

La performance de la fonction RH : Quelle perception des managers de l'entreprise. Cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO)

MAZOUNI Nawal

MEZHOUDA Abdelmalik

Ecole Nationale Supérieure de Management

Résumé

La performance de l'entreprise économique, à l'instar des autres organisations, dépend dans sa large partie de la performance de la fonction Ressources Humaines. En effet l'évaluation de la performance de cette fonction RH revêt une importance primordiale pour assurer la compétitivité l'entreprise. Cette évaluation se fait, souvent, via des critères quantitatifs que se fixent les responsables de la fonction ou qu'impose le top management de l'entreprise comme les coûts, le nombre de recrutés, les sessions de formation, le pourcentage de fiches de poste mises à jour etc. ; comme elle se fait aussi par des enquêtes basées sur les entretiens et les questionnaires destinés aux parties prenantes internes principales de la fonction. Dans ce cadre la présente étude fondée sur du modèle de Dave Ulrich d'évaluation de la performance a tenté d'évaluer la performance des activités de la fonction RH de l'ENAGEO du point de vue de ses managers. L'étude confirme que les managers ou les clients internes de la fonction RH partagent en général des avis divergents vis-à-vis sa performance. Avant de conclure que ces avis constituent un input important à joindre aux évaluations pour assurer l'amélioration continue de la fonction.

Mots clés:

Fonction Ressources humaine, activités de la fonction ressources humaine, performance, évaluation de la performance, managers.

الملخص:

يتوقف أداء المؤسسة الاقتصادية، على غرار المنظمات الأخرى، في جزء كبير منه على أداء وظيفة الموارد البشرية بها. وعليه فإن تقييم أداء هذه الوظيفة يتميز بأهميته البالغة في ضمان تنافسية المؤسسة. إن هذا التقييم غالبا ما يتم بالمؤشرات الكمية التي يحددها مسيرو الوظيفة لأنفسهم أو التي تفرضها الإدارة العليا مثل التكاليف، عدد الأفراد الموظفين، عدد الدورات التدريبية المنفذة، عدد الاحتجاجات المسجلة ضد نظام تقييم الأداء بالمؤسسة وغيرها، مثلما تتم أيضا من خلال تحقيقات سبر آراء أصحاب المصلحة الرئيسيين للوظيفة مثل الموظفين أنفسهم ومسيري الوظائف الأخرى والتي تستخدم في الغالب المقابلات والاستبيانات. في هذا الإطار تناولت هذه الدراسة، التي اعتمدت على نموذج داف أولريش، تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء من منظور المسيرين. وقد خلصت الدراسة إلى أن هؤلاء الذين يعتبرون بمثابة زبائن داخليين للوظيفة يتقاسمون آراء متباينة تجاه أداء الوظيفة. قبل أن تختم الدراسة على التأكيد بأن هكذا تقييم لأداء وظيفة الموارد البشرية يمثل مدخلات مهمة إلى جانب التقييمات الأخرى لضمان التحسين المستمر في أداء الوظيفة.

الكلمات المفتاحية:

وظيفة الموارد البشرية، أنشطة وظيفة الموارد البشرية، الأداء، تقييم الأداء، المسيرين.

Introduction

Dans un contexte où la fonction Recours Humaines (RH), au sein des organisations, s'affirme de plus en plus comme fonction stratégique et vecteur de la compétitivité de l'entreprise, l'efficience et l'efficacité dont cette fonction mène ses activités deviennent un objet de vifs débats entre les décideurs, les professionnels, les chercheurs en ressources humaines voir même les pouvoirs publics.

Par fonction RH on désigne l'entité ou la structure administrative chargée de doter l'entreprise par les ressources humaines en nombre suffisant, en compétences nécessaires et au moment adéquat, les maintenir et les développer selon l'évolution des activités de l'entreprise et ses ambitions stratégiques. Autrement dit, c'est la fonction chargée développer et mobiliser les compétences des salariées en ligne avec la stratégie de l'entreprise (Peretti, 2013)

Cette définition met la performance de la fonction RH au cœur des leviers de la compétitivité de l'entreprise comme le confirme Ulrich et al. (1995) qui lui assignent quatre rôles principaux à savoir l'expert administratif, le champion des salariés, l'agent de changement et le partenaire stratégique. Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise. Ainsi la fonction RH ne peut pas rester à l'écart du mouvement de recherche de la performance au sein de l'entreprise, elle a l'obligation d'être performante (Chamla-Lafay et al. 2008).

