UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
========

FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES
========

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION
========

Filière : Psychologie

Option : Psychologie de la vie sociale et professionnelle

MEMOIRE DE MAITRISE

SUJET :

PRATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCES ORGANISATIONNELLES DES AGENTS DE LA MAIRIE DE DOGBO

Réalisé et soutenu par :

MOUVI Assiba Léa

Et

KPOMASSI T. Eloi

Sous la direction de :

Dr Thierry KOUGBEAGBEDE

Psychologue Maître-assistant

Enseignant à L'UAC

Président : Dr. SEGLA C. Rogatien
Examinateur : Dr. DE CHACUS Sylvie
Rapporteur : Dr KOUGBEAGBEDE Thierry K.

Date de soutenance : 18 /03/2016
Note obtenue : 14 / 20
Mention : Bien

Soutenu, le 18/03/2016

Sommaire

INTRODUCTION 1

PREMIERE PARTIE : CONTEXTE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE .. 5

CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE 6

CHAPITRE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE 33

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE, PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS 39

CHAPITRE III : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE 40

CHAPITRE IV: PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ETUDE 50

CONCLUSION 67

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES I

ANNEXE V

Table des matières X

Dédicace

A

- *Mon feu père de m'avoir instruite, l'instruction sans laquelle toute vie est insensée*
- *Ma maman, chère aimée Liblesso, rien ne peut suffire à rembourser tout ce que je te dois, particulièrement, je te dédie ce travail.*
- *Mon époux et à mes enfants Akpédjé et Djidjoho**,** recevez ce travail pour toutes les peines subies lors de sa réalisation.*

MOUVI Assiba Léa

Dédicace

A

- *Mes feux parents pour m'avoir donné l'éducation sans laquelle toute vie est insensée,*
- *Mon épouse LOKI Jeannette et mon enfant Lauriane pour votre soutien considérable.*

KPOMASSI T. Eloi

Remerciements

Nous remercions le Dr Thierry KOUGBEAGBEDE, Maitre Assistant, Enseignant-Chercheur au DPSE/FLASH/UAC pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations. Nous lui disons sincèrement merci.

Nous voudrions également remercier tous nos Professeurs du Département de Psychologie et des Sciences de l'Education de l'UAC qui n'ont ménagé aucun effort pour susciter en nous non seulement la soif du savoir, mais aussi celle du savoir-faire durant toute notre formation.

Que tout le personnel de la mairie de Dogbo, toutes les personnes qui ont témoigné avec simplicité, honnêteté et sincérité lors des entretiens et autres trouvent ici l'expression de nos sincères remerciements.

A nos parents HOUENOU Liblesso, Ago Modeste et KPOMASSI Raymond, KPOMASSI Laurent

A nos frère MOUVI Clément, MOUVI Sylvie et KPOMASSI Félicienne, KPOMASSI Modeste, A tous nos amis qui, de près ou de loin, nous ont soutenus dans la réalisation de ce travail.

Liste des sigles et acronymes

DDL : Direction du Développement Local

DG : Directeur Général

DST : Direction des Services Techniques

DSP : Direction des Services aux Populations

GRH : Direction des Ressources Humaines

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RGPH$_4$: Quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitat

RH : Ressources Humaines

DPSE : Département de Psychologie et des Sciences de l'Education

FLASH : Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines

UAC : Université d'Abomey-Calavi

BT/SA : Bureau Technique / Service Administrative

Liste des tableaux

Tableau I : Les quatre grands rôles de la fonction GRH 12

Tableau II : Une étude portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises selon certains auteurs 25

Tableau III : Répartition de l'échantillon de notre étude selon les catégories socioprofessionnelles 34

Tableau IV : Répartition de l'échantillon de notre étude selon les catégories... 50

Tableau V : Répartition de l'échantillon de notre étude selon l'âge 51

Tableau VI : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique «*Formation*» 52

Tableau VII : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « *Recrutement*» 53

Tableau VIII : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique «*Evaluation*» 54

Tableau IX : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique *Rémunération incitative* 55

Tableau X : Statistiques descriptives liées à la mesure de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines 57

Liste des figures

Figure 1 : Répartition de l'échantillon de notre étude selon les catégories socio-professionnelles 34
Figure 2 : Répartition de l'échantillon de notre étude selon les catégories 51
Figure 3 : Répartition de l'échantillon de notre étude selon l'âge 52
Figure 4 : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique «*Formation*» 53
Figure 5 : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « *Recrutement*» 54
Figure 6 : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique «*Evaluation*» 55
Figure 7 : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique «*Rémunération incitative »* 56
Figure 8 : Statistiques descriptives liées à la mesure de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines 57

Résumé

Initiée pour contribuer à fournir des outils de gestion en termes pratiques de Gestion de Ressources Humaines pour la performance organisationnelle de l'institution communale de Dogbo, la présente recherche a obéi à la démarche méthodologique à la fois qualitative et quantitative pour conduire cette recherche. A cet effet, le questionnaire a été le principal outil de collecte des données.

Pour atteindre cet objectif, nous avons considéré que parmi les nombreuses pratiques de gestion RH existantes, il y a forcement des plus pertinentes qu'il faille rechercher, ces dernières influençant à la fois les conditions de travail, de l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences.

Les statistiques descriptives ont été d'abord les éléments utilisés pour l'analyse des données et ensuite les corrélations bivariées de Pearson (lien entre deux variables).

Au terme de la recherche, les résultats obtenus ont révélé qu'il y a des pratiques de GRH à la mairie de Dogbo dont les plus déterminantes sont :

- le recrutement,
- l'évaluation,
- la rémunération incitative.

Ceci nous a permis de trouver la réponse à notre question fondamentale de recherche qui est : «*Quelles sont les pratiques de GRH qui sont déterminantes pour une meilleure performance organisationnelle de la mairie de Dogbo?*»

INTRODUCTION

De tout le temps, l'organisation a été une donnée fondamentale caractéristique de toutes les sociétés humaines. Mieux, aujourd'hui encore, elle parait plus que jamais importante pour la survie des hommes. Dans la famille comme dans le milieu du travail, toute la vie sociale de l'homme est régie par l'organisation. Elle est donc un ensemble d'individus en interrelation et en interaction. Ceux-ci, se mettant ensemble, créent ainsi un cadre socio-relationnel dans lequel se déroulent et se coordonnent des activités. Ils poursuivent un but comme implicitement ou explicitement et sont assujettis à un système de commandement hiérarchique. Façonné par l'éducation (socialisation) et produit d'un processus historique de l'expérience, chacun de ces individus se caractérise par des valeurs, des attentes, des traits de personnalité et des antécédents de travail qui leurs sont propres. De plus l'individu en lui-même constitue un sous système en perpétuel changement, ses valeurs, attentes et ses attitudes forment un ensemble en effervescence. L'organisation constitue en effet une multitude de besoins, de valeurs et attentes et même de cultures organisationnelles. Elle est constituée d'un ensemble d'éléments parfois hétéroclites. C'est en ce sens qu'on peut définir la psychologie comme une étude scientifique des faits physiques (processus mentaux, perception, mémoire, etc.…), psychologie sociale, qui étudie les rapports entre les faits sociaux et les faits physiques ; c'est ce qu'on appelle la psychosociologie. Connaissance empirique des sentiments d'autrui ; aptitude particulière. Si l'organisation met en relation, en interrelation et en interaction des individus en termes de ressources humaines, il est tout de même important que celles-ci puissent s'autogérer pour la survie de l'organisation.

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu au cours de ces dernières années un essor considérable et est devenue un sujet d'études auquel s'intéressent de plus en plus des chercheurs, tant dans le domaine de la grande entreprise que dans celui de Petites et Moyennes Entreprises (PME).

