La rémunération incitative</b>	1	
Performance organisationnelle	0,07886	1
	Correlation is significant at the 0.01 level	

**Source :** Résultats obtenus sous Microsoft Excel 2016, Mai 2022

De ce tableau, on peut déduire que l'évaluation du rendement semblent influencer positivement la performance organisationnelle ( $r= 0,1075$ ) même si ce n'est pas de façon significative. À partir de ces résultats, nous pouvons conclure que l'hypothèse HO5 est vérifiée et validée.

## **Section 2 : Discussions des résultats et recommandations du travail.**

L'analyse statistique n'est pas suffisante. Il est tout aussi utile d'interpréter et discuter les résultats observés puis de formuler des recommandations. Puisqu'aucun travail humain n'est parfait, nous nous proposons également de présenter les limites de notre travail.

### **2.1. Interprétation et discussions des résultats :**

L'interprétation des résultats est organisée autour de deux axes. Il s'agit d'une part de l'interprétation des résultats des analyses descriptives portant sur l'évaluation de la pertinence des pratiques de GRH et d'autre part celle des résultats des analyses de corrélations entre les pratiques de GRH et les indicateurs de performance organisationnelle.

Les tableaux d'analyse descriptive nous ont montré que les pratiques de GRH les plus pertinentes au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » sont celles relatives à la formation (3,86), au recrutement (3,3) et à l'évaluation du rendement (3,6). La rémunération incitative (2,97) et la gestion des carrières ne sont par contre pas pertinentes (2,7).

La pertinence de la formation s'explique par l'intérêt que porte la direction à l'amélioration des qualifications de ses employés. En effet, la formation continue est indispensable et indissociable de la quête de la performance organisationnelle. Elle s'effectue dans notre cas à travers des séminaires (en visioconférence avec des animateurs étrangers) et des journées de formation (organisé par la direction autour de thématique divers ou par l'Académie), des carrefours pédagogiques et autres sectorielles au cours desquelles les jeunes diplômés sont instruits sur les nouvelles techniques d'enseignement spécialement depuis la sortie des nouveaux programmes. Ici, l'acquisition du savoir, du savoir-faire, du savoir être et du savoir-faire savoir se trouve renforcée et permet à l'enseignant d'être plus à l'aise dans son travail.

La majorité des enquêtés s'est également prononcé en faveur de la pratique recrutement. En effet, de la même manière que la pratique formation influence positivement et significativement la performance organisationnelle. Le fait d'employer la pratique de recrutement semble créer un effet positif et significatif à la fois

L'évaluation du personnel est également une pratique très pertinente au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ». En effet, les enseignants ont le sentiment d'être évalué en fonction des responsabilités décrites dans le profil de poste. De plus, les primes de rendement individuel ou collectif favorisent sentiment d'évoluer dans un environnement assertif.

En ce qui concerne la rémunération, la majorité a répondu négativement aux différentes questions destinées à vérifier le niveau de pertinence de cette pratique au sein de l'établissement. Selon nos enquêtés, les rémunérations ne sont pas très équitables. Mais ils n'ont aucun autre choix que celui d'accepter les conditions de rémunération quand bien même elles contrarient leurs intérêts. Néanmoins, la totalité des enseignants affirment être inscrits à la CNAS et ont donc une garantie sociale quant à leur avenir et celle de leur famille.

Parlant de la gestion des carrières, les enquêtés la trouvent très peu pertinente. Le profil de carrière n'est pas clairement défini. L'ancienneté n'a aucune signification car il n'y a pas de différence de traitement entre une nouvelle et une ancienne recrue. Cela est souvent l'objet de frustrations qui naissent de traitements salariaux inéquitables et injustifiés entre des salariés ayant parfois la même formation et la même ancienneté.

En résumé, notre hypothèse de recherche concernant la pertinence des pratiques de ressources humaines au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » se trouve partiellement validée.

L'objectif principal de cette étude étant d'évaluer la relation pouvant exister entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle de l'établissement, nous avons effectué plusieurs analyses de corrélation qui montrent que de manière générale, les pratiques de GRH influencent positivement la performance organisationnelle de l'établissement.

Le tableau 3.2 montre que la formation corrèle positivement avec la performance organisationnelle. Cette relation de nature positive, signifie que les deux variables convergent. Et plus la formation est pertinente, plus elle améliore la performance organisationnelle.

