

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

Une Approche Conceptuelle De La Gestion Des
Ressources Humaines Dans L'organisation
**A Conceptual Approach To Human Resources Management In The
Organization**

Dr. Betka Leila*

Université de Mohamed Boudiaf (M'sila), leila.betka@univ-msila.dz

Date d'envoi: 10/09/2021

date d'acceptation: 25/10/2021

Date de publication: 01/12/2021

*Corresponding author

Résumé:

La gestion des ressources humaines contribue efficacement à la transformation des organisations, Il peut intervenir à la source pour vérifier la faisabilité du changement et déterminer les conditions de réussite et le préparer pour l'encourager et le diffuser, et c'est ce qui nous a poussé à travers cet article à présenter le processus de gestion des ressources humaines comme une approche conceptuelle à travers laquelle nous visons à représenter les éléments de base de la connaissance qui clarifient le concept, le développement et les objectifs de la gestion des ressources humaines ainsi que ses domaines vitaux En tant que lecture sociologique.

*les mots clés:*La gestion des ressources humaines; rémunération; recrutement;formation;l'entreprise.

Abstract :

Human resource management effectively contributes to the transformation of organizations. it can intervene at the source to verify the feasibility of the change and determine the conditions for success and prepare it to encourage and disseminate it, and this is what prompted us through this article to present the process of resource management. human resources as a conceptual approach through which we aim to represent the basic elements of knowledge that clarify the concept, development and objectives of human resource management and their vital fields As a sociological reading.

Keyword:Human Resources Management;remuneration;recruitment;training;the organization.

Introduction:

la gestion des ressources humaines ne se donne pas comme but initial de gérer des individus. Sa finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses ressources et l'entreprise de manière générale n'est pas une oeuvre philanthropique Elle naît justement dans le but de pouvoir remplir une mission particulière et aussi se maintenir dans la communauté. J.R ISSAFO nous montre que les dirigeants d'entreprises, qui se veulent plus performants, ont intégré les ressources humaines dans leurs stratégies et leurs prévisions de croissance. Ainsi, les ressources humaines dans l'entreprise méritent donc une attention toute particulière, parce qu'elles en constituent l'essentiel du noyau dur, c'est-à-dire l'investissement le plus important.¹

BAKENGELA soutient cette même idée en montrant que les ressources humaines, en tant que capital immatériel valorisable, sont la première richesse de l'entreprise. Elles contribuent à augmenter la compétitivité de l'entreprise, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. Il affirme également que sans une bonne gestion des ressources humaines, il est impossible de créer les richesses nouvelles, de rendre efficaces les énergies des individus et de les transformer en réalisations utiles et efficaces.²

BEAUCOUP s'accordent aujourd'hui pour considérer que le fonctionnement de la gestion des ressources humaines est un facteur déterminant de la performance tant des entreprises situées en milieu concurrentiel que des organismes publics.

En même temps les recherches et approches concernant l'organisation se sont développées dans des champs très divers et constituent un domaine vaste. S'y retrouvent des contributions de diverses sciences sociales, fournissant des théories ambitieuses, mais également des pratiques et des outils liés à la nécessité d'une action sur réalité.

Le problème est de savoir si la gestion des ressources humaines a-t-elle pris soin de la ressource humaine comme ressource comme le reste des ressources de l'institution dans le cadre de sa gestion, ou en tant que capital réel sur lequel repose l'organisation (pôle de gestion)?

Le but de cet article est de représenter les éléments fondamentaux de connaissance destinés à fonder une réflexion et une action sur la gestion des ressources humaines dans le contexte actuel.

A travers cet article, nous aborderons deux Chapitres, le premier concerne le concept de gestion des ressources humaines (origine et définition) et le second concerne les généralités sur la gestion des ressources humaines, dans lesquels

nous aborderons le développement du concept à travers les cinq écoles de pensée, puis les objectifs et les domaines de la gestion des ressources humaines.

Chapitre 1 : la détermination des Concepts

Dans cet Chapitre, nous discuterons de l'émergence du concept de gestion des ressources humaines, sa définition et la définition des concepts qui s'y rapportent, comme la formation, le recrutement, la rémunération, ainsi que la définition de l'entreprise.