En effet, Les bouleversements socioéconomiques de ces dernières décennies ne sont pas étrangers à cet essor de la GRH. Ainsi, à la fin des années 1970, « Américains et Européens s'interrogeaient sur les performances exceptionnelles des entreprises japonaises. L'observation montrait que ces entreprises ne disposaient pas de ressources naturelles et de facteurs de production nettement meilleur marché, n'avaient pas une organisation fondamentalement différente et n'avaient pas choisi des stratégies géniales. Une seule chose les différenciait : la qualité de leurs ressources humaines Donnadieu (1999). Depuis plusieurs années, les ressources humaines (RH) sont au cœur du débat sur les sources de la performance organisationnelle » Ghada Raad.

Aussi, les RH constituent-elles le capital immatériel de toute entreprise et requièrent une attention particulière dans le sens de son bien-être au travail pour la réalisation des objectifs de l'organisation, et par ricochet, concourt à la performance de l'organisation. Cependant, l'instabilité du marché et l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, nécessitent, voire imposent que les ressources humaines (RH) qu'elles emploient, soient aussi bien qualifiées que motivées au sens large du terme pour être compétitives afin de rendre l'organisation performante. Dans un tel contexte, pour survivre et se faire une place de choix, les entreprises doivent chercher des voies et moyens appropriés pour s'adapter à cet environnement devenu instable. Au regard de ces enjeux devenus trop sérieux pour la survie des organisations et des entreprises, la définition et la mise en œuvre d'une politique efficace de gestion des ressources humaines s’avèrent indispensables.

L'un des facteurs déterminants de la compétitivité d'une entreprise reste inéluctablement la gestion des ressources humaines (GRH).Cela est d’autant plus capital qu’il est une condition de réussite de toute la vie sociale ; d’autant plus capital qu’il mette l’accent sur l’homme et de tout l’homme en tant que producteur et consommateur. C’est la raison pour laquelle Godin disait « *il n’y a*

de richesse que d'hommes ». Malheureusement, certains pays, dans un cadre macro, accordent peu de valeurs et d'importance à leurs ressources humaines ou ne mettent pas en œuvre une bonne politique de gestion de celles-ci. Certaines institutions en constituent le reflet car, les pratiques ne diffèrent pas souvent de celles de l'Etat central. C'est le cas de l'institution communale de Dogbo.

En effet, la mairie de Dogbo, qui exerce ses activités et qui compte environ soixante-et-deux (62) salariés, doit, en contexte de décentralisation, avoir une politique de gestion RH cohérente pour garder et maintenir toujours compétitives ses RH, vu le secteur concurrentiel dans lequel elle évolue. Mais, force est de constater que les agents de cette institution se plaignent souvent de la gestion qui leur est faite, gestion qui, selon ceux-ci, ne leur permet pas de rendre les services avec tout leur ''être'' et toute leur personnalité. C'est en référence à ce constat, que le présent travail est initié pour traiter de l'apport de certaines pratiques de GRH en vue d'identifier la combinaison idéale de ces pratiques RH. Ceci va participer à une meilleure gestion des agents de la mairie de Dogbo et contribuer à sa performance organisationnelle.

Différentes recherches ont déjà cherché à établir une telle relation entre des pratiques de GRH et la performance des entreprises. La grande majorité de ces recherches ont cependant été menées auprès des grandes entreprises. L'implantation de pratiques de GRH et l'impact qu'elles peuvent avoir sur la performance de l'entreprise intéressent bien sûr plusieurs acteurs potentiels, notamment les propriétaires et actionnaires, les employés et les syndicats. Nous retiendrons comme acteur principal pour notre recherche, le maire de la mairie de Dogbo. Celui-ci se trouvant confronté, comme nous l'avons déjà expliqué, a différents choix de pratiques, sans posséder par ailleurs les informations suffisantes pour exercer un choix éclairé. C'est pourquoi nous cherchons, dans notre recherche, à répondre à la question des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo à travers le sujet

suivant : « **PRATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCES ORGANISATIONNELLES DES AGENTS DE LA MAIRIE DE DOGBO ».**

L'ossature de ce travail de recherche se présente en deux parties : la première partie est consacrée au cadre théorique et à la démarche méthodologique de la recherche. La seconde met en évidence les différents résultats collectés sur le terrain, leurs analyses et interprétations suivis de suggestions en vue d'une amélioration de la gestion des ressources humaines à Dogbo.

PREMIERE PARTIE

CONTEXTE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE

1-Problématique

Jusqu'au 19ème siècle, la gestion des ressources humaines (GRH) était une notion mal appréhendée par les chefs d'entreprises. Il a fallu attendre la fin du 20ème siècle pour voir ce que recouvrait réellement cette notion. Et cela n'a été rendu possible que par plusieurs auteurs et chercheurs parmi lesquels, nous pouvons citer E. MAYO (Expérience de western Electric Company), A. MASLOW (pyramide de besoins) et MC GREGOR, qui dans leurs travaux ont montré l'importance que revêt la fonction ressources humaines (RH) au sein d'une organisation.

C'est au fil du temps que les entreprises, avec l'incertitude croissante qui caractérise l'économie, ont modifié leur système de management, de même que leur structure organisationnelle et leur façon d'organiser le travail (Becker et Gerhart, 1996).

Tel est en quelque sorte ce qui a conduit les entreprises à considérer effectivement la place du personnel dans leur organisation, autrement dit, la place des RH au service des organisations. Pour être performantes, les entreprises se doivent de réviser leur méthode traditionnelle de GRH, à savoir l'administration du personnel qui n'est rien d'autre que les tâches administratives exercées par la fonction pour se familiariser, mettre en application et développer les nouvelles pratiques de management qu'englobe la GRH proprement dite.

Depuis les assises de la conférence des forces vives de la nation tenues en février 1990 et qui ont apporté un nouveau souffle à la vie politique béninoise, les institutions et les reformes devant concrétiser ce changement politico-institutionnel, économique et culturel se mettent progressivement en place. Au nombre de ces reformes d'accompagnement du processus démocratique, il y a la décentralisation.

A la faveur des premières élections communales et municipales de décembre 2002 qui ont fait suite au vote des textes de lois liés à la mise en œuvre de la réforme le 15 Janvier 1999 et le 09 Mars 2000, l'installation de la plupart des premiers maires et chefs d'arrondissements en février 2003 consacre la phase pratique du transfert de certains pouvoirs aux collectivités locales. « *La décentralisation, écrit Hounmènou (2006), se révèle un facteur de gouvernance et de stratégies de développement local. Elle fait appel à la capacité des populations et des institutions locales à prendre en charge la gestion de leurs propres affaires* ». Dans cette dynamique, elle implique et engendre plusieurs exigences tant sur le plan des ressources financières locales que sur celui de l'organisation de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les communes.

Les communes sont des organisations au même titre que toute entreprise privée, semi-publique ou publique car elles répondent aux caractéristiques fondamentales de toute organisation. Les administrer de manière efficace et efficiente, suppose une mission, des objectifs clairs et des ressources parmi lesquelles celles humaines. Ces dernières et particulièrement plus importantes sont susceptibles d'être influencées par des facteurs institutionnels, interpersonnels et individuels qui affectent en bien ou en mal la productivité et le rendement de l'organisation. C'est pourquoi, pour continuer à financer le développement local pour le bénéfice des collectivités locales et à réaliser des performances organisationnelles, les communes doivent se doter d'une politique de pratiques RH.

Il est sans doute vrai, que toutes les communes à l'instar de la mairie de Dogbo disposent d'une politique RH qu'elles essayent tant bien que mal de mettre en œuvre pour le bien-être de leurs employés, même si toutes les pratiques RH ne sont pas bien cernées. Or, le simple fait d'améliorer certaines pratiques RH existantes pourrait suffire, selon certains auteurs, à conférer un avantage concurrentiel vis-à-vis des concurrents Fabis et Garand (2004).

Selon Belanger et al (1993), la fonction ressource humaine assure « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite ». Ce faisant, cette main-d'œuvre ne peut être productive, stable et satisfaite qu'à travers des pratiques de GRH adéquates au cas d'espèce (les employés de la mairie de Dogbo).