Les tableaux 3.4 et 3.6, révèlent également une relation positive entre les pratiques de GRH relatives au lien entre le recrutement, l'évaluation du rendement et la performance organisationnelle. Nous en déduisons que ces pratiques de GRH vont aussi dans le même sens que la performance organisationnelle. Ainsi, plus le recrutement et l'évaluation du rendement ont pertinentes, plus elles influencent positivement la performance organisationnelle de l'établissement.

Les tableaux 3.5 et 3.8, dévoilent que les pratiques de GRH relatives à l'évaluation du rendement et la rémunération corrèlent négativement avec la performance organisationnelle.

De manière générale, nos analyses de corrélation montrent qu'il existe bien un lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé

« LES IRIS » mais à de degrés différents. Cette constatation confirme la théorie universaliste popularisée par Pfeffer (1994) et Huselid (1995) qui postulent que certaines pratiques de GRH sont meilleures que d'autres pour contribuer à l'accroissement de la performance et que prises isolément ou non, elles influencent la performance globale de l'entreprise.

## **2.2.Recommandations :**

Face à nos constatations, il est judicieux de faire des suggestions pour permettre à l'établissement d'améliorer la gestion de son personnel.

Concernant la pratique de la rémunération, la direction de l'établissement doit offrir à son personnel une rémunération incitative et équitable. Il s'agira par exemple d'avoir des bases de rémunération connues de tous et qui tiennent compte la qualification, l'expérience et des compétences de chaque employé. Toutes ces mesures auront l'avantage d'améliorer la satisfaction au travail et le climat.

La gestion des carrières, comme nous l'avons constaté est jugées peu pertinente au sein de l'établissement d'enseignement privée « LES IRIS » La direction l'établissement devraient mieux planifier les carrières. Nous suggérons à cet effet, que les profils de carrière soient clairement définis avec des possibilités d'avancement en termes de promotion et de primes. L'employé est davantage motivé lorsqu'il sait qu'en travaillant mieux son statut pourrait changer positivement.

Pour les pratiques qui se sont révélées déterminantes de la performance organisationnelle à savoir la formation, le recrutement et l'évaluation du rendement. Pour cela, les responsables de l'établissement doivent continuer dans ce sens, voire les améliorer afin de concourir à l'optimisation de la performance organisationnelle.

Toutes ces mesures amélioreront la qualité de la circulation de l'information, le respect de la structure formelle et la flexibilité de la structure pour impacter positivement la performance organisationnelle de l'établissement. Ceci est d'autant plus important que l'établissement fait aujourd'hui face à une concurrence effroyable de la part des établissements voisins que sont l'établissement Galilée et les Colombes. Et nous savons que dans ce contexte, les meilleures armes pour une entreprise pour faire face à cette conjoncture, c'est non seulement la qualité de son personnel, mais aussi et surtout la manière le gérer.

### **Section 3 : Limite du travail**

Toute œuvre humaine étant imparfaite, nous reconnaissons à ce travail quelques limites.

Nous ne saurions prétendre avoir abordé tous les aspects afférents à la problématique du lien entre les pratiques de GRH et la performance. De ce fait, de toutes les insuffisances de notre travail, voici celles que nous pouvons relever :

- Concernant la pratique de la rémunération, la direction de l'établissement doit offrir à son personnel une rémunération incitative et équitable. Il s'agira par exemple d'avoir des bases de rémunération connues de tous et qui tiennent compte la qualification, l'expérience et des compétences de chaque employé. Toutes ces mesures auront l'avantage d'améliorer la satisfaction au travail et le climat.
  
- La gestion des carrières, comme nous l'avons constaté est jugées peu pertinente au sein de l'établissement d'enseignement privée « LES IRIS » La direction l'établissement devraient mieux planifier les carrières. Nous suggérons à cet effet, que les profils de carrière soient clairement définis avec des possibilités d'avancement en termes de promotion et de primes. L'employé est davantage motivé lorsqu'il sait qu'en travaillant mieux son statut pourrait changer positivement.

