

La réalité de la gestion des ressources humaines dans les banques algériennes- cas des banques publiques wilaya de M'sila-

The reality of human resources management in algerian banks- case of public banks in M'sila city

-MERHOUN Malek/MCA, ESC-Kolea, esc.master.dr.merhoun.malek@gmail.com

-BENHALIMA Imane* / Dr, ESC- Kolea, Drbenhalimaimane@gmail.com

Received:30/10/2019

Accepted :02/01/2020

Published :15/01/2020

Abstract

Faced with markets' globalization, banks are undergoing rapid and significant changes and therefore they should face global competition. As a result, they must develop a competitive advantage that allows them to improve their chances of success. For this, human resources have become a key factor in the success of banks as their management occupies a strategic position for wealth creation and development, which Algeria needs most. The analysis of the reality of HR management in the public banks of our sample shows some positive points, however, there are some shortcomings, for this, we have proposed recommendations so that these banks can improve their HR management practices.

Key words: Human resources management, algerian banks, recruitment, training, social climate.

Jel Classification Codes : M54, G21, M51, M53, M52, M59.

Résumé

Face à la mondialisation des marchés, les banques connaissent des mutations rapides et importantes et donc elles devraient faire face à la concurrence mondiale. De ce fait, elles se doivent développer un avantage compétitif qui leur permet d'améliorer leur chance de réussite. Pour cela, les ressources humaines sont devenues un facteur clé de la réussite des banques vu que leur gestion occupe une position stratégique pour la création des richesses et pour le développement, dont l'Algérie a le plus besoin. L'analyse de la réalité de la gestion des RH dans les banques publiques de notre échantillon montre quelques points positifs, cependant, il existe certaines lacunes, pour cela, nous avons proposé des recommandations afin que ces banques puissent améliorer leurs pratiques de la gestion des RH

Mots-Clés: Gestion des ressources humaines, Banques algériennes, recrutement, formation, rémunération, climat social.

Jel Classification Codes : M54, G21, M51, M53, M52, M59.

* BENHALIMA Imane, e-mail: etd_benhalima@esc-alger.dz

I- Introduction:

La gestion des ressources humaines a évolué au fil du temps vu que le modèle taylorien sur lequel s'est bâtie le management, ne permet plus d'assurer la qualité, l'innovation et la variété et vu que l'ouvrier d'aujourd'hui est devenu un porteur des compétences capable de contrôler des machines largement automatisées et de s'adapter à des événements imprévus, (Kerzabi & Hachim, 2016, p. 01). Et face aux influences conjointes de la mondialisation des marchés et de la libéralisation de l'économie, toutes les entreprises connaissent des mutations rapides et importantes, pour cela, les ressources humaines sont devenues un facteur clé de la réussite des entreprises. Donc, la gestion des ressources humaines occupent une position stratégique pour la création des richesses et pour le développement, dont l'Algérie a le plus besoin.

Et vu la nature de l'industrie bancaire, qui est basée sur les services et le rôle dominant et important joué par le secteur des services dans la croissance et le développement des économies, ainsi que la concurrence accentuée qui caractérise ce secteur et qui conduit à l'apparition des risques élevés et variés, ainsi qu'à l'émergence des nouvelles technologies bancaires qui ont produit des changements substantiels et fondamentaux au niveau de ces institutions, soit au niveau des composantes et des structures, soit au niveau des méthodes de travail et des techniques de gestion, la mobilisation des ressources humaines devient un enjeu majeur dans un contexte d'un environnement évolutif où la compétitivité devient la clé de la survie.

D'après ce qui précède, nous avons posé la problématique suivante :

Quel est la réalité de la gestion des ressources humaines dans les banques algériennes ?

Afin d'analyser cette problématique, nous essayerons de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quelle est la gestion des ressources humaines et quelle est son importance?
- ✓ Quel est le rôle joué par les banques algériennes dans le financement de l'économie?
- ✓ Quelle est la réalité de la gestion des ressources humaines dans les banques publiques dans la wilaya de M'sila?

L'objectif de l'étude

L'objectif principal de cette étude, d'une part, est de présenter le cadre théorique de la gestion des ressources humaines et de montrer le rôle crucial joué par les banques dans le financement de l'économie, et d'autre part, de montrer la réalité de la gestion des ressources humaines dans les banques publiques dans la wilaya de M'sila.

La structure de l'étude

Pour répondre à notre question centrale, nous allons d'abord aborder le cadre théorique de la gestion des ressources humaines, ensuite nous allons présenter la situation actuelle du secteur bancaire en Algérie ainsi que son rôle dans le financement de l'économie, et enfin, nous allons montrer la réalité de la gestion des ressources humaines à travers les réponses d'un échantillon des employés travaillant dans les banques publiques.