Section 1: genèse du concept de gestion des ressources humaines

La notion de gestion des ressources humaines se rapporte d'abord au développement de la vision des « ressources humaines », qui était la dernière chose à laquelle les propriétaires d'organisations pouvaient penser. Selon un historique des origines de la GRH de Marciano (1995), le terme de ressource humaine aurait été créé par Drucker (1954) dans son livre intitulé *The practice of management*.

Drucker y a introduit le concept du travailleur qui doit être considéré comme une ressource humaine, dont la valeur est égale sinon la meilleure avec le reste des ressources de l'organisation. Drucker va plus loin en considérant que les ressources humaines, de par leur nature, sont les bases conceptuelles de la recherche dotées de certaines particularités dont la faculté de coordonner, d'intégrer, d'exercer un jugement et de faire preuve d'imagination. D'où l'incitation pour les gestionnaires à prendre plus en compte les besoins des employés dans l'organisation de leur travail, à concevoir des emplois qui représentent pour eux un défi et qui favorisent leur développement.³

Une seconde contribution à l'évolution du concept de GRH, selon Marciano, serait l'œuvre de Bakke (1958), qui a fait de la GRH une fonction de gestion au même titre que les fonctions de marketing, financière, de comptabilité et de production. La fonction de GRH, selon Bakke, intégrerait à la fois les activités de gestion du personnel, de relations humaines, de relations industrielles, d'organisation du travail et de formation des dirigeants.

Section 2: concepts de gestion des ressources humaines

A travers cette section, nous essayons de définir le concept de gestion des ressources humaines et les concepts qui sont liés au processus de gestion des ressources humaines, et le concept de l'entreprise.

Une sous-section: Définition de GRH

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités tendant à assurer dans l'entreprise ou les administrations, une participation efficiente de l'homme à ces institutions pour réaliser les objectifs.⁴

Allan R. Cohen, dans son livre « MBA Management », définit la gestion des ressources humaines comme un mélange complexe de programme obéissant à une législation stricte, à des règles, des traditions et des pratiques stratégiques tendant à placer l'entreprise au plus haut niveau d'efficacité et d'innovation.⁵

Une sous-section2: Définition de rémunération

La rémunération est en somme le prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'entreprise ayant pris le travailleur en charge ».⁶

Une sous-section3: Définition de recrutement

Le recrutement peut être défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature.⁷

Une sous-section4: Définition de l'entreprise

l'entreprise est une communauté économique qui est tolérée par la société tant qu'elle contribue au bien-être humain.⁸

C'est ainsi que l'entreprise représente une activité économique, une puissance de production, une organisation de vente, mais elle constitue aussi un groupe humain au mieux encore un ensemble des groupes à l'intérieur desquels il s'agit d'organiser les relations.⁹

Chapitre 2 : GENERALITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A travers cet chapitre, nous aborderons l'histoire de l'évolution du processus de gestion des ressources humaines à travers les cinq écoles de pensée (L'école classique, l'école des relations humaines, l'école de la contingence, l'approche contractuelle et l'approche culturelle), puis aborderons le rôle de la fonction des ressources humaines, et ses différents domaines.

Section 1: Historique

La Gestion des Ressources Humaines a beaucoup évolué au fil des années. On peut signaler 5 étapes de cette évolution : L'école classique, l'école des relations humaines, l'école de la contingence, l'approche contractuelle et l'approche culturelle.

Là où les contributions de ces écoles étaient représentées dans :¹⁰

Une sous-section:Ecole classique

Selon TAYLOR il y a la division des tâches, la parcellisation du travail qu'on appelle la OST (Organisation Scientifique du Travail), Il a d'abord constaté l'inefficacité de la production due à de deux principaux facteurs :

- l'incompétence dans l'encadrement.
- le freinage de la production par les salariés

Suite à ce constat, il propose une division fonctionnelle et une décomposition du travail, l'octroi d'un salaire équitable et une coopération entre les salariés et les cadres.