Aussi, faut-il rappeler que la performance organisationnelle, loin d'être identique à celle sociale, économique ou financière, concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs.

Dès lors, la question fondamentale qui se pose est de savoir quelles sont les pratiques de GRH qui sont déterminantes pour une meilleure performance organisationnelle de la mairie de Dogbo ?

Cette question principale de recherche est déclinée en quatre (04) questions de recherches spécifiques que sont :

- la formation est-elle déterminante pour ce qui est de la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo ?
- le recrutement en tant que pratique RH a-t-il un impact sur la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo ?
- l'existence d'un système d'évaluation à la mairie de Dogbo participe-t-il à la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo?
- la rémunération incitative peut-elle rendre performante l'institution communale de Dogbo dans son organisation?

Telles sont les interrogations qui nous ont conduits au choix du sujet intitulé : **Pratiques de gestion des ressources humaines et performances organisationnelles des agents de la mairie de Dogbo**.

Après avoir déterminé la problématique de notre étude, il convient de justifier le choix du sujet et de préciser les objectifs que vise l'étude.

2-Justification du choix du sujet

Pour ce qui est de l'intérêt que revêt de cette étude, il faut dire qu'il est à la fois d'ordre académique et managérial.

Sur le plan académique, ce travail pourrait servir de référence aux futurs travaux qui s'inscriront dans la même logique, vu que la notion de performance de manière générale s'avère indispensable pour la pérennité de toute organisation. Aussi, pourrait-il servir de piste de réflexions pour d'autres recherches s'intéressant aux facteurs de performance dans les organisations.

Sur le plan managérial, cette étude fait une analyse des différentes pratiques de GRH qui affectent la performance organisationnelle des entreprises. De même, elle permet aux responsables notamment la direction générale, d'avoir une parfaite connaissance des pratiques de GRH qui contribuent le mieux à l'amélioration de la performance de leur entreprise.

3-OBJECTIFS

a-Objectif général

Contribuer à la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo à travers la détermination des pratiques pertinentes de gestion des ressources humaines.

b-Objectifs spécifiques

- ✓ Faire ressortir l'impact de l'évaluation sur la performance organisationnelle à la mairie de Dogbo.
- ✓ Apprécier les effets du recrutement sur la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo.
- ✓ Montrer le degré d'influence de la rémunération incitative sur la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo.

4-HYPOTHESES

a-hypothèse générale

Plusieurs pratiques de GRH contribuent à la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo.

b-Hypothèses spécifiques

- ✓ L'existence d'un système d'évaluation a un impact positif sur la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo.
- ✓ Le recrutement formalisé favorise la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo.
- ✓ La rémunération incitative contribue à la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo.

5- CLARIFICATION CONCEPTUELLE

Les concepts sont porteurs de sens et varient selon le contexte ou le courant de pensée. C'est pourquoi, pour lever toute équivoque, « la première démarche du sociologue doit donc être de définir les choses dont il traite afin que l'on sache et qu'il sache bien de quoi il est question …» Durkheim (2004). Et par ricochet, tout chercheur dans un travail scientifique et sérieux, doit, pour se faire comprendre, définir certains concepts clés pour que soit mieux cerné tout le sens qu'ils prennent dans son travail. La pertinence de cet exercice vise, dans le cadre de cette recherche, à clarifier les concepts suivants :

- Gestion des Ressources Humaines

La fonction Gestion des Ressources Humaines (GRH) est fondamentalement caractérisée par une diversité qui s'exprime en fonction des organisations, de leur taille, de leur style de gestion et de leur degré de développement. En conséquence, une description et une définition applicables universellement

poserait de problème. Ce qui est sûr et certain, les ressources humaines constituent un facteur décisif d'une organisation, d'une entreprise. Ainsi, la ***Gestion des Ressources Humaines*** est un « *Ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation), des ressources humaines (capital humain), visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite » Bélanger et al (1993).* Alors, gérer le capital humain dans une organisation, c'est effectuer des choix stratégiques et tactiques et tenir compte de la diversité des groupes. La Gestion des Ressources Humaines implique la bonne connaissance des divers problèmes de l'organisation et une interaction avec l'encadrement.

A mesure que les fonctions publiques et les entreprises privées se transforment en institutions complexes et dynamiques, la collectivité œuvrant en Gestion des Ressources Humaines est de plus en plus appelée à aider la direction à relever le défi de retenir et d'attirer un effectif talentueux et dévoué ainsi que les éléments les plus prometteurs. Ceci amène à déduire que la fonction Gestion des Ressources Humaines dans les organisations doit mener ses activités dans un milieu de fonctionnement exigeant l'exercice et la connaissance de multiples et parfois antagonistes rôles. Ces derniers peuvent se regrouper par catégorie et se définissant de la façon suivante selon Bernard MARTORY et Daniel CROZET. (Voir tableau à la page suivante)

Tableau I : Les quatre grands rôles de la fonction GRH

Rôle fonctionnel	Concevoir et mettre en œuvre divers processus organisationnels pour la dotation, la clarification, la gestion du rendement, la rémunération et la formation
Rôle de gestion des relations personnelles	S'efforcer de comprendre les besoins des employés et d'y répondre
Rôle stratégique	Harmoniser les stratégies et pratiques de l'organisation en matière de ressources humaines avec la stratégie du monde des affaires
Rôle d'agent de changement	Faire fonction d'agent catalyseur, définir et mettre en œuvre les processus de changement

Source: *Bernard MARTORY, Daniel CROZET (1998)*

Chacun de ces rôles est important et en réalité, indispensable à l'efficacité générale de la fonction RH et de l'organisation. La mesure dans laquelle ces rôles sont exercés est fonction du cadre de fonctionnement. Ce sont donc les valeurs qui doivent guider les décisions et les actions en matière de Gestion des Ressources Humaines. Ceci dit, la main-d'œuvre productive constitue alors les **ressources humaines** entendues comme moyens humains, facteurs humains de production dont une organisation (système socio-institutionnel pour le cas ici) peut disposer pour améliorer ses résultats et sur lesquels il faut investir au même titre que les machines, potentialités qu'il faut savoir mobiliser et mettre au service de l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Egalement, les ressources humaines constituent « *l'ensemble du personnel d'une entreprise ou d'un établissement public* » Encarta (2009). Etant donc les facteurs humains de production dont dispose une organisation, il faut une pratique de leur gestion. La Pratique de Gestion des Ressources Humaines est d'abord une prise de

décision. Cette dernière consiste à faire le choix et donc renoncer aux autres possibilités selon un certain nombre d'objectifs prévus. Non seulement elle est une prise de décision, mais aussi et surtout, il est toujours bien de savoir comment une telle décision (pratique GRH) émanant du responsable peut-elle réaliser la performance organisationnelle d'une organisation où une somme d'individus est en relation et interrelation. Nous entendons alors par ***pratiques de Gestion des Ressources Humaines,*** « ensemble des activités volontaires retenues parmi la gestion des ressources humaines de manière globale, visant l'atteinte de résultats concrets ». « C'est également, selon Encarta (2009) « *une activité socialement déterminée favorisant la Gestion des Ressources Humaines* ». L'importance d'une telle activité est la recherche de la performance organisationnelle d'une entreprise ou d'une organisation.

Ainsi, la ***performance***, selon Gilbert et Charpentier (2004), s'inspirant de la définition du Petit Robert, définissent le concept de performance comme étant « *le résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste* ». Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. Mais il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion.

Aussi, «La performance désigne-t-elle la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) » Bourguignon (2005). De cette clarification, on peut retenir que celle organisationnelle (**performance organisationnelle**) désigne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. La mesure de cette performance peut faire appel à plusieurs indicateurs internes ou externes se rattachant aux objectifs stratégiques de l'institution communale (système social organisé).