II- Le cadre théorique de la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources représente, pour toute entreprise, un enjeu de management fondamental pour cela nous allons dans ce qui suit définir la gestion des ressources humaines ainsi que son rôle, ensuite, nous allons aborder l'importance de la gestion des ressources humaines, et enfin, nous allons présenter les pratiques de la gestion des ressources humaines.

II-1- Définitions et rôle de la gestion des ressources humaines.

Pour Storey, la gestion des ressources humaines est une approche distinctive de gestion de l'emploi qui cherche à atteindre un avantage concurrentiel à travers le déploiement stratégique d'une main-d'œuvre très engagée et compétente, utilisant un ensemble intégré des techniques culturelles, structurelles et personnelles (Dilcock, p. 06).

Aussi, la gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, rémunération, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. (Sekiou, 2001, p. 10).

Enfin, la gestion des ressources humaines peut être définie par l'ensemble des activités d'acquisition (sélection, recrutement...), d'adaptation qualitative (formation, gestion des compétences,...) de rétribution (rémunération, avantage sociaux, gestion de carrière,...), de recherche de confort (les condition de travail, la sécurité, le contenu du travail, l'organisation du travail,...), de stimulation (participations, dynamisations, animations, reconnaissances, favorisant l'implication,...) et d'ajustement du personnel (réduction d'effectif, externalisation/internalisation, adaptations contractuelles...), décidées par la direction, dans le but d'atteindre à court, à moyen et/ ou à long terme des objectifs techno-économiques et sociopolitiques (MAHE de BOISLANDELLE, 1998, p. 118).

Donc, la gestion des ressources humaines permet à l'entreprise de disposer et de mobiliser en tout temps des meilleurs profils et faire adhérer l'ensemble du personnel vers un objectif commun ce qui va permettre de contribuer à la création de la valeur pour l'entreprise (Autissier & Simonin, 2009, p. 50).

Le rôle de la gestion des ressources humaines avant se limitait essentiellement à gérer les aspects administratifs liés au recrutement, à la sélection, à la rémunération des employés, à administrer les conventions collectives et à veiller au maintien d'un climat de travail qui permet de minimiser les effets négatifs liés aux objectifs souvent contradictoires qui animent les travailleurs et les dirigeants d'entreprises mais aujourd'hui elle est passée d'une fonction administrative à une fonction stratégique permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs stratégiques (Arcand, 2006, p. 36).

Selon Mathis & Jackson, le rôle de la gestion des ressources humaines est résumé dans les trois rôles suivants : Premièrement, le rôle administratif qui est considéré comme étant une tâche importante puisqu'il permet d'assurer que les activités des ressources humaines sont adéquates et correctement mises en œuvre. Mais ce rôle administratif a été transformé avec l'utilisation récente de la technologie et l'externalisation vu que les tâches comme l'affichage des postes vacants, le recrutement en ligne, l'apprentissage en ligne,..., etc., sont désormais disponibles sous forme électronique, ce qui permet de réduire le temps et les effectifs du personnel, aussi, l'externalisation de nombreuses tâches effectuées par le service des ressources humaines comme la sélection, le recrutement, et la formation à des consultants en ressources humaines privés et indépendants est en train de devenir un moyen de réduire les coûts de main-d'œuvre des employeurs et de se concentrer davantage sur les rôles stratégiques des praticiens des ressources humaines RH réduisant ainsi le nombre d'employés dans les départements RH. Deuxièmement, le rôle opérationnel et de l'avocat des employés qui s'assure que les employés disposent des ressources suffisantes et qu'ils sont fonctionnels, et qui permet de comprendre les besoins des employés et de s'assurer que ces besoins soient comblés. Et en fin, le rôle stratégique qui oblige les praticiens des RH à contribuer au développement et à la croissance de leur entreprise en participant au processus de la formulation de la stratégie d'affaires et en faisant preuve de réactivité dans la gestion des politiques organisationnelles et d'être futuristes en ce qui concerne la planification des RH,

les stratégies de rémunération et en ajoutant de la valeur à la gestion de leur entreprise (Osibanjo & Adeniji, 2012, p. 08).

II-2- L'importance de la gestion des ressources humaines.

Les ressources humaines doivent être considérées comme la richesse la plus importante, qui doit être maintenue par toute organisation (Al-bahussin & El-garaihy, 2013, p. 01), vu qu'à travers son capital humain, la gestion des ressources humaines est aujourd'hui considérée par beaucoup de chercheurs comme un levier de performance, puisqu'elle est donc appelée à participer au développement de la performance globale de l'organisation. En plus, un nombre croissant des recherches démontre que les méthodes utilisées par une organisation pour gérer ses ressources humaines peuvent avoir un impact considérable sur de nombreux résultats pertinents pour l'organisation. Aussi, les chercheurs plaident depuis longtemps pour que les ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentielle durable parce que les pratiques des ressources humaines influencent les ressources de l'entreprise, comme le capital humain et les comportements des employés, et que ce sont ces ressources et comportements qui conduisent au final à la performance de l'entreprise (Ramlall, Al-Amri, & Abdulghaffar, 2012, pp. 1155-1156).