Notons que l'évaluation de la performance des ressources humaines peut être confondue avec l'évaluation de la fonction ressources humaines. La première s'intéresse à l'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise chacun à son poste via les modèles y afférent tels que le classement, la grille des notations graphiques, l'évaluation 360° degré, l'essai narratif etc. (Armstrong, 2017 ; Aguinis, 2013 ; Kirkpatrick, 2006). Par contre la deuxième, qui est l'objet de la présente recherche, désigne la capacité de la fonction RH d'atteindre les résultats escomptés, issus des objectifs stratégiques de l'entreprise, sous différentes contraintes (budgets, réglementation, contextes national et international etc.) dans les domaines qui sont de sa responsabilité (Kunstel et al. 2010 ; Marsden, 2013 ; Salmon -sans date). Autrement dit, il s'agit de mesurer les processus, les outputs et les impacts de la fonction RH pour l'ensemble de l'entreprise et ses autres fonctions (Fitz-Enz et Mattox, 2014).

De ce point de vue la présente étude se pose comme question : comment perçoivent les managers des autres fonctions de l'entreprise la performance des différentes activités de la fonction RH au sein de leur entreprise ?

Revue de la littérature:

Si l'évaluation de la performance des ressources humaines au sein des entreprises à fait l'objet d'un grand nombre d'études dans le but de proposer les modèles assurant une évaluation juste et objective des efforts fournis par les individus que ce soit au niveau de l'entreprise dans sa globalité ou au niveau de ses différentes

entité (Grote, 2000), l'évaluation de la performance de la fonction RH en a fait moins avec plus de divergences en termes d'approches.

L'évaluation de la performance, en général, mesure la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels à partir de la comparaison entre ces objectifs et les résultats effectivement atteints. D'une manière plus détaillée, Asqui, Everaere et Marion A. (2012) décomposent la performance en quatre éléments fondamentaux:

- **Efficacité:** qui traduit l'aptitude d'atteindre les objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.
- **Effizienz:** qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à un indicateur de mesure des capitaux employés
- **Cohérence:** Qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance en rapportant les objectifs aux moyens.
- **Pertinence:** qui met en relation les objectifs, ou les moyens avec les contraintes de l'environnement, cette dernière permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique.

Ce modèle peut être approprié à la performance de la fonction ressources humaines où l'évaluation de la performance portera sur les éléments d'efficacité, efficacité, cohérence et pertinence.

Quant à l'angle des niveaux de la performance, Louarn et Wils (2001), suggèrent de mesurer la performance de la fonction RH à chaque niveau : stratégique, opérationnel et administratif :

- **Performance stratégique de la fonction RH:** relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir: l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.
- **Performance opérationnelle de la fonction RH:** relative aux activités de gestion opérationnelles décrites à savoir: la planification RH, l'analyse et la description du travail, recrutement, formation, la gestion des carrières, la rémunération...etc.
- **Performance administrative de la fonction RH:** relative aux activités de gestion à savoir la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.

En termes d'approches d'évaluation, l'évaluation de la fonction RH, la littérature et les manuels de la GRH mentionnent plusieurs approches. Sous l'angle du management, l'évaluation se base sur des méthodes telles que les indicateurs de performance (KPIs), les tableaux de bord, l'étude des incidents critiques et des dysfonctionnements (Iacono 2008) l'audit etc. Bien que le recours aux techniques de tableaux de bord, poussé par les publications des auteurs spécialistes, les cabinets de conseil en RH, les agences gouvernementales etc., devient la tendance y compris au sein des institutions gouvernementales (Imbert, 2007; Chemla-Lafay et al. 2008; Held et Burau, 2004; Martory, 2008). En effet, des indicateurs de mesure de l'efficacité et de l'efficacités sont développés pour les différents aspects opérationnels de la fonction RH tels que le nombre de recrutés, le nombre de sessions de formation, le traitement des rémunérations à temps, l'évaluation périodique du personnel à temps, les budgets des ressources humaines, les coûts etc.

Aux sciences sociales, l'évaluation de la performance de la fonction RH a emprunté les techniques de l'entretien et des questionnaires (Iacono, 2008). Au lieu de se baser sur les critères/objectifs arrêtés auparavant ou sur des standards préétablis, l'évaluation portera sur la perception des parties prenantes principales de la GRH à savoir les employés eux même ou les managers des autres fonctions considérés comme clients internes de la fonction RH. Naro (1990), souligne que, dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de services en interne, c'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, elle a donc ses clients internes: la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilités qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants.