6-Théories de référence

6.1-Fondements théoriques de l'approche universaliste

L'intérêt grandissant à l'égard de la gestion des ressources humaines en tant que facteur de succès des organisations peut s'expliquer de plusieurs façons et par le biais de différents champs de recherche émanant à la fois des sciences de l'économie, de la psychologie, de la finance et de la stratégie Becker et Gerhart (1996) ; Becker et Huselid (1998). Il convient donc de traiter de la relation d'emploi en considérant à la fois les aspects économiques, sociaux et psychologiques qu'elle comporte Baron et kreps (1999). Compte tenu de l'importance de certaines théories dans l'analyse des questions liées à la gestion des ressources humaines, celles qui suivent constituent l'angle d'analyse de notre sujet.

6.1.1-Perspective Psychosociologique de la GRH

L'intérêt que manifestent certains chercheurs en GRH à l'égard de la psychologie s'explique notamment par le fait que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et, de ce fait, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises Denison, (1984); Hansen et Wernerfelt, (1989) ; Huselid, Jackson et Schuler, (1997); Schuster étal (1997).

S'appuyant en partie sur cette approche, Kidwell et Bennet (1993) soutiennent que la tendance à la réduction de l'effort qui est souvent observée dans des groupes d'employés exigera des gestionnaires qu'ils mettent en place des pratiques visant à en limiter les effets. Après avoir effectué une recension de littérature traitant de différentes théories liées à l'économie, au management et à la psychosociologie, Kîdwell et Bennett (1993) proposent en effet que le concept de « tendance à la réduction de l'effort » (propensity to withold effort) soit retenu comme dénominateur commun pour les attitudes décrites par les termes

de « shirking[1] » Achain et Demsetz (1972) de « free riding[2]» Albanese et Van Fleet (1985); Oison (1965) et de « sodal loafing[3] » (Latané, Williams et Harkins (1979). Afin de contrecarrer ou à tout le moins de limiter les effets de la tendance à la réduction de l'effort, Kidwell et Bennet (1993) proposent différents moyens. Outre les incitatifs salariaux et autres avantages pécuniaires, les dirigeants devront par exemple faire en sorte que les normes de groupe soient empreintes d'une forte culture organisationnelle et qu'elles contribuent à aligner le comportement des employés avec les attentes de l'organisation, ils devront également favoriser le développement de relations qui dépassent les simples exigences de l'emploi et qui permettent aux employés d'interagir et de développer des liens à long terme.

6.1.2-La Gestion du Changement

Outre le fait qu'elles doivent veiller à maintenir un certain niveau de satisfaction et d'engagement des individus, les entreprises évoluant dans le contexte actuel doivent aussi savoir s'adapter rapidement à toutes sortes de changements. On a beaucoup écrit, ces dernières années, sur la réorganisation des entreprises, la réingénierie des processus ou encore les transformations organisationnelles.

Le problème du changement, selon Hafsi et Fabi (1997:100), pourrait s'articuler comme suit : « II s'agit d'amener un groupe, une communauté à aller dans une direction donnée, différente de celle qui est poursuivie jusque-là, sachant que les personnes préféreraient faire autrement ». Différents auteurs ont soulevé le fait que l'atteinte des objectifs d'une entreprise peut se heurter aux

[1]Le terme « shirking » (qu'on pourrait traduire par nonchalance) désigne ici le phénomène suivant lequel une personne peut réduire son effort dans l'exécution d'une tâche pour différentes raisons telles que des difficultés d'encadrement, la poursuite d'intérêts personnels ou encore par simple opportunisme.

[2] Ce terme qu'on traduit parfois par l'expression « passager gratuit » fait ici référence à une personne qui réduit son effort parce qu'elle croit qu'elle obtiendra les mêmes bénéfices en laissant les autres effectuer le travail.

[3] Le terme « soda loafing » se réfère à la notion de tire au flanc ; il désigne ici un individu qui réduit son effort lorsqu'il peut d'un contexte de performance individuelle à un contexte de performance de groupe. Il a l'impression que sa réduction d'effort passera inaperçue ou ne sera pas identifiable à travers les résultats de l'ensemble.

intérêts divergents et à un manque de coopération des individus chargés de mettre en œuvre les stratégies adoptées Barnard, (1948); Béer et Eisenstat, (2000); Porter (1999). À défaut de surmonter ces obstacles, les entreprises pourront échouer dans la mise en œuvre des stratégies et des changements souhaités.

Hafsi et Fabi (1997) rappellent, à cet égard, que l'entreprise devra créer un contexte structurel et culture qui incitera les employés à aller de la direction choisie; qu'il faudra faire participer les employés à la conception et à la compréhension de la direction à suivre; qu'il faut accepter qu'il s'agit d'un processus qui peut prendre du temps. Fabi, Martin et Valois (1999) proposent par ailleurs un schéma intégrateur des principes de gestion à respecter en vue de favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation. Suivant ce schéma, les gestionnaires désireux de réussir l'implantation de changements devront s'appuyer largement sur les différentes pratiques de GRH. Il leur faudra d'abord expliquer clairement les enjeux (communication); il leur faudra ensuite permettre aux acteurs de s'impliquer (participation) à travers, par exemple, un comité de pilotage de la transformation à opérer. Par ailleurs, l'organisation devra être en mesure de soutenir les acteurs en favorisant chez eux le développement de nouvelles connaissances et l'apprentissage de nouveaux rôles (formation et développement). Les gestionnaires responsables de l'implantation du changement devront également définir et expliquer les principaux indicateurs qui leur permettront d'apprécier l'évolution de la transformation en cours (évaluation) ; il leur faudra reconnaître (rémunération et autres formes de reconnaissance) les efforts d'adaptation et de contribution des acteurs; enfin, on devra voir à pérenniser la transformation opérée en s'assurant que les pratiques de GRH sont bien adaptées à la nouvelle situation.

6.1.3-Perspective Stratégique de la GRH

Toujours en ce qui concerne les arguments militant en faveur de l'approche universaliste de la GRH, la discipline de la stratégie, enfin, offre elle aussi une assise théorique importante. Les changements rapides et l'incertitude croissante qui ont caractérisé l'économie des deux dernières décennies ont rendu de plus en plus difficile la mise en place de stratégies d'affaires reposant sur des variables externes. Cette situation a eu pour effet d'inciter les entreprises à se retourner peu à peu vers les variables internes qui constituent la base même de leurs activités et sur lesquelles elles exercent un certain contrôle, soit le capital financier, le capital matériel et le capital humain (ou intellectuel). C'est à partir de cet intérêt pour les ressources internes de l'entreprise que s'est élaborée la théorie des ressources, à laquelle nous allons maintenant nous attarder.

6.1.4-La Théorie des Ressources

La performance financière d'une entreprise repose-t-elle d'abord sur des facteurs économiques ou est-elle plutôt le résultat de facteurs organisationnels? Voilà une question qui a suscité de nombreux débats.

Selon Hansen et Wernerfelt (1989), tous modèles économiques chercheraient à attribuer la performance d'une entreprise à des facteurs tels que le secteur d'activité dans lequel elle évolue, la position qu'elle occupe par rapport à ses concurrents et la quantité ou la qualité des ressources qu'elle possède. Les modèles organisationnels, par ailleurs, chercheraient plutôt à attribuer la performance à des facteurs psychosociologiques tels que la circulation de l'information, l'importance accordée aux ressources humaines, la consultation pour les prises de décisions, l'organisation du travail, etc. Après avoir testé auprès de 60 grandes corporations américaines trois modèles explicatifs de la performance, soit un modèle économique, un modèle organisationnel et un modèle intégrateur des deux précédents, Hansen et Wernefelt (1989) ont constaté, sur une période de 5 ans, que le modèle

l'organisationnel expliquait deux, fois plus de variance dans la performance financière (industryprofitability) que ne le faisait le modèle économique. Les facteurs économiques et organisationnels retenus dans les deux modèles semblaient par ailleurs contribuer de façon indépendante à la performance de l'entreprise.

Comme l'affirment les auteurs en conclusion, leurs résultats suggèrent que le succès et le développement d'une entreprise ne reposent pas tant sur le choix d'une industrie en croissance ou d'une niche privilégiée, que sur la construction d'une organisation humaine efficace au sein de l'industrie choisie. C'était là un argument de poids en faveur de la Théorie des ressources, à laquelle Wernerfelt (1984) a largement contribué et que nous allons maintenant expliquer.