Malgré ces limites, ce travail a le mérite de traiter d'un sujet qui n'a pas suscité beaucoup de passion de la part des chercheurs en GRH à savoir la question de la performance organisationnelle en générale et celle des établissements scolaires en particulier. La plupart des études menées traitent plutôt de la performance économique et financière. Ce travail vient donc enrichir le débat sur la performance sociale et mérite d'être approfondi par d'autres études.

Cette enquête avait pour but de vérifier l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé.

À partir de l'analyse du questionnaire, nous constatons qu'il existe un lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Nous retenons aussi de cette enquête que l'atteinte des objectifs fixés les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par l'entreprise à savoir le recrutement, la rémunération et la formation...

En résulte que différentes pratiques de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance organisationnelle, plusieurs de ces pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise étudiée.

Toutefois, notre enquête nous amène à conclure que l'atteinte la performance requise, exige une amélioration continue des pratiques de gestion des ressources humaines en l'occurrence la rémunération et la formation.

Globalement, nos résultats, vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres chercheurs quant aux effets positifs que peuvent exercer, sur la performance d'entreprises, d'évaluation du rendement (Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000 ; Lacousière, 2001), de rémunération incitative (Wagar, 1998 ; Barrette et Simeus, 1997 ; Berg, 1999 ; Arcand,2000), de formation (Liouville et Bayad, 1995 ; Patterson et al., 1998).

En second lieu, ils insistent sur le rôle et l'importance de la complémentarité des pratiques de GRH dans la prédiction de la performance organisationnelle.

## CONCLUSION

La conclusion, comme dans tout travail de recherche est la partie dans laquelle, on présente de manière sommaire, les différentes étapes parcourues pour aboutir aux résultats escomptés. Pour ce travail, il est question d'apporter une réponse à notre question fondamentale de recherche et dans le même temps aux questions spécifiques de recherche. Ainsi se présente l'ossature de notre conclusion.

Au terme de notre étude sur le thème « Le rôle de la GRH dans la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé, cas de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS », il convient de rappeler la question centrale de notre travail qui était celle de savoir Comment les pratiques de GRH influencent-elle la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé ?

Nous nous sommes fixés pour objectif de recenser les pratiques pertinentes de GRH qui ont cours dans cet établissement scolaire afin d'en déterminer la contribution à la performance organisationnelle et par la suite de proposer des solutions adéquates pour améliorer cette performance organisationnelle.

Après avoir mis en évidence les principales approches théoriques concernant notre sujet, nous avons opté pour l'approche universaliste de la gestion des ressources humaines selon laquelle les pratiques de GRH, prises individuellement ou non, procure un avantage à l'entreprise, en améliorant sa performance. Cette étape nous a permis de formuler plusieurs hypothèses de recherche dont la vérification s'est faite au moyen d'enquêtes et d'entretiens.

Les données recueillies relatives à la vérification des hypothèses ont été collectées auprès d'un échantillon constitué de 60 employés constitués d'enseignants, de surveillants et de responsables administratifs. Leur traitement nous a permis de constater que les pratiques de la formation, du recrutement et de l'évaluation du rendement sont pertinentes au sein du groupe scolaire « LES IRIS ». En revanche, les pratiques de rémunération incitative et de gestion des carrières se sont révélées non pertinentes.

Ces conclusions mettent à la disposition de l'établissement, une pléthore d'informations utiles pour une gestion optimale des ressources humaines. Dans un environnement devenu plus concurrentiel, les indicateurs de performance organisationnelle notamment le climat social, la

satisfaction et la motivation au travail sont des éléments que les responsables devront stimuler. Pour cela, les pratiques de GRH sur lesquelles il faudra accorder une attention particulière sont relatives à la rémunération incitative et la gestion des carrières.

Bien que cette étude apporte une contribution intéressante à la littérature et à la GRH du groupe scolaire « LES IRIS », il importe néanmoins de souligner les limites.

La principale limite concerne les dimensions de la performance. Dans le cadre de notre étude, nous n'avons insisté que sur la performance organisationnelle, ignorant la performance financière et la performance sociale. Ce qui ne nous offre qu'une vision partielle et non globale de la performance, même s'il est établi que la performance organisationnelle contribue à l'atteinte des objectifs globaux des organisations.