Aussi, la gestion des ressources humaines joue un rôle important dans la promotion de la bonne compréhension du personnel et dans la recherche des personnes talentueuses possédant les compétences essentielles, l'expertise et de la volonté de travailler avec des coentreprises et d'établir des connaissances. De plus, elle permet d'assurer un degré élevé de compétence chez les individus et les incite à être prêts à créer, partager et explorer ces actifs immatériels. Pour cela, ce type de main-d'œuvre peut améliorer la création d'une bonne base de connaissances (Al-bahussin & El-garaihy, 2013, pp. 5, 12).

Donc à travers ses pratiques, la gestion des RH devrait contribuer à augmenter le volume de connaissances, à motiver les collaborateurs à transférer leurs connaissances à l'organisation et à renforcer les liens entre la gestion du capital humain et la gestion des connaissances dans les entreprises. Enfin, la gestion des RH à travers ses différents rôles permet de contribuer à une flexibilité plus grande et à une capacité d'adaptation et d'ajustement organisationnel plus grand et permet de faciliter les processus de connaissance et d'apprentissage organisationnel en vue de la réalisation d'objectifs stratégiques (Figueiredo, Pais Samuel, & Lisete Mónico, 2016, p. 498).

II-3- Les pratiques de la gestion des ressources humaines.

La mise en place de certaines pratiques au sein des entreprises comme la planification des ressources humaines, le processus de recrutement (recrutement, sélection et l'accueil), la rémunération, la planification des carrières, l'évaluation des rendements (appréciation du personnel) ; la formation, la diffusion des informations... relèvent de la gestion des ressources humaines (GRH). Bien qu'il existe plusieurs approches visant à définir et à répertorier les diverses pratiques RH, nous avons choisi de présenter quelques pratiques de GRH. En fait cette typologie correspond aux pratiques exposées dans la vaste majorité des ouvrages académiques et pédagogiques en ressources humaines. En plus, Ces pratiques représentent celles que nous avons utilisées dans notre questionnaire à savoir: L'acquisition des RH à travers le recrutement, la sélection, et l'intégration, ensuite, la conservation des RH à travers la rémunération et un bon climat social et le développement des ressources humaines à travers la formation (Guermouche & Hamache, 2018, p. 32).

• Le recrutement:

Le recrutement est une démarche rationnelle visant à se procurer de nouveaux salariés, et qui peut avoir pour origine un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire de

ressources humaines. Après la procédure de recrutement est engagée, le responsable RH doit tirer de la définition du poste l'ensemble des qualités (intellectuelles, de motivation, morales, physiques; d'expérience,..., etc) qui sont nécessaire pour occuper correctement le poste pour lequel l'entreprise recrute (IASSAMEN, 2017, p. 29). Au niveau de source de recrutement interne, les entreprises appliquent fréquemment des moyens d'appels d'offre comme les mutations, les promotions, l'affichage interne, et le recrutement des anciens employés...etc. Et les méthodes externes les plus fréquemment utilisées sont les candidatures spontanées, les annonces dans les journaux,, etc (NGUYEN, 2010, p. 105).

• **La sélection:**

Dans cette étape, l'entreprise va choisir parmi plusieurs candidats, la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste et ceci à travers l'analyse et le tri des CV et des lettres et les demandes de candidature reçus. Cette étape conduit à l'élimination de la majorité des candidatures, après l'entreprise doit évaluer les candidats retenus en utilisant des différents outils de sélection tels que les testes, les entretiens,..., etc (PERETTI, Ressources humaines, 2010, p. 210).

• **L'intégration :**

Cette phase conditionne la réussite de l'opération de recrutement si les responsables RH ont pu rendre le nouveau collaborateur opérationnel le plus rapidement possible et s'il y a une certaine cohésion avec le reste de l'équipe et ceci en mettant en place un ensemble de moyens humains et matériels à son disposition pour faciliter son intégration ce qui procure au nouveau salarié un « sentiment d'appartenance ». Ceux-ci l'aident à se situer dans son environnement professionnel, donnent du sens à son travail et lui apportent les moyens et l'envie de s'investir (Chevallier, Coiffard, & Guillaume, 2004, p. 41).