Dans ce cadre, l'étude de Dave Ulrich et al (1995) représente une référence importante. L'auteur avait mené une enquête dans le but de mesurer la performance de la fonction RH perçue sur quatre missions à savoir : être un partenaire stratégique, un expert administratif, un champion des salariés et un acteur de changement. Il avait distribué un questionnaire à 400 personnes dont la moitié était des cadres de la fonction RH et l'autre moitié des cadres d'autres fonctions assurant des responsabilités hiérarchiques pour en savoir leurs propres avis à propos de la performance de leur DRH. Les résultats de l'étude confirmaient que les cadres de la fonction RH ont une attitude plus positive de la performance de leur fonction comparée à celle de l'autre échantillon, l'analyse pour chacune des quatre missions de la fonction RH fait ressortir quelques différences significatives de perception.

En s'inspirant de ce modèle plusieurs autres études sont publiées entre autres les études de Roberto Coda & al. (2009) ; Al-Qudah et Al-Momani (2011) ; etc.

Dans le contexte Algérien marqué par la dominance du secteur public, la fonction RH est impactée par les choix politiques, économiques et sociaux décidés par l'État. Dans la majorité des cas, la fonction est érigée en direction autonome, on lui associe encore trop souvent d'autres fonctions (approvisionnements, moyens, affaires générales, finances...etc.), le caractère stratégique qu'on lui accorde par rapport à la fonction technique de production est à un moindre degré, Hachmi et Kerzabi (2016).

Généralement ce genre d'études part du même principe qui est la performance perçue de la fonction RH, néanmoins ces études se distinguent entre elles en termes de dimensions d'évaluation, c'est-à-dire l'évaluer par rapport à son rôle stratégique ou opérationnel, par rapport à quel type d'activité parmi ses activités principales planification ou description de postes ou recrutement ou, formation. Etc.

Ceci, au fait, est dû à l'absence du consensus entre les spécialistes concernant les sous fonctions de la DRH où les manuels de management de ressources humaines présentent une multitude de listes d'activités de la DRH.

La présente étude s'inspire du modèle de Dave Ulrich (1995) et tente d'évaluer la performance de la fonction RH au sein de l'entreprise ENAGEO du point de vue de ses managers. Quant aux activités de la fonction RH à intégrer dans l'enquête, l'étude se réfère aux activités principales de la DRH mentionnées dans la majorité des manuels de la GRH^(*) adaptées au contexte de l'entreprise objet de l'enquête à savoir *le recrutement, la planification RH, l'analyse et description de travail, la formation, la rémunération, la gestion de carrière et l'évaluation de performance du personnel.*

Considérant ces activités, la présente recherche, menée au sein de l'ENAGEO, se base sur les hypothèses suivantes :

L'hypothèse principale

H : Les managers de l'entreprise ont une vision positive à l'égard de la performance des pratiques de la fonction RH au sein de l'entreprise.

Les hypothèses secondaires :

(*)

(*) Parmi ces manuels on cite : Dessler (2015), Noe et al. 2016, Peretti 2017

H1 : Les managers de l'entreprise ont une attitude positive à l'égard de la performance de planification des ressources humaines.

H2 : Les managers de l'entreprise ont une attitude positive à l'égard de la description et de l'analyse de travail et de la description des au sein de l'entreprise

H3 : Les managers de l'entreprise ont une attitude positive à l'égard de la performance de processus de recrutement.

H4 : Les managers de l'entreprise ont une attitude positive à l'égard de l'évaluation de la performance du personnel.

H5 : Les managers de l'entreprise ont une attitude positive à l'égard de la formation.

H6 : Les managers de l'entreprise ont une attitude positive à l'égard de la gestion des carrières.

H7: Les managers de l'entreprise ont une attitude positive à l'égard de la rémunération.

Méthodologie

Positionnement épistémologique et méthodologique :

La présente recherche vise à mesurer les attitudes des managers de l'ENAGICO visa à vis la performance de la fonction RH de l'entreprise. En effet, la posture épistémologique appropriée pour ce type de recherche est le positivisme, dont la démarche est hypothético-déductive visant à tester empiriquement des hypothèses théoriques (Gavard-Peret et Al, 2008). Le positivisme s'appuie généralement sur des instruments ou des techniques de recherche quantitatives de collecte de données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées.

Ainsi, un questionnaire a été préparé pour mesurer les attitudes des managers de l'ENAGIO visa à vis de la performance des 07 activités principales de la fonction RH au sein de l'ENAGIO. Les items du questionnaires ont été préparés à partir des conclusions tirées de la revue de littérature et de l'entretien tenu avec le DRH de l'ENAGEO interviewé sur le fonctionnement des différentes activités de la fonction ressources humaines notamment celles concernées par l'évaluation de la performance.