S'appuyant sur les travaux de Penrose (1959), selon qui l'entreprise peut être vue comme un ensemble de ressources (au sens large du terme), Wernerfelt (1984) proposa qu'on analyse l'entreprise en partant de la position que lui confèrent ses ressources et qu'on élabore, à partir de cette position, les options stratégiques relatives à la diversification future. La théorie des ressources (Resource hasedview of the firm), telle que la désignait Wernerfelt, s'est peu à peu fondue dans une théorie plus large désignée comme la « théorie des capacités» (capabilities) ou des compétences de l'organisation Prahalad et Hamel, (1990).

Pour constituer un avantage concurrentiel durable, cependant, les ressources de l'entreprise doivent, selon Barney (1991): être une source de valeur (valuable), être difficilement accessibles (rare), être difficiles à reproduire ou à imiter (inimitable) et être difficilement remplaçables (unsubstitutable). Un peu plus tard, Barney et Wright (1998) préciseront que si ces critères sont essentiels pour qu'une ressource constitue un avantage concurrentiel, il faut également leur ajouter un facteur de support organisationnel, soit la capacité .d'une entreprise à coordonner ses ressources et

ses compétences, de façon à pouvoir dégager un avantage par rapport aux compétiteurs. *«La fonction RH, soit en contrôlant directement ou en influençant fortement les ressources jahumoines, joue un rôle important dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel» (traduction libre), affirment Barney et Wright (1998 :36) à cet égard.*

Au cours de la dernière décennie, la théorie des ressources s'est peu à peu imposée et bon nombre de chercheurs en ont reconnu l'intérêt, y compris Michael Porter qui affirmait récemment Hodgetts (1999) que toute une série de facteurs internes peuvent contraindre ou dissuader les gestionnaires d'élaborer des stratégies efficaces et d'effectuer les choix qui en découlent. De fait, Porter dit constater que dans plusieurs compagnies, c'est plutôt l'organisation (avec sa structure, ses normes, ses récompenses, etc.) qui détermine la stratégie et non inverse.

D'autres chercheurs, dont Collis (1991), ont fait valoir que la théorie des ressources, fondée sur une analyse interne de l'organisation, peut être utilisée en complément à l'approche stratégique traditionnelle, fondée plutôt sur une analyse de l'environnement externe. En plus de permettre une analyse plus complète de la situation, le fait de recourir simultanément aux deux approches peut assurer une plus grande adéquation entre les stratégies retenues et la capacité de l'organisation à les mettre en œuvre.

7- Revue de littérature

Selon un historique des origines et du développement de la GRH rédigé par Marciano (1995), le vocable même de *« ressources humaines »* aurait été créé par Drucker (1954), dans son livre intitulé « *The Practice of Management*». Drucker, dans ce livre, introduit le concept du travailleur devant être considéré comme « la ressource humaine » elle-même comparable à toutes les autres ressources de l'entreprise, à cette différence près que, de par sa nature humaine, cette ressource comporte des caractéristiques spécifiques dont le gestionnaire

doit tenir compte : La ressource humaine, contrairement aux autres ressources, possède la faculté de coordonner, d'intégrer, d'exercer un jugement et de faire preuve d'imagination. Ainsi Drucker incite-t-il les gestionnaires à considérer davantage les besoins des employés dans l'organisation de leur travail et à concevoir des emplois qui représentent pour eux un défi, en même temps qu'ils favoriseraient leur développement.

Une deuxième contribution à la définition du concept de GRH, selon Marciano, serait due à Bakke (1958), qui a poussé plus loin la discussion sur la gestion des ressources humaines pour en faire une fonction de gestion au même titre que les fonctions de comptabilité, production, finances et marketing. La fonction GRH, selon Bakke, intégrerait à la fois les activités de gestion du personnel, de relations industrielles, de relations humaines, d'organisation du travail et de formation des dirigeants. La tâche globale d'un gestionnaire, toujours selon Bakke cité par Marciano (1995), consisterait à utiliser efficacement les ressources de façon à réaliser les objectifs de l'entreprise. L'attention à l'égard des ressources humaines serait requise non pas parce que les gestionnaires doivent faire preuve d'humanisme, mais plutôt à cause du fait même qu'ils sont gestionnaires. L'objectif de la fonction ressource humaine, selon Bakke, n'en serait pas un de bonheur individuel, mais bien de travail productif et de création d'opportunités permettant à tous les employés d'utiliser leurs compétences en vue justement d'améliorer la productivité. Les efforts de toutes les ressources humaines, ajoute Bakke, doivent converger vers la satisfaction simultanée des intérêts de la compagnie et de ses employés.

L'effet combiné des travaux de Drucker et de Bakke s'est peu à peu fait sentir dans le monde des affaires et chez les chercheurs. Si bien que le vocable « ressources humaines » est apparu graduellement dans ces milieux. C'est ainsi que, en 1964, Pigors, Myers et Malm publient un livre intitulé : Management of Human Ressources : Readings in Personnel Administration. Dans ce livre,

Pigors et ses collègues insistent sur l'importance de la gestion des ressources humaines et qualifient cette appellation de plus large et pus englobant que celle de gestion du personnel. Toujours selon Marciano, une troisième contribution qui devait retenir particulièrement l'attention des chercheurs et des gestionnaires fut la parution d'un article de Miles (1965). Dans cet article, Miles distinguait entre deux modèles, soit celui des relations humaines (humain relations) et celui des ressources humaines (humain ressources), ce dernier modèle étant présenté comme une combinaison d'éléments empruntés notamment à Mc Gergor (1960) et à Likert (1961).

Le modèle des relations humaines, tel que décrit par Miles, viserait à faire en sorte que le travailleur se sente utile et important pour l'entreprise par le biais d'une communication soutenue et d'une attitude de support de la part de ses superviseurs. Le modèle des ressources humaines, quant à lui, stipulerait que l'expérience et le savoir des travailleurs sont d'une grande valeur pour l'entreprise. Suivant ce modèle, la participation des travailleurs et l'utilisation optimale de leurs compétences pourraient donner lieu à de meilleures décisions et susciter chez eux sentiment d'auto contrôle, ce qui, en retour, augmenterait leur productivité et leur satisfaction. Il faudra attendre les années 70, poursuit Marciano dans son historique, pour voir réapparaître les termes « ressources humaines » ou « gestion des ressources humaines ». Ces termes et la définition qu'on en donne alors finissent par engendrer une certaine confusion avec la notion de « gestion du personnel », au point qu'on les substituera souvent l'un à l'autre.

Durant les années 80, toutefois, la dimension élargie de la GRH telle que connue par Drucker et Bakke refait surface. On s'efforce alors de développer une théorie qui permettre d'intégrer la GRH à la stratégie d'entreprise, revenant ainsi à la pensée de Bakke, pour qui la fonction de GRH était d'une importance égale à toutes les autres fonctions. C'est ainsi qu'apparut le terme de « gestion

stratégique des ressources humaines », lequel fut introduit, selon Marciano, pour faire la distinction avec les fonctions traditionnelles de la GRH. La gestion stratégique des ressources humaines se caractérise ici par son approche proactive et ses liens avec le plan stratégique global de l'entreprise, contrairement à la fonction de gestion du personnel qui entretient plutôt une attitude réactive du style « éteindre les feux » Marciano (1995 : 225).