• **La rémunération :**

L'entreprise détermine la rémunération globale (monétaire et non monétaire, directe et indirecte) de chaque employé en accord avec la législation existante et sa capacité financière sur la base des éléments de sa contribution qui sont : le salaire et ses accessoires sous forme de primes rétribuant la compétence, mais l'entreprise peut augmenter ce salaire en se basant sur plusieurs paramètres comme le poste, ancienneté, culture d'entreprise., et la rémunération de la performance qui permet aux responsables d'associer plus étroitement les salariés au succès de l'entreprise en liant leur rémunération à la performance de l'entreprise. En effet, si les objectifs sont atteints une prime sera versée aux salariés ce qui permet de les impliquer et de les motiver. Et enfin, les éléments qui visent à rémunérer l'engagement des salariés dans la durée comme les diverses formes d'indemnités (Martory, Delay, & Siguier, 2008, p. 127).

• **Le climat social :**

La prise en compte du climat social, qui constitue une préoccupation majeure dans la stratégie de développement organisationnelle, est déterminé par l'ambiance générale au sein de l'entreprise telle ressentie par les salariés (Bournois, Point, Rojot, & Scaringella, 2007, p. 314). À partir de là, nous déduisons, que le climat social au sein d'une entreprise est le résultat de ce que le personnel attend de son l'entreprise (une rémunération, formation, valorisation, ...), C'est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques des ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, les compétences de l'encadrement, le type d'évaluation..., etc». (COHEN-HAEGEL, 2010, p. 319).

• La formation :

Pour assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise, le service de la fonction ressources humaines peut décider non seulement de recourir au recrutement externe (faire appel à des compétences externes), mais également d'assurer le développement des compétences internes par le biais de la formation (Campoy, Maclouf, Mazouli, & Neveu, 2008, p. 137).

La formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liés à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, aux attitudes et dispositifs qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales ». (FARREOL, 2009, p. 81). Donc, l'investissement dans la formation au niveau des compétences ou bien dans l'acquisition des compétences, devient un facteur très important de la création des richesses dans l'entreprise, le développement et l'amélioration de son capital humain (PERETTI, Gestion des ressources humaines, 2015, p. 165). Après avoir abordé le cadre théorique de la gestion des ressources humaines nous allons présenter dans ce que suit la situation actuelle du secteur bancaire algérien ainsi que son rôle dans le financement de l'économie en Algérie.

III- La situation actuelle du secteur bancaire algérien et son rôle dans le financement de l'économie.

Le système bancaire Algérien a connu un grand nombre de mutations ces dernières années, et principalement depuis les années quatre-vingt, des changements qui constituent un tournant important dans l'évolution de l'activité bancaire en Algérie.

A fin 2017, le système bancaire est constitué de vingt-neuf (29) banques et établissements financiers, ayant chacun son siège social à Alger. Les banques et établissements financiers agréés se répartissent comme suit : six (6) banques publiques, dont la caisse d'épargne, quatorze (14) banques privées à capitaux étrangers, dont une (1) à capitaux mixtes; trois (3) établissements financiers, dont deux (2) publics; cinq (5) sociétés de leasing dont trois (3) publiques; une (1) mutuelle d'assurance agricole, agréée pour effectuer des opérations de banque, qui a opté, à fin 2009, pour le statut d'établissement financier (Banque d'Algérie, 2018, p. 53).

Le secteur bancaire Algérien, contribue dans le financement de l'économie. C'est pour cela, nous allons présenter quelques indicateurs de développement de ce secteur dans les tableaux suivants. Premièrement, nous allons analyser dans le tableau ci-dessous l'évolution de total des ressources collectées par les banques de 2010 à 2017.

Tableau n 01: Evolutions des ressources collectées par les banques algériennes 2010-2017

En milliards de dinars

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total des ressources collectées	5819,1	6733	7238	7787,4	9117,5	9200,7	9079,9	10232,2

Source : Réalisé par nos soins sur la base des rapports annuels de la banque d'Algérie (2013-2017).

Nous remarquons d'après ce tableau que les ressources collectées ont connu une tendance haussière depuis l'année 2010 ou elles ont passé de 5819,1 jusqu'à atteindre 10232,2 milliards de dinars en 2017. En ce qui concerne l'activité de distribution des crédits par les banques algériennes, le tableau suivant résume l'évolution des crédits distribués pendant la période (2010- 2017).

Tableau n°02: Evolution des crédits distribués par les banques algériennes (2010-2017)

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total des crédits distribués	3266,7	3724,7	4285,6	5154,5	6502,9	7275,6	7907,8	8877,9

Source : Réalisé par nos soins sur la base des rapports annuels de la banque d'Algérie (2013-2017).

D'après ce tableau, la distribution des crédits a connu une tendance haussière et elle a plus que doublé pendant la période 2010-2017 ou le total des crédits distribués a augmenté de 3266,7 en 2010 jusqu'à atteindre 8877,9 milliards de dinars sur la période considérée.