L'administration du questionnaire a été faite via les deux méthodes : le contact direct sur site et l'envoi électronique par email.

Population et échantillon :

La population de la recherche consiste en tous les managers de l'ENAGEO ayant une relation de client interne avec la DRH, autrement dit ayant des ressources humaines à gérer qui sont au nombre de 200 managers.

Vu le nombre limité des managers de l'entreprise, l'étude a visé au début de questionner l'ensemble de la population. Néanmoins, vu les contraintes de disponibilité des cadres de l'entreprise sur site et les départs en congé, uniquement 61 managers ont été répondu au questionnaire, soit 30.5% de la population mère, cela est jugé satisfaisant pour mesurer les attitudes des managers.

Variables et mesures :

Le questionnaire comporte en tout 39 expressions mesurées par l'échelle de LIKERT allant de « Pas d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Il couvre les caractéristiques de l'échantillon et les 07 variables indépendantes représentant les activités opérationnelles principales de la fonction RH à savoir :

1. La planification RH,
2. L'analyse et la description de travail,
3. Le recrutement,
4. L'évaluation du personnel,
5. La formation,
6. La gestion des carrières
7. La rémunération

Fiabilité et validité de l'outil de l'étude:

Pour s'assurer de l'homogénéité où de la consistance interne des items constituant les sept dimensions du questionnaire, le coefficient Alpha Cronbach est calculé. Le résultat obtenu est de 0.961 ce qui signifie la consistance interne de l'outil de mesure.

Quant à la validité du questionnaire, les coefficients de corrélation des rangs de Pearson ont été calculés entre le score moyen de chaque dimension et le score moyen total du questionnaire. Les scores obtenus varient entre 0,437 et 0.847 avec des niveaux de significations inférieures à 0.05 ce qui signifie une corrélation inter-dimensions positive et forte. Pour la validité structurelle du questionnaire, le niveau d'interdépendance entre les dimensions du questionnaire paraît très bon, ce qui témoigne d'une bonne validité structurelle de l'outil.

Résultats de la recherche :

Contexte de l'étude :

L'Entreprise Nationale de Géophysique est une entreprise publique du secteur parapétrolier qui regroupe l'ensemble des sociétés de réalisation des travaux d'études et de constructions nécessaires à l'exploitation des gisements. C'est le secteur de l'exploration-production comprenant la sismique, le forage et les équipements de forage, les services en cours de forage et plus généralement un ensemble de compétences appelées techniques 3G (géologie, géophysique, gisements). L'ENAGEO exerce l'activité de prospection géophysique qui représente la première étape du processus industriel pétrolier.

La fonction RH de l'entreprise, telle que présentée par le DRH de l'entreprise lors de l'entretien, assure les différentes fonctions classiques d'une direction des ressources humaines à savoir : Planification des ressources humaines ; Analyse de travail et description des postes ; Recrutement ; Évaluation de la performance du personnel ; Formation ; La gestion des carrières et la Rémunération.

Description de l'échantillon

L'échantillon de l'étude est constitué de 61 managers de l'Entreprise Nationale de Géophysique à savoir : les directeurs, les chefs de missions, les chefs de chantier, les chefs de département, et les chefs de service. Il se répartit selon les critères du poste occupé, le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle, le genre et l'âge de la manière suivante :

Tableau 01: caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Caractéristiques		Effectifs	Pourcentage
Poste occupé	Cadre supérieur	38	62, 3%
	Cadre maîtrise	19	31, 1%
	Superviseur	4	6, 6%
	Autre	-	-
Le niveau d'étude	Education générale	-	-
	Diplôme professionnel	13	21, 3%

La performance de la fonction RH : Quelle perception des managers de l'entreprise. Cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO)

	Licence	19	31, 1%
	Post graduation	29	47, 5%
Expérience professionnelle	<3 ans	2	3, 3%
	Entre 3et 5ans	-	-
	Entre 5 et 10 ans	13	21, 3%
	>10 ans	46	75, 4%
Genre	Homme	48	78, 7%
	Femme	13	21, 3%
Age	< 25 ans	-	-
	Entre 25 et 30 ans	5	8, 2%
	Entre 31 et 40 ans	19	31, 1%
	plus de 40 ans	37	60, 7%

Sources : Tiré des résultats de la recherche

Présentation des résultats de l'étude

Avant de présenter les statistiques descriptives des attitudes des managers de l'ENAGEO vis-à-vis des 07 activités principales de la fonction RH, le tableau suivant présente les intervalles correspondants aux différents niveaux de l'échelle de l'outil de mesure et le poids relatif qui leur correspond :