Ce présent mémoire ouvre néanmoins la voie à des études futures. La gestion du personnel des établissements d'enseignement secondaire privé n'ayant pas fait l'objet de beaucoup d'études, celle-ci offre des opportunités de recherche pour l'amélioration des performances des établissements d'enseignement privé en Algérie. Il serait particulièrement intéressant d'étudier le lien entre les pratiques de ressource humaines et la performance globale pour voir si les corrélations seraient plus pertinentes.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

AÏM (R) : *100 questions pour comprendre et agir - organisation des entreprises*, AFNOR, 2006, p 6

BAIRD (L.), **Managing Performance**, traduit par John Willey, Édition John Wiley & Sons Inc., New York, 1986

BARET (P.) , « *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, pp. 1-24.

BARRAUD-, DIDIER, (V) : *L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation*, Janvier, 2003.

BOURGIGNON (A.), « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 1995,pp. 61-66.

DELERY, (J.E.) et SHAW (J.D.) : « *The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension* », Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 20, 2001, p. 165-197.

DELGRAND, Dictionnaire Encyclopédique, Paris, Larousse, Tome IV 2004, p.6.

DOLAN Shimon L., SABA Tania, JACKSON Susan E., et autres « **La Gestion des Ressources Humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles** », 9<sup>ème</sup> édition, 2002, pp. 6-7

ECOSIP, sous la direction de Cohendet P., Jacot J.H. et Louriot Ph, Cohérence, pertinence et évaluation, Economica, 1995

GRIMAND Amaury (2011), Gestion des ressources humaines (Master 2/2).

GUERIN, (G) et WILS, (T), (1990), « *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse* », dans vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Blais, Cowansville, p667-715

FERLAND, (G.) (1992). « *Introduction : Les défis de la rémunération* » Dans M. Audet, E. Déom, J. DESCHÊNES, (G.) FERLAND, ® Laflamme, & J. Sexton (Éd), Les défis de la rémunération, (pp. 1-7). Sainte-Foy, QC, Canada : Les presses de l'université Laval, pp.1-7

HAMAZ (M.), et ABBAS (Z.): « *Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle : l'apport du modèle universaliste* ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2021, 23-38.

KAPLAN R. S. et NORTON D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

KEMAKHEM (A.) « *la dynamique du contrôle de gestion* », 1976, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD.

N'GAHANE,(P.) Dictionnaires de gestion. Edition. Armand colin, Paris, 1996, p.99

PICHAULT (F.), NIZET (J.), « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », Le Seuil, 2000.

PORTER, (M.E.), « *Competitive Strategy* », Free Press, 1980, New York,

REMY (M.), Dictionnaire français moderne, paris éd. Hatier, 1969, p.110.

SEKIOU (L.), BLONDIN (L.), FABI (B.) et autres (2011), *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck

ST-ONGE (S.) AUDET, (M.), HAINES, (V.), et autres, « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », 2<sup>e</sup> Éditions Gaëtan Morin, Montréal , 2004, p. 706

THÉVENET (M), DEJOUX ©, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, « *Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines* », édition PEARSON Education, France 2009.

VERMOT–GAUD (C.) « *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles* », Paris, les éditions d'Organisation, 1987

### **Articles :**

BARETTE (J), CARRIERE (J), « *La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines* », Relations industrielle, vol. 58, n° 3, 2003, p. 427-453

GAGNON, (O), ARCAND, (G), : « *Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle* », in revue internationale sur le travail et la société, N° 2, juin, 2011, p.6

BEATTY,( R.W.), HUSELID (M.A.) et SCHNIER (C.E.) « *New HR metrics: Scoring on the business scorecard* », Organizational Dynamics, vol. 32, n° 2, 2003, p. 107-121

BECKER, (B.) et GERHART, (B.) : “*The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*” in Academy of Management Journal, N°39, 1996, pp. 779-802.

BEN HASSEN (N) et HOFIDHLAOUI (M) : « *l' « employabilité » des salariés : facteur de la performance des entreprises ? dans Recherches en Sciences de Gestion* », N°91, avril, 2012, pp 129–150

CHARPENTIER (M) et GILBERT (P), « *Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes, dans revue de gestion des ressources humaines* », N°54, Juillet-Septembre, 2004, pp 29-42

DELANEY, (J. T.) et HUSELID, (M. A.) : “*The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*” in Academy of Management Journal, N°39, 1996,pp. 949- 970

ISSOR, (Z) : « *la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* », dans revue projectique, N°17, février, 2017, pp 93-103

SAULQUIN (J.), SCHIER (G.), « *Responsabilité sociale des entreprises et performance Complémentarité ou substituabilité ?* » La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 N°223, p. 57-65.