Enfin, l'activité de crédit de ces banques est primordiale pour le financement du tissu productif et l'accélération de la croissance économique. Ceci est appréhendé à travers le ratio crédits/PIB. L'évolution de ce dernier est résumée dans le tableau suivant.

Tableau n° 03: Evolution de crédits à l'économie pendant la période 2010-2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Crédits à l'économie/ PIB	27,3%	25,5%	26,5%	31%	37,7%	43,9%	45,4%	47%

Source : Réalisé par nos soins sur la base des rapports annuels de la banque d'Algérie (2013-2017).

D'après ce tableau, nous remarquons que le ratio de crédits à l'économie sur PIB a diminué de 27,3 l'année 2010 à 25,5 l'année 2011. Ceci peut être est dû à l'application de la réglementation prudentielle par les banques en Algérie, et ceci, a limité leur activité. Puis ce ratio, a connu une hausse progressive jusqu'à atteindre 47% l'année 2017. Donc, la poursuite soutenue du dynamisme des crédits à l'économie fait maintenir le ratio crédits à l'économie /PIB à une moyenne de 35,58% sur la période 2010-2017, ce qui indique l'importance de l'intermédiation bancaire dans le financement de l'économie en Algérie surtout en l'absence d'un marché financier développé.

IV- La réalité de la gestion des ressources humaines dans les banques publiques- wilaya de M'sila.

La qualité de la gestion des ressources humaines dans les banques publiques opérationnelles dans la wilaya de M'sila, et qui prend en charge le développement humain du personnel repose essentiellement sur les efforts réalisés en matière du recrutement, de la sélection, de la rémunération et dans l'amélioration du climat social et en matière de la formation au sein de ces banques. Pour cela, nous allons analyser dans ce qui suit les pratiques de la gestion des RH mises en place par ces banques.

L'obtention des informations concernant les pratiques mises en place par ces banques est faite avec l'aide d'un questionnaire administré à un échantillon de quatre vingt (80) employés au sein des différentes banques publiques opérant à la wilaya de M'sila. Et pour vérifier que le questionnaire d'enquête ne posera pas d'importants problèmes de compréhension, il a été testé auprès de quelques responsables travaillant dans quelques banques publiques.

Les remarques, les conseils suggérés par ces responsables sont pris en considération pour l'élaboration de la version finale de l'instrument qui a été envoyé à l'échantillon. Mais malgré ça, plusieurs employés n'ont pas accepté de répondre au questionnaire puisque selon eux les informations en matière des pratiques des ressources humaines sont confidentielles, ce qui a réduit, par conséquent, le nombre de notre échantillon à 28 questionnaires.

Avant d'entamer l'analyse des pratiques appliquées par les banques publiques dans la wilaya de M'sila, nous allons présenter les caractéristiques de nos enquêtés à savoir : le genre et le niveau d'instruction.

Tableau n° 04 : La répartition des enquêtés selon le genre

Genre	effectifs	pourcentage
Femme	11	39%
Homme	17	61%
Total	28	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

D'après ce tableau, nous pouvons dire que 61% des répondants sont des hommes et 39% sont des femmes et ceci en raison de leur peur de répondre à notre questionnaire, par contre la majorité des hommes ont accepté de nous fournir les informations nécessaires à notre étude.

Tableau n° 05: La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Diplôme	Effectifs	Pourcentage
Technicien Supérieur	5	17,8%
Secondaire	4	14,3%
Licence	15	53,6%
Master 2	3	10,7%
Magister	1	3,6%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

D'après ce tableau, il est apparu que 53,6% de nos enquêtés ont un diplôme de licence et 10,7% ont un diplôme master 2, et enfin 3,6% ont un diplôme de magister ce qui veut dire que 67,9% de nos enquêtés ont un niveau d'instruction supérieur, cela nous pousse à dire que leur niveau d'instruction est un élément très important car la majorité de nos enquêtés ont été recrutés à base des critères liés au travail appelés critères objectifs. Ensuite, 17,8% de nos enquêtés ont un diplôme technicien supérieur et donc ils sont recrutés en raison de leur savoir-faire dans l'exercice des différentes tâches liées aux activités de la banque. Et enfin, nous 14,3% qui ont un niveau d'instruction secondaire mais cela ne les empêche pas d'occuper un poste responsable de service au sein la banque, car ils ont des expériences dans le secteur bancaire. Ce qui veut dire, qu'ils ont acquis un savoir et un savoir-faire là où ils ont déjà travaillé et malgré qu'ils ne disposent pas d'un niveau d'instruction élevé, ils ont pu arriver à ce poste grâce à la maîtrise de leur domaine. Mais les autres postes supérieurs sont occupés par les employés ayant un niveau d'instruction supérieur.

Après avoir présenté les informations relatives à l'identification des enquêtés, nous allons analyser les pratiques de la gestion des ressources humaines à savoir: recrutement, sélection, l'intégration, la rémunération, le climat du travail et la formation.