La division fonctionnelle du travail est fondée sur la séparation entre les tâches de conception et d'exécution.

La décomposition du travail en tâches élémentaires en facilite l'exécution ; elles doivent être répétées inlassablement pendant un temps précis.

Cette décomposition se traduit aussi par la séparation du travail en équipes mettant l'accent sur l'individualisation des tâches confiées à chaque employé.

L'attribution d'un salaire équitable fondé sur les compétences et les responsabilités de chaque salarié ainsi que sur ces efforts constituent des facteurs de motivation et donc d'augmentation de la production. De même, une bonne coopération entre les salariés et les cadres favorise le consensus social.

L'autre grand théoricien de l'Ecole Classique est Henri FAYOL. Parmi ces contributions Il a aussi préconisé certains principes de la GRH notamment :

- division du travail .
- autorité .
- discipline.
- unité de commandement .
- unité de direction .
- subordination des intérêts .
- rémunération et méthode de paiement .
- centralisation .
- hiérarchie .
- ordre matériel et moral .
- équité .
- stabilité du personnel .
- initiative dans la conception et exécution d'un plan .
- union du personnel et esprit de corps.

Une sous-section 2:Ecole des relations humaines

A la théorie de la Gestion des Ressources Humaines selon l'école classique, elle a ajouté entre autres les notions suivantes:

- l'apport des responsables d'entreprise qu'on peut expliquer en quelques mots par des expérimentations de terrain autour d'une même idée, sans oublier que le facteur humain peut infléchir la productivité du travail ;
- l'expérimentation : l'expérimentation ou recherche sur les conditions de travail selon le grand psycho-sociologue Elton MAYO, et selon lui aussi il faut organiser des ateliers de travail sur le même mode d'organisation ; il a en outre précisé qu'en changeant certaines variables, la production change. Il teste sa théorie sur l'éclairage, le bruit, la chaleur ;
- l'organisation du travail est importante mais il ne faut pas oublier de prendre en compte les autres facteurs.

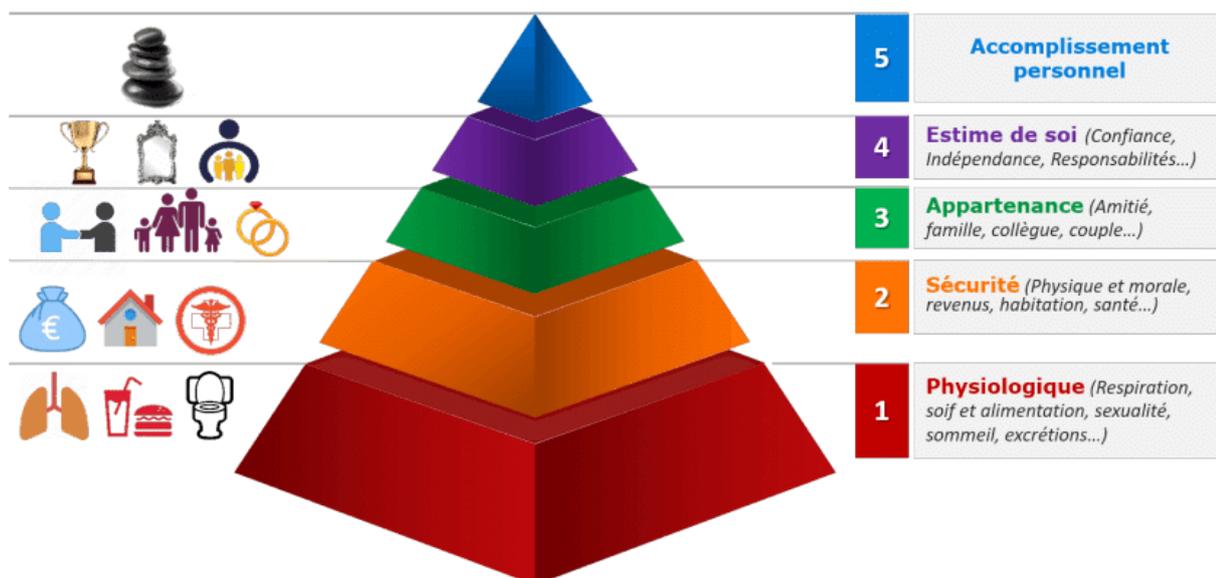
Mayo a complété l'hypothèse taylorienne en étudiant l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés tels que les salaires corrects, l'amélioration de l'environnement de travail, les horaires, les sentiments de sécurité sur le lieu du travail, la sécurité de l'emploi, etc.