Tableau 03: L'intervalle des moyennes minimales et maximales

4.2]-[5] 2 ,3.4-4]	2.6]] 3.4-] 1.8-2.6]] 1-1.8]	L'intervalle
Tout à fait d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	Le poids relatifs

Source: Tiré des résultats de la recherche

Le calcul de la moyenne arithmétique et de l'écart type des différents items du questionnaire indique que les managers de l'ENAGEO ont des attitudes

différentes envers la performance de chaque activité principale de la fonction au sein de l'entreprise. Le tableau suivant résume ces attitudes

Tableau 02 : Attitudes des managers vis-à-vis la performance des activités principales de la fonction RH de l'ENAGEO

Les axes	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Planification RH	2, 78	0, 920	Plutôt d'accord
Description et analyse de travail	2, 64	0, 815	Plutôt d'accord
Recrutement	3, 03	1, 009	Plutôt d'accord
Évaluation de la performance du personnel	2, 17	0, 838	Plutôt pas d'accord
Formation	3, 00	0, 931	Plutôt d'accord
Gestion des carrières	2, 29	0, 880	Plutôt pas d'accord
Rémunération	2, 44	1, 026	Plutôt pas d'accord

Source : Tiré des résultats de la recherche

L'examen des résultats en détail, voir l'annexe A, fait ressortir ce qui suit :

Planification des ressources humaines

La moyenne arithmétique de la dimension planification RH est de 2.78 contre un écart-type de 0.920 ce qui indique que les managers tendent à partager l'avis « plutôt d'accord » et ont une attitude plus au moins positive par rapport à la performance de la planification des RH. Cela se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la dimension qui varient entre 2.43 et 3.18, bien que leurs écarts types variant entre 1.103 et 1.297 signifient qu'il existe une dispersion entre les opinions de l'échantillon de l'étude.

Description et analyse de travail

La moyenne arithmétique de la dimension analyse et description de travail est de 2.64 contre un écart-type de 0.815 ce qui indique que les managers tendent à partager l'avis «plutôt d'accord » et ont une attitude plus au moins positive par rapport à la performance de l'activité analyse et description de travail. Cela se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la dimension qui varient entre 2.31 et 3.05 avec des écarts types variant entre 1.103 et 1.297 signifiant l'existence d'une dispersion entre les opinions de l'échantillon de l'étude.

Recrutement

La moyenne arithmétique de la dimension recrutement est de 3.03 contre un écart-type de 1.009 ce qui indique que les managers tendent à partager l'avis «plutôt d'accord » et ont une attitude plus au moins positive par rapport à la performance de l'activité recrutement. Cela se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la dimension qui varient entre 2.72 et 3.10 contre des écarts types variant entre 1.009 et 1.248 signifiant l'existence d'une dispersion entre les opinions de l'échantillon e l'étude.

L'évaluation de la performance

La moyenne arithmétique de la dimension évaluation de la performance est de 2.17 contre un écart-type de 0.838 ce qui indique que les managers tendent à partager l'avis «plutôt pas d'accord » et ont une attitude moins positive par rapport à la performance de l'activité évaluation de la performance. Cela se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la dimension qui varient entre 2.10 et 2.28 contre des écarts types variant entre 0.985 et 1.171 signifiant l'existence d'une dispersion entre les opinions de l'échantillon de l'étude.

La formation

La moyenne arithmétique de la dimension formation est de 3.00 contre un écart-type de 0.931 ce qui indique que les managers tendent à partager l'avis «plutôt d'accord » et ont une attitude plus au moins positive par rapport à la performance de l'activité formation. Cela se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la dimension qui varient entre 2.79 et 3.52 contre des écarts

types variant entre 0.924 et 1.276 signifiant l'existence d'une dispersion entre les opinions de l'échantillon de l'étude.

La gestion des carrières

La moyenne arithmétique de la dimension gestion des carrières est de 2.29 contre un écart-type de 0.880 ce qui indique que les managers tendent à partager l'avis «plutôt pas d'accord » et ont une attitude moins positive par rapport à la performance de l'activité gestion des carrières. Cela se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la dimension qui varient entre 2.02 et 2.64 contre des écarts types variant entre 0.974 et 1.198 signifiant l'existence d'une dispersion entre les opinions de l'échantillon de l'étude.