• **Le recrutement et sélection:**

Q1: Quand est ce que votre banque recourt-elle au recrutement ? Lorsqu'il y'a ?

Q1	Poste vacant	Période déterminée	Nécessité de marché
Effectifs	28	5	4
Pourcentage	100%	18%	14%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

D'après ce tableau, 100% des enquêtes voient que leur banque recourt au recrutement lorsqu'il y'a un poste vacant ce qui signifie que toutes les banques recourent au recrutement si elles ont un besoin des ressources humaines résultant soit d'un départ d'un salarié, mutation, la restructuration des activités, le licenciement des employés, la retraite, ou lorsqu'il y'a des nouvelles implantations. Par contre, 18% des enquêtés voient que leur banque recourt elle au recrutement lorsqu'il y a un poste vacant ou dans une période déterminée. Enfin, 14% de nos enquêtés voient que le recrutement se fait lorsqu'il y'a une nécessité de marché et donc ici la banque procède à l'analyse de son marché de travail pour connaître ses besoins futures en acquisition de main d'œuvre donc la nécessité de recruter peut être due à une croissance forte en décrochant des nouveaux marchés.

Q2 : votre banque fait-elle une description de poste avant le recrutement ?

Q2	Oui	Non
Effectifs	25	3
Pourcentage	89%	11%

Source : Elaboré par nos soins à partir du questionnaire.

D'après ce tableau, nous pouvons dire que selon les 89% de nos enquêtés les banques font la description de poste avant le recrutement, et ceci est considérée comme étant une pratique importante puisque les descriptions de poste sont utilisées dans le processus de sélection pour déterminer les critères de sélection et pour identifier les rôles et responsabilités des différents postes, ce qui permet d'assurer la meilleure adéquation entre les besoins de la banque et celles des candidats retenus. Cependant, les banques qui ne font pas la description de poste avec un pourcentage de 11% échappent à une pratique essentielle vu que le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description.

Q3 : Comment s'opère l'opération de recrutement dans votre banque?

Pour cette question, nous pouvons dire que 75% de nos enquêtés voient que l'opération de recrutement dans leur banque s'opère par l'examen des CV et des demandes en plus d'un concours écrit et un entretien par contre selon 14% de nos enquêtés l'opération de recrutement se fait sur la base des concours écrits en plus de l'examen des CV et demandes mais 11% de nos enquêtés l'opération de recrutement se base sur l'examen des CV et demandes seulement sans l'ajout des tests (concours écrits) et les entretiens.

Donc, nous concluons que 75% des banques ou l'opération de recrutement se fait sur la base des trois critères à la fois ainsi que celles de 14% qui appliquent l'examen des CV et des demandes en plus des concours écrits sont basées sur des critères de sélection explicites, c'est-à-dire en fonction du profil de l'emploi à pourvoir, puisque, l'effectuation des tests écrits et en particulier les entretiens permettent au recruteur de s'assurer de la motivation de la nouvelle

recrue et de ces compétences et capacités. Cependant, les pratiques de sélection des banques qui font l'opération de recrutement à travers l'examen des CV et des demandes seulement comportent d'importantes lacunes vu que les employés interrogés n'ont effectué aucun test de sélection lors de leurs recrutements ni un entretien d'embauche pour confirmer le recrutement de ces derniers. Donc, il y'a un manque de rigueur dans l'application des pratiques de sélection dans ces banques, ceci peut entraîner des conséquences désastreuses pour l'avenir de ces banques.

Q 4: Comment avez-vous été recruté (e) ?

Pour cette question, 68% des enquêtés ont été recrutés sur la base de leurs diplômes obtenus par contre, 11% des enquêtés ont été recrutés sur la base de leurs expériences professionnelles mais 10% des enquêtés ont été recrutés sur la base de leurs expériences professionnelles en plus de leurs diplômes obtenus, et enfin, 11% des enquêtés ont été recrutés sur la base des liens personnels. Donc, le recrutement du personnel de la banque se fait d'abord sur la base des critères objectifs, c'est-à-dire des critères liés au travail: diplômes obtenus, expériences professionnelles avec un pourcentage de 89% dont le critère le plus fréquent est celui de diplôme vu que la banque privilège le recrutement des jeunes diplômés motivés qui sont armés d'un bagage théorique et dans le domaine professionnel ce savoir théorique va être transformé à un savoir-faire en renforçant leurs compétences par des actions de formation et dont le deuxième critère objectif lié au travail c'est l'expérience, ou les recrutés ont un ensemble de compétences à partir du vécu professionnel et qui ont prêté à mettre en pratique leurs connaissances acquises. Donc, la banque dispose d'un service de gestion des ressources humaines très pointue, qui accorde de l'importance à son personnel malgré l'existence d'un autre type de recrutement au sein de la banque appelé recrutement subjectif qui est basé sur des liens personnels, que ce soit familiale ou amicale, avec une fréquence de 11%.