### **Webographie :**

<https://ecolelesiris.com/historique/> (05/05/2022 à 10h41)

<https://controle2gestion.net/ecole-classique-management/> (Le 15/03/2022 à 11h26)

[https://unt.univ-cotedazur.fr/auneg/M2/Psychosociologie\\_des\\_Organisations/Psycho/222d.htm#:](https://unt.univ-cotedazur.fr/auneg/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/222d.htm#:)  
(04/04/2022 à 11h17)

<https://www.institut-numerique.org/ii-5-definition-des-variables-520b61993068f#:~:text=La%20variable%20d%C3%A9pendante%20indique%20le,%C3%A9l%C3%A8ves%20en%20production%20d'%C3%A9crits.> (11/04/2022 à 17h08)

<http://www.cedip.developpement-->

[durable.gouv.fr/IMG/pdf/26\\_approche\\_systemique\\_d\\_le51c948.pdf](http://durable.gouv.fr/IMG/pdf/26_approche_systemique_d_le51c948.pdf) (11/04/2022 à 17h23)

<https://support.minitab.com/fr-fr/minitab/19/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/how-to/correlation/interpret-the-results/all-statistics-and-graphs/> (11/05/2022 à 15h29)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Organigramme\\_\(organisation\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organigramme_(organisation)) (18/05/2022 à 11h34)

### **Cours :**

CRUTZEN (A.), *Cours d'Économie politique*, éd. Wesmael Charlier (S.A.) Namur, 1970, p.75.

BRESSY, (G) et KONKUYT (C), *Economie d'entreprise*, 8<sup>e</sup> Ed., Paris, 2006

Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence  
GRH, IAE -UT1 - page 5 sur 56

### **Mémoires :**

BOUAMAMA (M) : *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord.*  
*Gestion et management*, Université de Bordeaux, 2015.

# **ANNEXES**

## **Annexe n°1 : QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE ANONYME ET CONFIDENTIEL**

Dans le souci de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS », nous aimerions recueillir vos avis sur les interrogations ci-dessous.

En effet, cette étude dont le thème est « **Le rôle de la GRH dans la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement privé** » vise à identifier les pratiques de gestion des ressources humaines qui participent le mieux à la performance organisationnelle de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS »,

### **A. Évaluation de la pertinence des pratiques RH au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » :**

Nous vous prions de bien vouloir donner votre niveau d'accord avec les propositions suivantes concernant le degré d'implantation des pratiques GRH dans l'organisation dans laquelle vous êtes salariés.

<b>I. Questions relatives à la formation :</b>
--

1. Existe-t-il un programme de formation du personnel au sein de l'établissement ?

- Oui  Non  Pas à ma connaissance

2. Les programmes de formation sont destinés à :

- Enseignants vacataires  Corps administratif  
 Enseignants permanents  Autres

3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la communication en interne des formations et séminaires reçues par les employés ?

- Très insatisfait  Plutôt insatisfait  Ni satisfait, ni insatisfait  
 Plutôt satisfait  Très satisfait

4. Les charges sont supportées par :

- L'établissement  Frais personnel
- Moitié / moitié

5. L'établissement utilise-t-il des programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation ?

- Pas du tout d'accord  Plutôt pas d'accord  Pas d'avis
- Plutôt d'accord  Tout à fait d'accord

## II. Questions relatives au recrutement

1. La direction procède-t-elle à une description de poste avant un recrutement ?

- Oui  Non  Pas à ma connaissance

2. La direction procède-t-elle à la planification des ressources humaines avant un recrutement ?

- Oui  Non  Pas à ma connaissance

3. Pour les recrutements, la direction a-t-elle recours à des compétences externes ?

- Oui  Non  Pas à ma connaissance

4. Le mode de recrutement aux IRIS est :

- La publication d'une offre en externe (Les sites d'offre d'emploi, l'utilisation des réseaux sociaux, ...)
- La recherche en interne (la diffusion d'une annonce en interne, L'organisation d'un concours ...)
- Les candidatures spontanées
- Faire appel à un cabinet de recrutement
- Les méthodes originales (la candidature vidéo, les candidatures informelles, ...)