Quant à Abraham MASLOW, il introduit la théorie de la motivation qui consiste à observer l'homme pendant ses heures de travail et sa performance.

C'est ainsi qu'il a trouvé sur quels facteurs s'appuyer pour augmenter la motivation au travail fondée sur la pyramide des besoins hiérarchisée de la manière suivante:

Figure n°1 :la pyramide des besoins

PYRAMIDE DES BESOINS SELON MASLOW



Source :pinterest

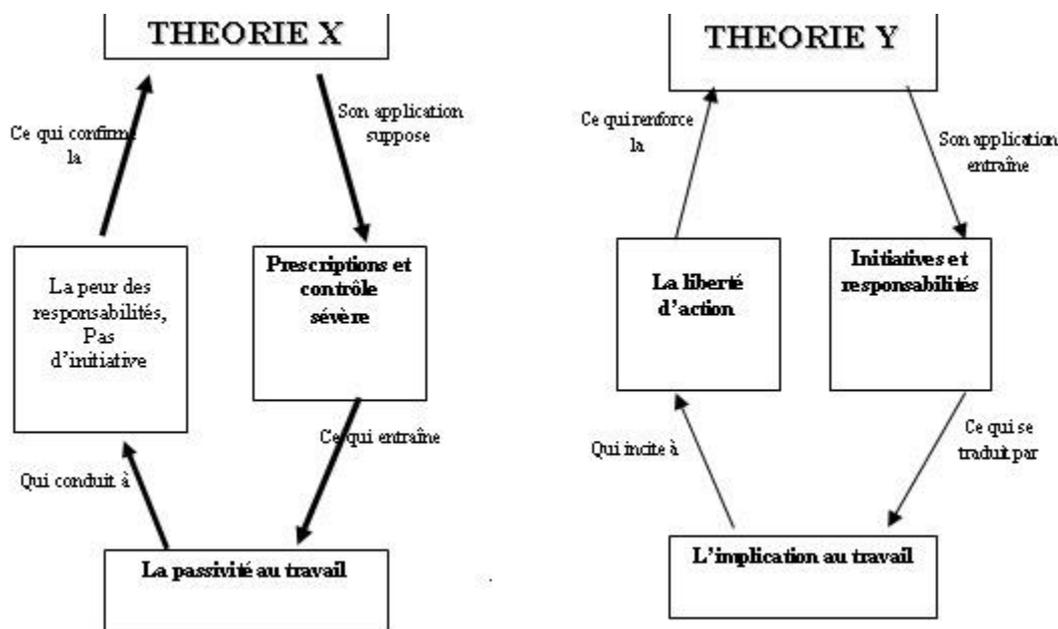
Un autre théoricien, K.Z LEWIN a utilisé une théorie qui précise que l'individu n'est pas isolé, qu'il est membre d'une communauté. De ce fait, pour augmenter la productivité, les facteurs psychosociologiques et la dynamique de groupe sont déterminants.

Il a démontré l'importance de l'autorité et de l'influence du groupe sur le comportement individuel. Il a prouvé sa théorie par une expérimentation sur trois types de management : laisser-faire, le moins performant ; autocratique, le plus productif quantitativement et démocratique le plus productif qualitativement.

On ne peut pas parler de l'école des relations humaines sans mentionner Mac Gregor Herzberg qui ont introduit l'analyse empirique de l'organisation. Ils préconisent que l'entreprise n'est pas une simple organisation, mais celle du travail. Aussi la qualité du travail est une source de plaisir et de satisfactions pour l'employé.