La rémunération

La moyenne arithmétique de la dimension rémunération est de 2.64 contre un écart-type de 0.815 ce qui indique que les managers tendent à partager l'avis «plutôt d'accord » et ont une attitude plus au moins positive par rapport à la performance de l'activité rémunération. Cela se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la dimension qui varient entre 2.21 et 3.62 contre des écarts types variant entre 1.167 et 1.185 signifiant l'existence d'une dispersion entre les opinions de l'échantillon de l'étude.

En général les résultats indiquent que les managers de l'ENAGEO ne sont pas vraiment satisfaits de la performance des activités de planification, description et analyse de travail, formation et rémunération et encore moins satisfait par rapport à la performance des activités évaluation de la performance et gestion des carrières.

Test des hypothèses:

L'étude est basée sur une hypothèse principale et sept hypothèses secondaires, chacune est liée à une activité principale de la fonction RH. Notons qu'avant de tester la validité de celles-ci, le test Kolmogorov-Smirnov, mesurant la normalité de la distribution, a été effectué. Les résultats obtenus indiquent que Z calculé pour les des différents items varie entre 0.772 et 0.972 avec une Signification asymptotique (bilatérale) variant entre 0.301 et 0.590 confirmant que les résultats de l'étude suivent une distribution normale.

Test des hypothèses secondaires :

Le tableau suivant résume les résultats du test Student effectué sur les différentes hypothèses de l'étude:

Tableau 03 : test des hypothèses secondaires.

Valeur du Test = 3 ; Niveau de signification est de 0.05					
Hypothèse	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Commentaire
H1	-1.838	60	0.071	-0.216	La moyenne (2.78) indique qu'il existe plutôt un accord entre les managers de l'entreprise, en effet l'hypothèse est partiellement validée.
H2	-3.497	60	0.001	-0.365	La moyenne (2.64) indique qu'il existe plutôt un accord ce qui signifie que la deuxième hypothèse est partiellement validée.
H3	0.229	60	0.820	0.030	La moyenne (3.03) indique qu'il existe plutôt un accord ce qui signifie que la troisième hypothèse est partiellement validée.
H4	-7.690	60	0.000	-0.825	La moyenne (2.17) indique qu'il existe plutôt un désaccord ce qui signifie que la

La performance de la fonction RH : Quelle perception des managers de l'entreprise. Cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO)

					quatrième hypothèse est invalidée.
H5	0, 000	60	1, 000	0, 000	La moyenne (3) indique qu'il existe plutôt un accord ce qui signifie que la cinquième hypothèse est partiellement validée.
H6	-6, 328	60	0, 000	-0, 713	La moyenne (2.29) indique qu'il existe plutôt un accord ce qui signifie que la sixième hypothèse est invalidée.
H7	-4, 242	60	0, 000	-0, 557	La moyenne (2.44) indique qu'il existe plutôt un accord ce qui signifie que la septième hypothèse est invalidée.
H	-4.096	60	0.000	-0.36548	La moyenne (2.63) indique qu'il existe plutôt un accord ce qui signifie que l'hypothèse principale est partiellement validée.

Source : Tiré des résultats de la recherche.

Interprétation des résultats :

D'après les résultats obtenus de l'enquête et de l'entretien avec le DRH, on peut constater que l'ensemble des managers de l'ENAGEO y compris le directeur des ressources humaines et de l'administration partagent la même attitude à l'égard de la performance des pratiques RH au sein de l'entreprise. Ils ont une tendance d'être plus au moins satisfaits de la performance des différentes activités de la fonction RH. Cette tendance générale s'explique par :

- L'insuffisance remarquée dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui fait de la performance de la planification RH soit en position de faiblesse.
- l'existence partielle des fiches de poste suscite l'insatisfaction des managers vis-à-vis de la performance de l'activité analyse et description des postes. Au fait, la généralisation des fiches de poste et leur mise à jour reste une préoccupation majeure de la direction des ressources humaines de l'entreprise.
- la performance de l'activité recrutement est impactée par les retards enregistrés dans la satisfaction des mangers (clients) en ressources humaines que ce soit en quantité ou en qualité.
- Le système d'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise fait défaut de sa part. En fait l'entreprise ne dispose que d'un simple système de notation part sur des critères parfois difficiles à apprécier et qui ne mènent pas au développement réel de la performance des ressources humaines de l'entreprise.
- la performance de la gestion de carrière est jugé négative pour l'absence des plans de carrière et des prévisions de la relève pour les postes stratégiques, ce qui a conduit à l'existence des postes vacants au sein de l'entreprise en plus de l'existence des employés stagnés dans leur carrière malgré l'ancienneté importante qu'ils cumulent.
- le salaire net au sein de l'ENEAGEO est jugé non compétitif par rapport aux autres entreprises du même secteur, ce qui a suscité une démotivation claire chez les managers de l'entreprise.
- A l'exception des pratiques précédentes, la formation a eu une évaluation plus positive. Bien que le résultat négatif de l'activité évaluation de la performance, qui est la source de la détermination des besoins en formation, à impacté les résultats de la formation celle-ci reste performante.