5. La direction dispose d'une procédure formalisée pour les recrutements.

- Pas du tout d'accord       Plutôt pas d'accord       Pas d'avis  
 Plutôt d'accord       Tout à fait d'accord

### III. Questions relatives à la gestion de carrières

1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la gestion de carrière du personnel au sein de l'établissement ?

- Très insatisfait       Plutôt insatisfait       Ni satisfait, ni insatisfait  
 Plutôt satisfait       Très satisfait

2. L'établissement dispose-t-il d'un plan de gestion des carrières ?

- Oui       Non       Pas à ma connaissance

3. Si oui, êtes-vous informé de la procédure (manière) de gestion des carrières du personnel de votre entreprise ?

- Oui       Non       Pas à ma connaissance

4. Une possibilité de progression professionnelle figure-t-elle parmi les avantages associés du poste que vous occupez ?

- Oui       Non       Pas à ma connaissance

5. Avez-vous été informé des avantages de progression professionnelle avant ou après recrutement ?

- Avant       Après       Je n'ai pas été informé

IV. Questions relatives au <b>rendement</b>
---

1. Le rendement du personnel de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » est-il évalué ?
  - Oui
  - Non
  - Pas à ma connaissance
  
2. Selon quel critères l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » évalue-t-il le rendement des employés ?
  - Par rapport aux objectifs organisationnels
  - Par rapport aux objectifs du secteur
  - Par rapport à des objectifs spécifiques à l'employé
  - Par rapport aux responsabilités décrites dans le profil de poste.
  
3. L'employé connaît les critères d'évaluation du personnel
  - Oui
  - Non
  - Pas à ma connaissance
  
4. L'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » dispose d'un système d'évaluation du rendement du personnel.
  - Pas du tout d'accord
  - Plutôt pas d'accord
  - Pas d'avis
  - Plutôt d'accord
  - Tout à fait d'accord

V. Questions relatives à la <b>rémunération</b>
---

1. Comment évaluez-vous la politique de rémunération au sein des IRIS ?
  - Très médiocre
  - Médiocre
  - Bonne
  - Très bien
  - Excellente
  
2. Dans quelle mesure est-ce important pour la direction de donner des primes de rendement pour inciter les employés ?
  - Pas du tout important
  - Pas très important
  - Sans opinion
  - Important
  - Très important

3. Pensez-vous le traitement des salaires et des rémunérations est équitable ?

- Oui  Non  Pas à ma connaissance

4. Pensez-vous le traitement des salaires et des rémunérations est incitatif ?

- Oui  Non  Pas à ma connaissance

5. Les employés sont-ils affiliés à la CNAS ?

- Oui  Non  Pas à ma connaissance

**B. Mesure de la performance organisationnelle au sein de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS » :**

1. Quelle est la nature de la communication au sein de votre entreprise ?

- Communication essentiellement par écrit : notes de services  Communication personnelle et verbale facile
- Communication essentiellement par écrit et modérée par des aspects informels  Ne sais pas

2. Dans quelle mesure une modification importante de la structure organisationnelle des IRIS est actuellement-elle possible ?

- Réalisable sans difficultés  Très difficilement réalisable
- Réalisable avec quelques difficultés  Pratiquement irréalisable
- Difficilement réalisable

3. Dans la pratique, comment la structure formelle et officielle telle que définie par la direction est-elle respectée ?

- Totalement  Beaucoup  Moyennement  Un peu  Pas du tout

#### 4. **Question réservé aux décideurs :**

1. Avez-vous une politique de GRH élaborée ?

- Oui  Non  Pas à ma connaissance

2. Sur quels critères fondez-vous le recrutement d'un employé ?

##### **Expérience :**

- Très expérimenté  Moyennement expérimenté  Peu expérimenté  
 Pas expérimenté  Qu'importe

##### **Qualifications :**

- Très qualifié  Moyennement qualifié  Peu qualifié  
 Pas qualifié  Qu'importe

3. Si oui, sous quel support ?

- Fiches cartonnées  Autre (.....)  
 Base de données *Si autre, veuillez précisez*