- **Integration:**

Q 5: votre banque vous a-t-elle accompagné lorsque vous avez retenu (e) ?

Pour cette question, 57% des enquêtés ont été accompagnés par leurs banques lorsqu'ils ont été retenus et ceci à travers l'effectuation des formations d'intégration qui ont pour objectifs l'assurance de la bonne maîtrise des tâches ainsi que l'adéquation entre les capacités, les qualifications des salariés et les exigences du poste occupé et qui leur permettent de s'améliorer et de mieux gérer leur travail sans l'intervention de leurs responsables. Aussi, l'accompagnement de l'employé recruté par un cadre hiérarchique qui va lui transmettre les informations sur les activités, les structures et les réseaux de la banque, la présenter aux collègues, et qui va s'assurer que les attentes du cadre de proximité sont bien communiquées. Par contre, 43% des enquêtés ont été accompagnés par leurs banques lorsqu'ils ont été retenus

- **Formation:**

Q 6: Avez-vous bénéficié d'une formation au sein de votre banque ? Oui/ Non

Q 7 : Est-ce que ces formations vous permettent? L'accomplissement de vos tâches seulement L'exécution des tâches différentes/la communication avec les autres (cadres, collègues,..., etc)/ ou d'occuper un poste supérieur?

Pour ces questions, 89% des enquêtés ont bénéficié d'une formation au sein de leur banque parmi eux 18% ont bénéficié des formations qui leur permettent l'accomplissement de leurs tâches seulement, tandis que 14% de nos enquêtés ont bénéficié des formations qui va leur permettre l'accomplissement de leurs tâches seulement en plus des formations qui permettent l'exécution des tâches différentes, cependant le pourcentage le plus élevé reflète les enquêtés qui ont bénéficié des formations qui va leur permettre l'accomplissement de leurs tâches ainsi

que l'exécution des tâches différentes et les formations facilitant la communication avec les autres. Par contre, les seules 11% des enquêtés ont bénéficié des formations qui répond à ces quatre choix. Tandis que 7% des enquêtés ont bénéficié d'une formation pour occuper un poste supérieur.

Mais 11% de nos enquêtés n'ont pas bénéficié d'une formation au sein de leur banque.

- **Rémunération:**

Q8: En dehors du salaire de base, quelles sont les composantes complémentaires de ce salaire?

Pour cette question, 78% des enquêtés bénéficient des primes d'ancienneté comme des composantes complémentaires de leur salaire de base, mais, 22% de nos enquêtés bénéficient des indemnités et d'autres primes des composantes complémentaires de leur salaire de base. Donc, les banques de notre échantillon accorde une importance particulière à cette pratique de gestion des RH vu qu'elles versent soit des primes d'ancienneté soit les divers formes de primes et d'indemnités ce qui permet de les impliquer, rémunérer l'engagement des salariés dans la durée, et enfin, de les motiver.

- **Climat du travail:**

Q9 : Des programmes d'avantages sociaux sont adoptés ? Oui/ Non

Pour cette question, 57% des enquêtés bénéficient des programmes d'avantages sociaux (par exemple : des congés rémunérés, congé personnel, assurance de santé, régime de retraite collectif, ..., etc). Mais, 43% des enquêtés ne bénéficient pas des programmes d'avantages sociaux au sein de leurs banques. Le manque de cette pratique dans la gestion des ressources humaines dans les banques permet de causer des conflits, l'absentéisme et la non implication du personnel dans la banque puisque les banques qui appliquent cette pratique va conduire à la création d'un sentiment d'appartenance et l'esprit du groupe, et cela facilite l'intégration de son personnel.

Q 10 : Etes-vous satisfait (e) de votre climat du travail ? Oui/ Non

Pour cette question, 54% des enquêtés ne sont pas satisfaits de leur climat du travail, par contre, 46% des enquêtés sont satisfaits de leur climat du travail au sein de leurs banques.