Dans l'ensemble, on peut juger que la fonction RH au sein de l'ENAGEO assure un minimum de performante toute fois elle nécessite des améliorations sur chacune de ses activités principales.

Conclusion

La performance de la fonction RH revêt une importance majeure pour les entreprises. Si l'inefficience des autres fonctions de l'entreprise affecte beaucoup plus la fonction elle-même, l'inefficience de la fonction ressources humaines se répercute sur l'ensemble de l'entreprise. La littérature qu'on a présentée au début de l'étude confirme cette spécificité de la fonction RH. En effet le sondage des avis des managers des différentes fonctions de l'entreprise à propos de la performance des activités opérationnelles de la fonction RH constitue élément très important à intégrer les systèmes de mesure de performance de cette fonction. Ce genre de sondage produit un feedback sur les différents disfonctionnements de la fonction.

Dans le cas de l'entreprise nationale de géophysique, la gestion des ressources humaines présentent de nombreuses difficultés en matière de planification, de description des postes, d'évaluation de la performance du personnel, de la gestion des carrières etc. ce qui a impacté clairement les réponses des managers qui peuvent être considérées comme un input important pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la fonction RH au sein de l'entreprise.

Bibliographie

1. Aguinis, H. (2013). Performance management, Prentice Hall, 3rd Ed.
2. Armstrong, M. & Tqylor, S. (2017), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 14th Ed.
3. Asqui A. ; Everaere C. et Marion A. (2012). Diagnostic de la performance d'entreprise: concepts et méthodes, Paris,Dunod.
4. Bernard Martory piloter les performances RH, Edition liaison, 2008.
5. Chamla, A. et al. (2008). «Performance de la fonction RH: Définitions et cadre d'analyse», veille de l'IGPDE, Mars,
http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/performance_des_fonctions_RH_def-2.pdf.
6. Daniel Held et Romain Burau, un tableau de bord pour piloter le qualitatif, L'expansion Management Review, juin 2004.
7. Fitz-Enz, J et Mattox John (2014), Predictive Analytics for Human Resources, Wiely
8. Frank Kunstel, et al. (2010), Excellence in Action: An Evaluation of the Effectiveness of the Human Resources Division at Kent State University, Human

Resources Effectiveness Survey.

https://www.kent.edu/sites/default/files/file/hrassessmentreport_0.pdf.

9. Gavard-Peret et Al. (2008), Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France.
10. Grote, D (2000), Performance Appraisal Reappraised, Harvard Business Review, January-February issue.
11. Hachmi M. N. et Kerzabi, A. (2016). «évolution du statut de GRH dans l'entreprise Algérienne», International journal of economics & strategic management of business process, N°06, (Novembre).
12. Iacono G. (2008), Gestion des Ressources humaines : cinq défis pour l'avenir », 2ème édition, Gualino éditeur, lextenso éditions-Paris.
13. Imbert, I (2007), Les tableaux de bord RH ; Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris.
14. Kirkpatrick, D (2006), Improving employee performance through appraisal and coaching, AMACOM, 2nd Ed.
15. Louarn, Y. et WILS, T. (2001). Evaluation de la gestion ressources humaines, Paris, Liaison.
16. Naro, G. (1990), La gestion des ressources humaines, Revue international PME, N°.01, (Mars) ,[En ligne], <http://id.erudit.org/iderudit/1007946ar>.
17. Paul Marsden et al. (2013) Human Resources Management Assessment Approach, IntraHealth International, report,
18. <https://www.capacityplus.org/files/resources/hrm-assessment-approach.pdf>
19. PERETTI, Jean Marie (2007). Ressources humaines, Paris , Vuibert.
20. Peretti, JM. (2013), Gestion des Ressources Humaines, Paris , Vuibert.
21. Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. Human Resource Management, 34(4), 473–495.