#### 5. **Généralités (identification du répondant) :**

1. Vous êtes ?

- Un homme  Une femme

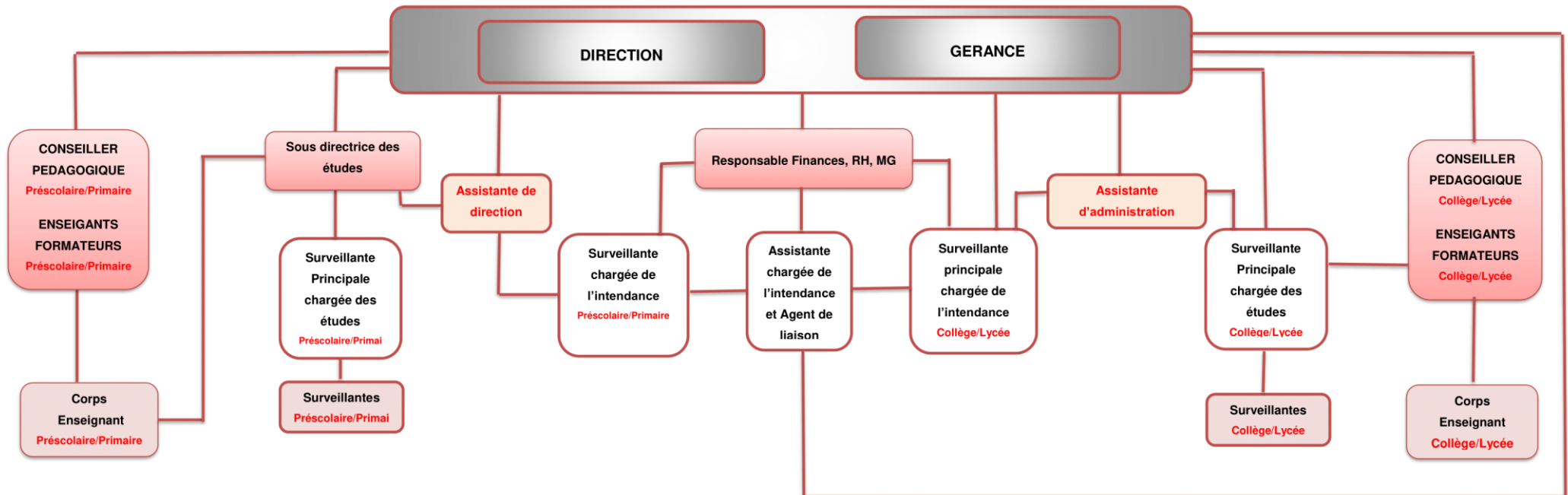
2. Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

- Enseignant simple  Professeur principal  
 Surveillant de secteur ou  Responsable administratif  
 personnel de sécurité

3. Dites si vous êtes vacataire ou permanent :

- Permanent
  - Vacataire
4. Veuillez indiquer la tranche d'âge à laquelle vous appartenez :
- Moins de 30 ans
  - De 30 à 39 ans
  - De 40 à 49 ans
  - De 50 à 59 ans
  - De 60 à 69 ans
  - De 70 ans et plus
5. Quelle est votre ancienneté au sein de l'établissement ?
- 0 - 1 ans
  - 2 - 3 ans
  - 4 - 5 ans
  - 6 - 7 ans
  - 8 - 9 ans
  - + 10 ans
6. Veuillez indiquer quel est votre niveau de formation :
- Ingénieur
  - Master
  - Licence
  - BAC
  - Autres (veuillez préciser .....

**Annexe n°2 : Organigramme Globale**



### Organigrammes de contrôles :

- Assemblée générale des associées
- Conseil de gestion
- Conseil de direction
- Conseil pédagogique
- Conseil de classe
- Conseil de discipline

## TABLES DES MATIÈRES

<b>DÉDICACES .....</b>	<b>4</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>12</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1.....</b>	<b>5</b>
<b>CONTEXTE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Cadre de l'étude.....</b>	<b>6</b>
1.1. Objectif de l'étude : .....	6
1.2. Intérêt de l'étude :.....	6
1.3. Problématique de l'étude : .....	7
1.4. Formulation des hypothèses : .....	9
1.4.1. Hypothèse générale : .....	9
1.4.2. Hypothèses opérationnelles :.....	9
1.5. Les variables et leurs opérationnalisations :.....	10
1.5.1. Variable indépendante :.....	10
1.5.2. Variable dépendante :.....	10
<b>Section 2 : Historique, missions et objectif de l'établissement d'enseignement privé « LES IRIS ».....</b>	<b>11</b>