Pendant qu'en Amérique du Nord, le développement de la GRH était surtout favorisé par les milieux académiques, la situation se présentait différemment en Grande Bretagne ou, selon Marciano, ce sont les gestionnaires qui ont le plus contribué à l'implantation des différentes pratiques et ce, dans le contexte particulier du règne de Margaret Thatcher. On y aurait fait de la GRH une philosophie de gestion qui a laissé plusieurs chercheurs sceptiques. Certains ont reproché à cette philosophie une vision trop étroite de la GRH (unitaristmanagerialist perspective of HRM), allant à l'encontre du courant de recherche britannique qui voudrait plutôt que les travailleurs et les gestionnaires capitalistes ne puissent avoir les mêmes intérêts, ni même partager des intérêts communs Keenoy et Anthony (1992) cités par Marciano (1995). Selon ces auteurs, la GRH constituerait ni plus ni moins qu'un système sophistiqué de pratiques visant l'évitement des syndicats et l'affaiblissement du mouvement des relations industrielles.

De ce bref historique, Marciano (1995) conclut qu'il y a trois grandes familles de définitions de la GRH :

- Une première famille soutenue à l'origine par Druker (1954) et Bakke (1958) selon laquelle la GRH est une fonction de gestion qui vise notamment à assurer la compréhension, la conservation, le développement, l'utilisation et l'intégration des ressources humaines dans leur milieu de travail.

- Une deuxième famille selon laquelle « GRH » serait synonyme de «gestion du personnel» et voulant qu'il existe un ensemble de pratiques susceptibles de faire une meilleure utilisation des travailleurs.

Une troisième famille soutenue principalement par certaine chercheurs britanniques et voulant que la GRH soit essentiellement une forme d'évitement des syndicats et une forme subtile de contrôle patronal.

Aussi, la GRH a des implications sur la performance des entreprises.

Le signifiant, *performance* désigne, dans le champ de la gestion, de multiples signifiés qui s'articulent autour des trois sens primaires ci-dessous Bouquin (1996) :

- La performance est succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs ;
- La performance est résultat de l'action. A contrario au précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement « la mesure de la performance est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus Bouquin (1986);
- La performance est action. Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps

Baird (1986). Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens du processus qui mène au résultat (action), Bourguignon (2005).

La performance est un concept multidimensionnel, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

Depuis la rupture avec le modèle Taylorien des organisations, le concept performance a connu une évolution et ne se limite plus à sa seule dimension financière.

Aujourd'hui, avec les changements organisationnels multiples, la performance doit être entendue dans une acceptation plus large, appréhendée à sa dimension financière et opérationnelle. La performance dans son sens global, s'entend comme le degré de réalisation des objectifs dans une entreprise.

De même Gilbert et Charpentier, (2004) évoquent l'usage du pluriel de performance organisationnelle pour dire « les performances de l'entreprise ». En effet, « les performances de l'entreprise » ne sont pas anecdotiques, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas une, mais des performances.

Pour T. Peters et R. Watermann (1983), la performance stratégique est liée à l'excellence organisationnelle qui implique une application systématique d'une logique organisationnelle solide. L'entreprise performante est celle dont la réussite émane du respect de principes de bon sens.

Quant à D. Miller (1993), lui, montre que l'excellence d'une organisation est bâtie sur un modèle de développement qui lui est propre, et que les facteurs du succès passé d'une organisation peuvent la conduire à l'échec s'ils sont appliqués à l'extrême. A cela, nous pouvons renchérir en disant que les pratiques de GRH appliquées dans une autre entreprise, bien qu'évoluant dans le même secteur d'activité peuvent ne pas être les mêmes à appliquer à une autre pour garantir sa performance.

Dans ses écrits, Michael Porter (1981), considère la concurrence comme déterminant de la performance organisationnelle. De ce fait pour lui, une organisation sera jugée performante selon qu'elle saura s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur donné.

Après avoir présenté différentes approches de la notion de performance par certains auteurs, il serait également intéressant de faire état de la littérature existante concernant le lien qui existe entre la fonction ressources humaines et la performance organisationnelle.

Depuis les travaux de l'école des relations humaines, et plus récemment le développement d'une approche stratégique des RH, l'homme a été placé au centre des préoccupations de l'organisation, c'est ainsi que la place de ce dernier a été rendue centrale sur la chaîne de valeur et l'homme est passé du statut de simple exécutant dans le modèle taylorien à celui de *« coordinateur »* et de *« développeur»* dans les systèmes hommes-machines-clients Rousseau et Labbé (2002).

Une étude portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises selon certains auteurs a donné les résultats consignés dans le tableau suivant :

Tableau II : Une étude portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises selon certains auteurs

Auteurs	**Pratiques**	**Mesures de performance**		**Résultats**
		Organisationnelle	**Financière**	
Arcand (2000) PME/GE secteur des services (46 caisses populaires) canada	Analyse de 3 approches : - Universalité - De contingence - De configuration Plusieurs pratiques étudiées de façon individuelle : Rémunération incitative Formation Recrutement / sélection Evaluation du rendement Organisation du travail	Satisfaction Efficacité (productivité)	Trop perçus Rendement sur investissement	Pour l'approche universaliste, relation positives et significatives entre : - D'une part, les pratiques de rémunération incitatives et d'évaluation du rendement et d'autre part, la performance organisationnelle D'une part, les pratiques d'organisation du travail (implication, consultation, participation, etc.) et de d'autre part, la performance organisationnelle

Barrette (1997) GE et PME (36 ent.)secteur haute technologie canada	Plusieurs pratiques : Rémunération (mérite, partage des profils, Compétences) Dotation Evaluation du rendement formation/perfectionnement	Productivité (ventes par employé)	MBN (Marge bénéficiaire nette) Tobin's q (potentiel de croissance)	Considérées individuellement* • Rémundirecte= productivité MBN • Formation = productivité • Eval du rend= Tobin's q MBN
Bartel (1994) GE étude longitudinale, Etats- Unis	Formation (mise en place d'un programme formel)	Productivité		• Formation= Substantielle de la productivité dans les entreprises qui affichaient des résultats sous la moyenne
Bryson (1999) GE et PME (584 ent.) multisectorielles Royaume-Uni	Pratiques favorisant l'engagement organisationnel : Communication directe, chaine hiérarchique, rémunération incitative, diffusion d'information, participation aux décisions	Performance financière perçue par les gestionnaires comparativement au secteur		• Les pratiques de communication directe associées à une chaîne hiérarchique donnent la meilleure combinaison possible en PME et sont associées à un accroissement substantiel de la performance financière Impact négatif de la participation aux décisions
Chandier Mc Evoy (2000) GE et PME (66 ent.)Etats – Unis	Pratiques de formation et de rémunération incitative (group-based)	Qualité totale (QT)	Rentabilité	• Les pratiques de formation et de rémunération incitative (group-based) facilitent l'atteinte des objectifs et contribuent à une rentabilité accrue
Cheliussmith(1990) PME (3988 ent.) multisectorielles (dont 27 % secteur manufacturier) Etats –Unis	Partage des profits (profit sharing)	Stabilité d'emploi		• Partage des profits= des mise à pied en période de récession, mais peu concluant (niveau de signification faible (P<.1)
Cooke (1994) GE (841 ent.) secteur manufacturer Etats-Unis	Participation aux décisions partage des profits (profitsharing) et partage des gains de productivité (gainsharing)	Valeur ajoutée (diminuée des coûts de main d'œuvre)		• Participation aux décisions : de la performance dans les entreprises syndiquées mais pas