V- Conclusion

Malgré que la politique de gestion des ressources humaines dans les banques publiques de notre échantillon favorisent et encouragent le développement de son personnel, à travers un recrutement répondant à ses besoins et en adoptant des moyens permettant l'intégration des employés, et en s'investissant dans les formations professionnelles de personnel et la rémunération incitative qui permettent l'acquisition, la conservation et le développement du personnel, nous avons remarqué l'existence de certaines lacunes dans les pratiques de la gestion des RH, pour cela, nous pouvons donner les recommandations suivantes :

- ✓ Les banques qui ne font pas la description de poste devraient établir un descriptif adéquat et l'actualiser à l'occasion de chaque recrutement. En plus, la description du poste doit correspondre à la réalité afin de donner aux candidats une information complète et objective.
- ✓ La banque doit mettre en place un plan de recrutement qui s'inscrit dans une démarche à long terme réfléchi et construit car tout objectif et évolution dépend d'un bon accomplissement de cette opération qui nécessite parfaitement de répondre et satisfaire toutes les conditions et techniques abordés pour qu'une personne sera recrutée à l'égard des différentes testes(d'aptitude, de personnalité , d'adéquation de la formation au poste) et différente entretien et les concours annoncés car un mauvais recrutement (celui qui se

dépend pas de ces techniques) à vraiment des lourds conséquences dont vous trouvez des personnes qui sont pas apte pour occuper un poste quelconque à cause de sa nature de recrutement qui dépend peut être des liens personnels

- ✓ La banque doit adopter un programme de formation qui permet le développement des compétences, l'adaptation des employés aux exigences des situations professionnelles et faire face aux différentes contraintes qu'ils rencontrent dans leur milieu de travail.
- ✓ La banque doit s'appuyer sur les différents critères de sélection à savoir l'examen des CV, les tests et les entretiens pour s'assurer que la personne recrutée satisfait le mieux aux exigences du poste c'est-à-dire elle devrait choisir les meilleurs candidats parmi ceux qui ont postulé pour le poste à travers la mesure des compétences de chaque candidat à différentes épreuves (CV, entrevue, tests).
- ✓ Assurer l'accueil de la nouvelle recrue qui doit être confié à un tuteur sélectionné par la hiérarchie
- ✓ L'adoption d'un programme d'avantages sociaux qui permet de motiver les employés, faciliter leur rétention et augmenter leur bien être au travail.

Bibliographie

Al-bahussin, S., & El-garaihy, W. (2013). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Culture, Organizational Innovation and Knowledge Management on Organizational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management* , 8 (22), 01-19.

Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie. *Thèse de doctorat* . Université Paul-Verlaine.

Autissier, B., & Simonin, D. (2009). *Mesurer la performance des ressources humaines*. EYROLLES.

Banque d'Algérie. (2018). *EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE*. Algérie.

Bournois, F., Point, S., Rojot, J., & Scaringella, J. (2007). *RH. Les meilleures pratiques CAC 40/SBF120*. Paris: édition d'ORGANISATION.

Campoy, E., Maclouf, E., Mazouli, K., & Neveu, V. (2008). *estion des ressources humaines. Science de gestion, Synthèse des cours et exercices corrigés*. Paris: PEARSON EDUCATION.

Chevallier, A., Coiffard, W., & Guillaume, W. (2004). *Gestion RH des PME/PMI : Guide pratique du dirigeant*. Paris: Ed Liaisons.

COHEN-HAEGEL, A. (2010). *Toute la fonction ressources humaines* (2 ed.). Paris: DUNOD.

Dilcock, M. G. (2010). HRM & Personnel Management: A Comparative Analysis. *International Journal of Applied HRM* , 1 (2), 01-18.

FARREOL, G. (2009). *Dictionnaire de sociologie* (3 ed.). Paris: ARMAND COLIN.

Figueiredo, E., Pais Samuel, L., & Lisete Mónico, M. (2016). Human resource management impact on knowledge management - evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice* , 26 (4), 497-528.

Guermouche, M., & Hamache, H. (2018). Le rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines dans le développement des compétences et l'amélioration du climat social du personnel de l'entreprise privée SARL "VERRY-NET". *Mémoire de master en sociologie du travail et ressources humaines*. Université ABDERRAHMANE-MIRA de BEJAIA.

IASSAMEN, L. (2017). Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises Cas de quelques entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou. *mémoire de magister en sciences économiques*. université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU.

Kerzabi, A., & Hachim, M. N. (2016). Evolution du statut de la GRH dans l'entreprise Algérienne. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, 6, 01-07.

MAHE de BOISLANDELLE, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME* (2 ed.). Paris: ECONOMICA.

Martory, B., Delay, C., & Siguier, F. (2008). *Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines*. Paris: Liaisons.

NGUYEN, V. (2010). La Gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : une approche appliquée au VIETNAM. *Thèse de doctorat*. Vietnam: Université de NANCY.

Osibanjo, O. A., & Adeniji, A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Lagos, Negeria: Pumark Nigeria Limited.

PERETTI, J. (2015). *Gestion des ressources humaines* (2 ed.). Paris: VUIBERT.

PERETTI, J. (2010). *Ressources humaines*. Paris: Vuibert.

Ramlall, S., Al-Amri, H., & Abdulghaffar, N. (2012). Human Resource Management In Saudi Arabia. *International Business & Economics Research Journal*, 10 (11), 1155-1162.

Sekiou, L. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles: De Boeck.