Mac GREGOR a fondé la théorie dite X et Y qu'il explique de la manière suivante :

Figure n°2 :theorie x et y de mac gregor



Une sous-section 3:Ecole de la contingence

Selon Mintzberg, le principal représentant de cette école, la structure de l'organisation est d'une certaine façon liée à la nature de l'environnement. En fonction de ce qu'il appelle les variables déterminantes, à savoir la conception de la structure, le facteur de contingence, les buts et le pouvoir, Mintzberg définit les cinq configurations d'organisation ci-après.

- L'autocratie ou configuration entrepreneuriale.

Il s'agit d'une organisation placée sous l'autorité personnelle d'un chef unique qui contrôle cette organisation et en est souvent le fondateur et le propriétaire. Les décisions sont concentrées dans les mains d'une seule personne.

- La bureaucratie mécaniste.

Max Weber, dont s'est inspiré Mintzberg, utilise le terme de « bureaucratie » pour désigner l'organisation au sein de laquelle le travail est fortement structuré aux niveaux horizontal et vertical.

La standardisation des procédés est importante mais les travailleurs sont peu qualifiés. Le cas le plus typique est celui de l'entreprise de montage où le travail se fait à la chaîne.

Les objectifs de l'entreprise sont prédominants et le pouvoir est localisé au sein du sommet hiérarchique et chez les analystes de la « technostructure », appellation initialement utilisée par Max Weber, est reprise par Mintzberg qui en a tiré plusieurs variantes.

- L'adhocratie.

Terme forgé à partir de l'expression « ad hoc », il indique que les acteurs de l'entreprise cherchent à répondre aux exigences spécifiques des clients en cherchant les solutions les plus adaptées.

L'adhocratie se rencontre normalement dans des structures de petite échelle et souvent temporaire.

- La configuration professionnelle.

Le personnel est très qualifié, l'organisation est structurée sur les compétences de ses opérateurs, qui assure un perfectionnement continu.

- Le missionnaire.

Sa caractéristique principale est le dévouement des membres de l'organisation à une cause commune pour laquelle les objectifs spécifiques prennent le pas sur ceux du système.

Quant à SIMON et MARCH ils ont expérimenté les théories de la décision.

D'après Herbert SIMON, le décideur est souvent dans le brouillard car les informations qu'il reçoit ne sont pas toujours complètes, ses capacités d'abstraction, de synthèse sont limitées, et il est influencé par des émotions et des événements extérieurs n'ayant aucun lien avec la décision qu'il doit prendre.

Ainsi SIMON préconise alors la recherche basée sur la mise à profit des erreurs du passé pour s'approcher de la meilleure solution possible.

James MARCH, avec d'autres disciples de Simon préconisent que les organisations sont des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Selon eux, la théorie du comportement de l'entreprise peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

- la résolution des conflits.
- l'élimination de l'incertitude.
- la recherche de la problématique .
- l'apprentissage.

Une des principales limites des théories de la contingence, est que le comportement stratégique des acteurs et leur autonomie y sont délaissés au profit d'une analyse orientée vers l'entreprise.

Une sous-section 4:Approche contractuelle

L'approche contractuelle concerne des règlements des différents conflits au sein d'une entreprise ou organisation.

Ce règlement suit un certain processus :

- l'analyse globale du système qu'est l'entreprise pour déceler les possibilités de négociation.
- la réflexion sur les règles à mettre en place pour régler les conflits .
- la réflexion sur l'expérience sur les conflits et les négociations .
- la négociation d'accords importants pour régler les conflits spécifiques .

Il n'est pas réaliste de penser que l'on peut complètement supprimer le conflit, mais on peut anticiper sur sa naissance par une écoute active des acteurs internes qui sont entre autres les représentants du personnel, les salariés, le médecin du travail, l'assistante sociale et d'autres.

Dans le cadre juridique régissant les relations de travail, l'acteur syndical joue un rôle de contrepoids face aux décisions de l'entreprise.

Une sous-section 5:l'approche culturelle

On ne peut pas parler de l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines sans mentionner l'approche culturelle dont un des théoriciens est Renaud SAINSAULIEU.