				dans les non syndiqués. • Partage des gains de productivité • ↑de la performance (plus marquée dans les entreprises syndiquées) si toutes les pratiques sont appliquées en association, les résultats sont faiblement positifs dans les entreprises non syndiquées seulement.
D'Arcimoles (1997) GE (42 ent secteur manufacturer étude longitudinale France	Formation (% masse salariale)	Productivité (valeur ajoutée par employé)		• Formation= Productivité
Delaney & Huselid 1996) GE (590 ent) multisectorielles (à but lucrative et non lucrative Etats-Unis	Plusieurs pratique Recrutement/ sélection formation Rémunération incitative participation aux décisions	Perceptions Qualité des produits Satisfaction clients	Rentabilité par de marché	Les pratique de : • Recrutement/sélection • Formation • Rémunération incitative sont corrélées avec ↑Performance organisationnelle (quantité des produis satisfaction des clients et innovation)
Delery & Doty (1996) GE (216 banques) industrie des services bancaires Etats-Unis	Analyse des 3 approches : Universelle, de contingence et de configuration 7 pratiques stratégique ; promotion internes formation Evaluation du rendement partage des profits (bonis) participation Sécurité d'emploi Descriptions de tâches			Pou l'approche universelle : ↑de la performance financière pour les pratique de : • Evaluation du rendement (orientation résultats) Partage des profits
Denison (1984) GE (34 ent.) multisectorielles 5 ans Etats-Unis	Partage de l'information et participation aux décisions		Retour sur les ventes (return on sale)	Partage d'information et participation aux décisions=performance Retour sur les ventes (à partir de la 3e année seulement)…. Effets négatifs durant les deux premières années.
Guzzo, Jette & katzell. (1985) GE et PME	Plusieurs dont : Recrutement Sélection formation Evaluation du	Productivité (quantité, qualité et efficience) Taux		↑productivité pour les pratiques de :

multisectorielles Méta analyse (1971-1981) Etats-Unis	rendement Rémunération incitative participation aux décisions	de roulement Absentéisme Accidents, etc.		• Formation • Fixation d'objectifs Evaluation du rendement
Harel &Tzafrir (1999) GE (76 ent. + de 200 és) secteurs public et privé Israël	Plusieurs pratiques (dites stratégiques et universelles) Recrutement Sélection Rémunération Participation Promotions internes Formation	Perceptions : Qualité des produits Innovation Attraction et rétention (és) Satisfaction des clients Augmentation des ventes prix des produits	Perceptions : Rentabilité (Market performance)	Plusieurs corrélations pour pratiques individuelles mais seulement deux pratiques significatives dans l'explication de variance : • Formation = Performance organisationnelle ↑performance financière • Sélection = Performance financière
Holzer & al. (1993) GE Etats-Unis	Formation	Taux de rejet des produits Taux de réusinage		• Formation (lorsque doublée)= 7%du taux de rejet
Kaufman (1992) GE et PME (104 ent. Ayant adopté un programme Improshare) Etats-Unis	Rémunération incitative (partage des gains de productivité)	Productivité (taux d rejet, arrêts de production, absentéisme et taux de roulement volontaire)		Rémunération incitative (partage des gains de productivité)= de la productivité de 8% à 17%
Km (1998) GE (495 ent.) Etats-Unis	Partage des profits (profit sharing)		Valeur ajoutée (mesurée par la différence entre l'évaluation marchande de l'entreprise et le coût de remplacement ou valeur aux livres des actifs)	• Partage des profits= Effet insignifiant lorsque seule variable étudiée mais effet significatif si associé à un programme de participation des employés (employée involuement)
Kleiner & Bouillon (1988) GE (106 entreprises) secteur maufacturier Etats-Unis	Diffusion d'information économique et financière aux employés de production	Ventes par employé	Rendement de l'actif (ROA) Liquidités	• La diffusion d'information économique et financière aux employés de production a pour effet de faire augmenter leurs salaires, mais aucun effet significatif n'est observé sur la performance organisationnelle ou financière des entreprises.

Lioville & Bayad (1995) PME (271 ent. manufacturières) multisectorielles France	Stratégies GRH (mesurée par l'importance attribuée à 12 items, dont les pratiques de : Formation Rémunération Recrutement Evaluation du rendement participation communication	Productivité Qualité Innovation Roulement de personnel Absentéisme	Rentabilité Croissance du chiffre d'affaire Croissance de la part de marché	• Formation • Rémunération • Recrutement • Evaluation du rendement • Participation • Communication Forte orientation GRH= Performance économique (rentabilité, croissance du chiffre d'affaires et croissance de la part de marché) performance sociale roulement de personnel et absentéisme).
Long (1998) GE et PME (108 ent. Manufactorielles Canada	Partage des profits	Effets perçus sur 11 indicateurs	Effets perçus sur 2 indicateurs : Valeur des actions Rentabilité	• Partage des profits= motivation des employés capacité d'attirer et retenir des employés performance (globale) de l'entreprise
Magnan, St Onge & Lalande (1997) 294 caisses populaires (étude longitudinale) Canada	Partage des profits (profit sharing)	Productivité, etc.	Retour sur le capital, etc.	• Partage des profits = de la performance organisationnelle et financière
Paterson, west, Lawthom & Nickell (1998) PME et GE (60 à 1000 és) 67 ent. Manufacturières multisectorielles Royaume-Uni	Plusieurs pratiques regroupées après avoir effectué une analyse factorielle : Groupe 1 Sélection/recrutement Accueil Formation Evaluation du rend. Groupe 2 Polyvalence Rotation de tâches responsabilités Travail en équipe Groupe 3 Communication Cercles de qualité Rémunération incitative	Productivité (vente par employés de l'entreprise /vents par employé dans l'industrie)	Rentabilité (profits par employé avant impôt rajusté selon inflation)	Pratiques GRH des groupes 1 et 2 permettent d'expliquer la variance dans les proportions suivantes : de rentabilité = 19% de productivité= 18%
Russel, Terborg & Powers (1985) GE (62 commerces de détail moy. 423 és) Etats-Unis	Formation (%d'employés en recevant + fréquence intensité)	Productivité (ventes par employé)		• Formation = de la productivité (ventes par employé)
Schuster, Mordent, Baker, Mckay & al. (1997) GE (étude	Adoption d'une gestion centrée sur les employés (employee-centered) :		Revenus d'opération avant	• L'adoption d'un style de gestion centré sur les employés =

de cas longitudinale 5ans)	Communication et information Rémunération incitative participation aux décisions		dépenses non récurrentes	de rentabilité : (l'implantation des pratiques de GRH expliquerait 75% de l'augmentation des revenus d'opération, lesquels ont augmenté de 66% suite à l'implantation des pratiques de GRH)
Terpstra et Rozell (1993) GE (201 entreprises) Etats-Unis	Recrutement/sélection		Rentabilité Croissance des ventes / 5ans	Un recours accu aux pratiques de sélection/recrutement a un effet marqué sur la perform financière des entreprises du secteur des services et du secteur financière, mais pas d'effet significatif sur les entreprises du secteur manufacturier
Welbourne et Cyr (1999) GE et PME (107 ent. Dont 50% PME) Secteurs : manufacturier et services Etats-Unis	Participation à l'actionnariat		Prix des actions	• La participation à l'actionnariat a un impact positif sur le prix des actions lorsque le programme est accessible à tour les employés. Il a cependant un impact négatif s'il est accessible à un nombre restreint de dirigeants seulement.
Wilson & Peel (1991) GE et PME (52 ent. 50 à 1500 és) Secteur des produits métalliques Royaume-Uni	Partage des profits participation à l'actionnariat participation aux décisions	Taux de roulement Absentéisme		• Partage des profits= taux de roulement de 1 à 2% • Participation l'actionnariat= taux de roulement de 2 à 2,5 % • Combinaison des deux pratiques précédentes= de 9 à 13% de l'absentéisme Participation aux décisions ; taux de roulement mais du taux d'absentéisme de 2% (à un seuil de signification très faible

Pour Gilbert et Charpentier (2004), l'impact de la fonction RH sur la performance de l'entreprise peut paraître surprenant en ce sens que l'une (la fonction RH) renvoie à l'homme et sa complexité Louard (1996), tandis que l'autre (performance de l'entreprise) est associé à des indicateurs de mesure. Ainsi, faut-il noter que pour ce qui est du lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise de manière générale, deux approches sont couramment abordées. Il s'agit de l'*approche économique* et de l'*approche organisationnelle*.

Selon la première approche, les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale sur la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes de l'entreprise.

La seconde approche, quant à elle postule que la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individus, collectifs et organisationnels. Cette seconde approche trouve confort avec Barney (1995) avec sa théorie des ressources internes, selon laquelle les écarts, du point de vue performance entre les entreprises évoluant dans un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement. Alors, il existe un lien entre pratiques de GRH et performance de l'organisation dans la mesure où le facteur interne primordial déterminant de la performance de l'organisation est l'homme, conditionné par la manière dont il est géré.