2.1.	Historique de l'établissement :	11
2.2.	Infrastructure :	12
2.3.	Statut juridique :	12
2.4.	Missions et objectifs de l'établissement :	12
<b>Section 3 : Environnement de l'établissement, structure et fonctionnement.</b>		<b>14</b>
3.1.	L'environnement de l'établissement :	14
3.2.	Typologie du personnel :	15
3.2.1.	Le personnel permanent :	15
3.2.2.	Le personnel vacataire :	15
3.3.	La structure fonctionnelle :	16
3.3.1.	La direction:	16
3.3.2.	La surveillance générale :	16
3.3.3.	Le Conseil d'enseignement :	16
3.3.4.	Le conseil de classe :	16
3.3.5.	La commission d'hygiène et sécurité :	17
<b>Section 4 : Méthodologie de la recherche</b>		<b>18</b>
4.1.	Type de recherche et population cible :	18
4.1.1.	Le type de recherche :	18
4.1.2.	Population cible :	18
4.1.3.	Constitution de l'échantillon :	18
4.2.	Collecte des données :	21
4.2.1.	La recherche documentaire :	22
4.2.2.	Les entretiens :	22
4.2.3.	Le questionnaire :	22
4.3.	Méthode de traitement des données et validation des hypothèses :	23
4.3.1.	Méthode d'analyse des données :	23
4.3.2.	Méthode de validation des hypothèses :	24
<b>CHAPITRE 2</b>		<b>25</b>
<b>INSERTION THÉORIQUE</b>		<b>25</b>
<b>Section 1 : Définition des concepts</b>		<b>26</b>



2.3.2.	Le suivi des carrières des collaborateurs : .....	51
2.3.3.	Les différentes formes de gestion de carrières : .....	52
2.4.	L'évaluation du rendement : .....	52
2.4.1.	Définition du rendement : .....	52
2.4.2.	Objectif de l'évaluation du rendement : .....	53
2.4.3.	Le processus de l'évaluation du rendement : .....	53
2.5.	La rémunération. ....	55
2.5.1.	Définition : .....	55
	Source : Réalisé par nos soins .....	56
2.5.2.	Défis et objectifs de la rémunération : .....	56
<b>Section 3 : Lien entre pratique GRH et performance organisationnelle .....</b>		<b>58</b>
3.1.	L'approche universaliste : .....	59
3.2.	L'approche configurationnelle : .....	61
<b>CHAPITRE 3.....</b>		<b>64</b>
<b>PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS ET SUGGESTIONS.....</b>		<b>64</b>
<b>Section 1 : Présentation, analyse des données et validation des hypothèses .....</b>		<b>66</b>
1.1.	Présentation et analyse des données des statistiques descriptives : .....	66
1.1.1.	Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « Formation » : .....	66
1.1.2.	Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « recrutement » : .....	67
1.1.3.	Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « gestion de carrières » : 69	
1.1.4.	Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « évaluation du rendement » : .....	71
1.1.5.	Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « recrutement » : .....	72
1.1.6.	Statistiques descriptives liées à la mesure de la pertinence de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines : .....	74
1.2.	Présentation et analyse des données de corrélation : .....	75
1.3.	Validation des hypothèses : .....	78
1.3.1.	Validation de l'hypothèse générale : .....	78
1.3.2.	Validation de l'hypothèse opérationnelle 01 (HO1) : .....	79

1.3.3.	Validation de l'hypothèse opérationnelle 02 (HO2) : .....	79
1.3.4.	Validation de l'hypothèse opérationnelle 03 (HO3) : .....	80
1.3.5.	Validation de l'hypothèse opérationnelle 04 (H04) : .....	80
1.3.6.	Validation de l'hypothèse opérationnelle 05 (H05) : .....	81
<b>Section 2 : Discussions des résultats et recommandations du travail.....</b>		<b>82</b>
2.1.	Interprétation et discussions des résultats : .....	82
2.2.	Recommandations : .....	84
<b>Section 3 : Limite du travail .....</b>		<b>85</b>
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>89</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>93</b>
<b>TABLES DES MATIÈRES.....</b>		<b>102</b>