Brièvement, il essaye de définir « l'identité au travail » par des analyses empiriques à travers la culture des salariés de l'entreprise et l'analyse des besoins sociaux selon les groupes d'appartenance.

La culture d'entreprise tient compte des valeurs collectives et des représentations symboliques de l'organisation.

Section 2:Rôle de la fonction des ressources humaines

Pour **François STANKIEWICZ et François GEUZE** les ressources humaines ont quatre missions essentielles qui sont :¹¹

Une sous-section:Construire l'organisation

Ce que l'on appelle le « marche du travail » sur lequel se déterminent les salaires ne ressemble pas à un marché boursier. Son fonctionnement est, en partie, « interne » à l'entreprise et dépend des procédures et de l'architecture (division verticale et horizontale du travail) construites par le manager ressources humaines.

Une sous-section 2:Mobiliser l'organisation

Il ne suffit pas que les salariés possèdent les compétences requises. Encore faut-il qu'ils veuillent les utiliser. Cette volonté sera fonction de ce que leur offrira l'entreprise : une rémunération, des conditions de travail, des perspectives d'évolution, autant d'aspects qu'il appartient au manager ressources humaines de mettre en forme.

Une sous-section 3:Doter l'organisation des compétences requises

Les compétences d'aujourd'hui seront ainsi obsolètes demain. Le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont autant de moyens utilisables pour réaliser la transformation nécessaire des qualifications.

Une sous-section 4:Réguler l'organisation

Les dysfonctionnements constituent le mode normal de fonctionnement des organisations que le manager doit cependant maîtriser pour éviter que leur expression ne menace la survie de l'entreprise. Il doit aussi en contrôler les effets externes sur le système social, c'est-à-dire assumer ce que l'on considère être la « responsabilité sociale » de l'entreprise.

Section 3:Domaines de la Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation ; le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail.¹²

Les plus importants de ces domaines sont :

Une sous-section:RECRUTEMENT

D'après Warren Buffet« Quand vous cherchez des gens à recruter, vous devez rechercher trois qualités: l'intégrité,l'intelligence et l'énergie. Et s'ils ne possèdent pas la première, les deux autres vous tueront »

Le recrutement, tel que nous l'avons défini précédemment est un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature.

- Types de recrutement

Pour disposer du personnel, l'entreprise recourt à deux modes de recrutement :¹³

✓ Le recrutement interne : Avant d'engager qui que ce soit à l'extérieur, il convient de rechercher attentivement et méthodiquement, parmi toutes les potentialités humaines que recèle l'entreprise, celle qui coïnciderait le mieux avec le profil du poste.

Ce type de recrutement illustre la boutade célèbre selon laquelle « lorsque l'on doit engager un directeur, c'est un manoeuvre qu'il faut recruter ». En effet, par le jeu normal des promotions individuelles, on pourrait donner satisfaction à une grande partie du personnel.

✓ Le recrutement externe : Si aucun candidat ne peut être trouvé au sein de l'entreprise, ou si les projets de développement de l'entreprise nécessitent une augmentation du personnel, on possède alors au recrutement externe.

Une sous-section 2: La formation

La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants. L'ensemble d'action de formation est inscrit dans un plan de formation.¹⁴

Objectifs de la formation

La formation renforce les compétences acquises et développe de nouvelles aptitudes qui pourraient se révéler utiles à l'avenir.

La formation a comme objectifs¹⁵:

- Procurer de la satisfaction et motivation aux agents .
- Améliorer la productivité.
- Adapter les travailleurs aux évolutions.

- **Détermination des besoins en formation**

La détermination des « besoins en formation » repose sur l'interrogation du personnel et sur celle du poste de travail. Selon A. ERALY l'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui ne ressortissent pas exclusivement du bon exercice de la fonction.¹⁶

Classification des besoins en formation

La politique de formation doit respecter quelques principes généraux assurant son efficacité¹⁷:

- S'appliquer à l'ensemble du personnel.