expressions		Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
<i>Planification des ressources humaines</i>	Planification RH	2, 78	0, 920	Plutôt d'accord
	La direction RH conçoit des plans à long terme bien précis	2, 43	1, 297	Plutôt pas d'accord
	Les objectifs déterminés dans le plan RH sont bien clairs	2, 59	1, 296	Plutôt pas d'accord
	Le plan RH couvre tous les aspects de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération...)	2, 90	1, 193	Plutôt d'accord
	Les budgets alloués à la gestion des ressources humaines sont suffisants pour la réalisation des objectifs futurs	3, 18	1, 176	Plutôt d'accord
	La direction des ressources humaines détermine les besoins en RH en quantité et qualité	2, 82	1, 103	Plutôt d'accord
	<i>Description et analyse de travail</i>	Description et analyse de travail	2, 64	0, 815
Les fiches de postes sont suffisamment claires		2, 31	1, 162	Plutôt pas d'accord
Les fiches de postes sont mise à jours		2, 41	1, 359	Plutôt pas d'accord

La performance de la fonction RH : Quelle perception des managers de l'entreprise. Cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO)

expressions		Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
	Les fiches de poste décrivent bien les tâches et les exigences de travail	2, 77	0, 990	Plutôt d'accord
	Les fiches de poste délimitent bien les compétences requises pour chaque poste	3, 05	0, 902	Plutôt d'accord
Recrutement	Recrutement	3, 03	1, 009	Plutôt d'accord
	Le recrutement se fait dans l'entreprise selon des besoins réels	3, 10	1, 248	Plutôt d'accord
	Le processus de recrutement implique toutes les parties concernées dans l'entreprise	3, 21	1, 142	Plutôt d'accord
	Le processus de recrutement de l'entreprise permet de recruter les meilleures compétences	2, 72	1, 185	Plutôt d'accord
	Le processus de recrutement passe par des étapes claires	3, 07	1, 181	Plutôt d'accord
	La sélection des candidats se fait selon des critères clairs	3, 05	1, 217	Plutôt d'accord
L'évaluation de la performance	Évaluation de la performance du personnel	2, 17	0, 838	Plutôt pas d'accord
	L'entreprise possède un système équitable d'évaluation de performance	2, 28	1, 127	Plutôt pas d'accord

La performance de la fonction RH : Quelle perception des managers de l'entreprise. Cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO)

expressions		Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
	de personnel			
	L'évaluation de performance de personnel se fait selon des critères connus par le personnel	2, 23	1, 071	Plutôt pas d'accord
	Les employés sont généralement satisfaits par rapport à leur évaluation	2, 10	1, 044	Plutôt pas d'accord
	Le système d'évaluation de la performance adopté permet de mesurer les compétences de chaque employé	2, 11	0, 985	Plutôt pas d'accord
	Le système d'évaluation de la performance permet de déterminer les besoins en formation	2, 28	1, 171	Plutôt pas d'accord
	Formation	3, 00	0, 931	Plutôt d'accord
	L'identification des besoins en formation se fait selon un processus clair	2, 79	1, 185	Plutôt d'accord
	Les programmes de formation adoptés par l'entreprise correspondent aux besoins de formation	3, 16	1, 098	Plutôt d'accord
	Les programmes de formation couvrent la majorité des activités de l'entreprise	3, 05	1, 296	Plutôt d'accord

La performance de la fonction RH : Quelle perception des managers de l'entreprise. Cas de l'Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO)

expressions		Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
	Les personnes participantes dans les actions de formation sont choisies selon des besoins réels	2, 85	1, 152	Plutôt d'accord
	Les participants dans les sessions formation sont satisfaits des contenus de la formation	3, 52	0, 924	D'accord
Gestion des carrières	Gestion des carrières	2, 29	0, 880	Plutôt pas d'accord
	Une relève est planifiée pour les postes clés de l'entreprise	2, 36	1, 198	Plutôt pas d'accord
	La promotion aux postes supérieurs dans l'entreprise se fait selon les compétences et le mérite	2, 64	1, 170	Plutôt d'accord
	La gestion de carrière appliquée dans l'entreprise permet une vision claire des compétences nécessaires à chaque poste (par des référentiels métiers et compétences)	2, 13	0, 974	Plutôt pas d'accord
	Une compréhension est partagée avec le personnel à propos des objectifs et du fonctionnement de la gestion de carrière appliquée dans l'entreprise	2, 02	0, 975	Plutôt pas d'accord

expressions		Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Rémunération	Rémunération	2, 44	1, 026	Plutôt pas d'accord
	Le système de rémunération est suffisamment transparent et intelligible	2, 62	1, 280	Plutôt d'accord
	Le système de rémunération de l'entreprise est équitable	2, 34	1, 167	Plutôt pas d'accord
	Le système de rémunération de l'entreprise est un élément de motivation pour son personnel	2, 59	1, 296	Plutôt pas d'accord
	Le système de rémunération de l'entreprise est attractif pour les compétences	2, 21	1, 185	Plutôt pas d'accord