· Respecter les aspirations des travailleurs quant aux besoins quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (évolution des postes délicats).
Elle peut être effectuée sous différentes formes : tableau de bord regroupant divers chiffres relatifs aux coûts et aux résultats obtenus ; questionnaire de fin de stage pour les stagiaires ; évaluation différée des résultats dans le poste de travail.
Et le figure suivante montre l'Ingénierie de la formation

Figure n°3 : l'Ingénierie de la formation

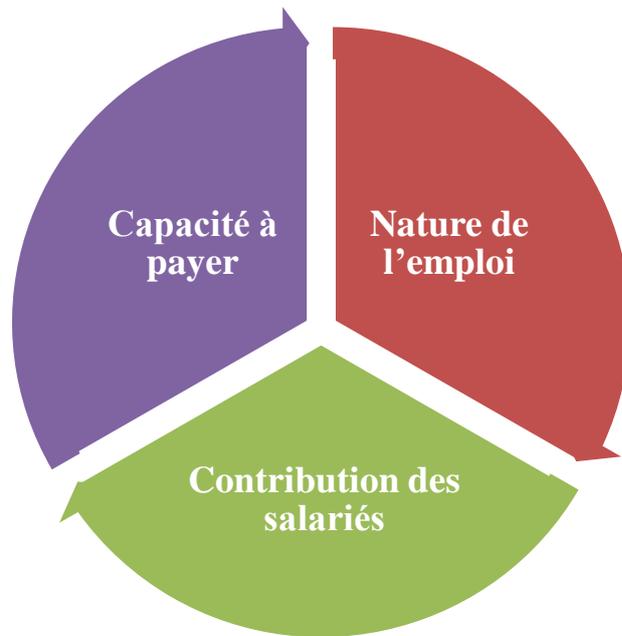


source :Préparé par le chercheur

Une sous-section3: rémunération

Les politiques de rémunération. Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et salaire indirect). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée alignée sur la stratégie de l'entreprise.¹⁸

Figure n°4 :Déterminants internes de la rémunération



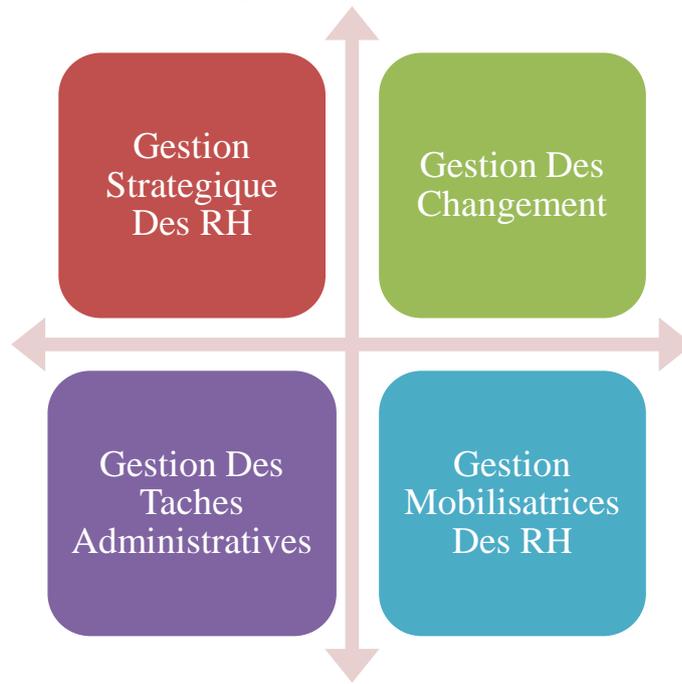
source :Préparé par le chercheur

A travers la figure n°4, on constate que les déterminants internes de la rémunération sont principalement liés à l'étendue de la capacité de payer de l'organisation en plus de la nature de l'emploi et du parcours du salarié.

✓ En plus de ce qui précède,Plusieurs auteurs se sont intéressés à délimiter le champ d'action des RH, tant sur le plan des missions que des activités de la fonction. En 1996, David Ulrich a délimité la fonction RH en identifiant quatre missions : la gestion stratégique des RH, la gestion du changement, la gestion des tâches administratives et la gestion mobilisatrice des personnes. L'auteur représente ces quatre missions de la fonction RH à l'aide de la matrice ci-après (figure 5).

Figure n°5 :Matrice des missions de la fonction ressources humaines

Orientations futures/strategiques



Orientations quotidiennes/operationnelles

source :(Ulrich, 1996, p.24)¹⁹

- La gestion stratégique des ressources humaines concerne le rémunération, le recrutement ou encore à la gestion des compétences, Sa mission est d'identifier les besoins de main-d'œuvre suivant la stratégie de l'entreprise et des pratiques de GRH avec les enjeux stratégiques de l'organisation.

- La gestion des tâches administratives : la gestion de la paie, les contrats, le temps de travail, les maladies ou les accidents.

- La gestion mobilisatrice des ressources humaines s'attache à valoriser le capital humain de l'entreprise à travers l'engagement et la contribution des salariés.

- La gestion des changement(l'accompagnement du changement) :donner du sens au changement et de convaincre l'ensemble des parties prenantes de leur intérêt afin de ne pas avoir des résistances(nouveaux objectifs, stratégies, processus, etc.).

Conclusion :

La stabilité et la pérennité de l'institution face à la forte concurrence de son environnement extérieur dépendent de la mesure dans laquelle elle est capable de gérer ses ressources humaines de manière efficace et efficiente, faisant de la ressource humaine un véritable capital sur lequel l'institution s'appuie pour atteindre ses objectifs et faire la différence.

Quand on parle de la GRH, ce sont les dispositifs et décisions qu'assurent, dans une organisation ou entreprise, les activités d'administration du personnel, d'affectation de la main d'oeuvre, des relations industrielles et de développement social, et ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité et la performance des individus et de l'organisation.

La GRH considère l'individu comme une ressource et non comme un coût, Cette notion de gestion renvoie en effet à une rationalisation de pratiques qui concernent les salariés : développement des compétences par la formation, mesure des performances, maintien de la motivation par des systèmes d'incitation, etc, Ce faisant, la GRH fait de l'Homme un objet de gestion.

Liste de bibliographie:

¹ - ISAFFO, J.R. *La Gestion de ressources humaines*, éd. CADICEC, Kinshasa, 1990, p.26.

² - BAKENGELA, S., Cours de gestion des ressources humaines ; 3^{ème} graduat FASE, UPC/KINSHASA, 2007-2008, p.1.

³ - Drucker, P. F, *The practice of management*. New York: Harper & Brothers, 1954.

⁴ - NDOMBA M., *Politique de gestion des ressources humaines dans une entreprise publique*, (TFC) ; UPC, 2005, p.4.

⁵ - Allan R. Cohen, *MBA management*, éd PUF, Paris, 1995, pp. 289-290.

⁶ - G.H. CAMERLYNCK et G.LYON-CAEN, *droit de travail*, paris, Dalloz, 1965, p.179

⁷ - ISAFFO J.R, *op.cit*, p.96

⁸ - LECHRIEL et LEJAC : *les politiques des entreprises*, éd. BALLOZ, paris, 1971, p.3

⁹ - MAURY et MOLL : *Economie et organisation de l'entreprise*, tome 1, éd. Faucher, paris, 1971, p.55

¹⁰ - Jean-Michel Plane, *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains*, ed.Dunod, paris, 2015, p.176 -178.

¹¹ - [http : //f.r.wikipédia.org/wiki/gestion des ressources humaines](http://f.r.wikipédia.org/wiki/gestion_des_ressources_humaines).

¹²- Ibid

¹³ - JR ISAFFO, op.cit, p.96

¹⁴ -J.M. PERRETI, gestion des ressources humaines,19ed,ed.vuibert,paris,2020, p.186

¹⁵ -Ibid,p.190.

¹⁶- A. ERALY, Administration et gestion du personnel, éd. PUB, ULB, 1994,p.60

¹⁷ -Ibid,p.62.

¹⁸ - J.M. PERRETI,op.cit ,p.18.

¹⁹ - Ulrich, D. (1996). Human Resource Champion,Edition Harvard Business School Press, Cambridge, 1996,p.24