Le Louarn (2001), renchérit en disant que « les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et, par la suite, des résultats indirects sur le plan organisationnel, financier... »

Toutefois, il faut noter qu'il existe un consensus sur l'objectif ultime de pérennité de l'entreprise Louarn et Wils (2001), les moyens d'y parvenir peuvent être,

quant à eux, très différents. Ce qui va sans dire que chaque organisation a ses réalités, ses objectifs et en fonction de tout ceci, elle choisit les pratiques RH qui peuvent renfoncer sa performance.

Pour notre part, nous retenons une approche de la GRH qui se rattache à la première famille de définitions, notre étude cherchant d'abord et avant tout à apporter un éclairage sur la GRH en tant que fonction de gestion permettant d'améliorer à la fois les conditions de travail des employés et la performance des entreprises. Plus précisément, nous retenons pour cette étude une approche universaliste voulant que les pratiques les plus reconnues de GRH exercent un effet positif chaque fois qu'on les applique. Cette approche, comme nous allons l'expliquer dans le prochain secteur, repose sur des fondements théoriques solides et ayant fait l'objet d'une certaine validation par le biais de nombreuses études empiriques. Voilà la substance de la documentation réalisée sur le présent sujet. Il reste à identifier les différentes pratiques GRH susceptibles de réaliser des performances des agents de la mairie de Dogbo.

CHAPITRE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

L'approche quantitative utilisée pour la réalisation de ce travail nous a conduits à l'administration et à la distribution de questionnaires à l'ensemble de notre échantillon. Elle a permis la collecte de données quantifiables à partir desquelles des statistiques descriptives sont dégagées pour les analyses. La distribution et l'administration des questionnaires ont été faites de la période allant du 08 au 18 novembre 2015 inclus, soit neuf (09) jours ouvrables.

1- Population cible et échantillonnage

Notre population mère est constituée uniquement du personnel de la mairie de commune de Dogbo qui compte environ 62 personnes.

Pour ce qui est des méthodes pour la constitution des échantillons, il en existe deux: les méthodes probabilistes ou aléatoires et les méthodes non probabilistes ou raisonnées. Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi les méthodes probabilistes ou aléatoires précisément l'échantillon de convenance en raison de quelques dispositions pratiques (facilité à attendre ces derniers).

Quant à la taille de l'échantillon, nous avons retenu au départ 60 personnes, mais en définitive nous n'avons pu traiter et analyser que les questionnaires de 53 personnes, constituant ainsi notre échantillon. Nous considérons comme exhaustif cet échantillon dans la mesure où il est dit du sondage qu'il est exhaustif lorsque l'échantillon est supérieur à 1/7 de la population de base.

En effet, l'écart entre le nombre de questionnaires collectés et celui distribué (-7) se justifient par le fait que certains questionnaires ne nous ont pas été retournés pour raison de perte et d'autres n'ont pas été entièrement remplis.

Toutefois, nous nous sommes rassurés du fait qu'en se limitant uniquement à la Direction Générale, notre étude ne souffre pas d'insuffisance pour ce qui est de la fiabilité des informations.

La structure de notre échantillon est matérialisée, selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe dans le tableau ci-après :

Tableau III : Répartition de l'échantillon de notre étude selon les catégories socioprofessionnelles

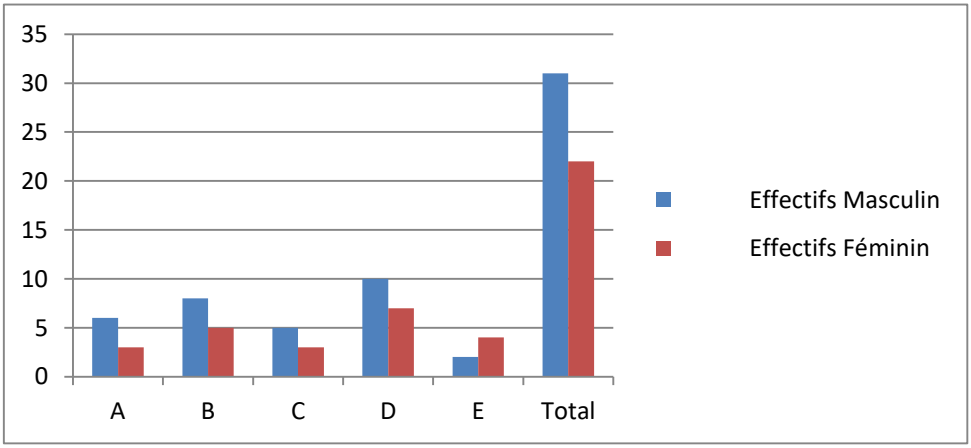
Catégories	Effectifs		Total	Fréquences		Total
	Masculin	Féminin		m	F	
A	06	03	09	66,67	33,33	100
B	08	05	13	61,54	38,46	100
C	05	03	08	62,5	37,5	100
D	10	07	17	58,82	41,18	100
E	02	04	06	33,33	66,67	100
Total	31	22	53			

Source : Enquêtes-terrain, juillet 2015.

Le tableau supra présente la répartition de notre échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.

En effet, cet échantillon est constitué de 31 hommes, soit un pourcentage de 58,49 % et 22 femmes, ce qui nous donne un pourcentage de femme correspondant à 41,51 %.

Figure 1 : Répartition de l'échantillon de notre étude selon les catégories socio-professionnelles



Source : Données d'enquête, juillet 2015

2- Technique et instrument de collecte des données

L'administration et la distribution de questionnaires sont utilisées ici afin de recueillir les informations recherchées. L'administration de questionnaires nous a permis d'échanger directement avec certains responsables afin de s'imprégner de la réalité qu'ils vivent. Le questionnaire a été notre principal outil de collecte des données. Ainsi, pour faciliter la compréhension du questionnaire par tous les enquêtés, et dans le souci d'avoir des informations fiables, les questions du questionnaire ont été testées puis reformulées en tenant compte des recommandations des personnes ressources consultées. Le questionnaire de notre travail est constitué de trois (03) parties. (Voir annexe n°1)

La première partie est relative aux questions d'ordre général (catégorie socioprofessionnelle, l'âge et le sexe des enquêtés).

La deuxième partie présente les pratiques de gestion des ressources humaines retenues (la formation ; le recrutement ; la gestion des carrières ; l'évaluation du rendement et la rémunération) pour l'étude, lesquelles pratiques seront évaluées à l'aide d'une échelle de mesure de type Likert (à 5 modalités), s'échelonnant de 1 (pratique pas du tout formalisée) à 5 (pratique fortement formalisée), pour connaître le degré de formalisation de chacune de ces pratiques.

Ainsi, le degré de formalisation de ces modalités pour ce qui est de la vérification du niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines se présente comme suit :

Pas du tout d'accord = 1 /*Pas d'accord* = 2 /*Pas d'avis* = 3 /*d'accord* = 4/

Tout à fait d'accord = 5.

La troisième partie quant à elle est consacrée à la mesure de la performance organisationnelle de Bureau Technique/Service Administrative.

Les indicateurs utilisés pour cela sont ceux identifiés par Kalika (1988) à savoir: la qualité de la circulation de l'information, les relations entre services, le respect de la structure formelle et la flexibilité de la structure.

Encore une fois, la performance organisationnelle de BT/SA sera mesurée à l'aide d'une échelle de mesure de type Likert à cinq (05) points dont les modalités et leur degré d'influence sont les suivants :

Très bien = 5/ *Bien* = 4 / *Moyenne* = 3 / *Mal* = 2/ *Très mal* = 1.

3- Organisation de la collecte des données

Dans ce paragraphe, la procédure de collecte des données va précéder la méthode d'analyse des données.

Toutefois, rappelons que lors de cette phase, nous avions été confrontés à certaines difficultés notamment, de manière générale, celles relatives à l'accueil et à la disponibilité de certains enquêtés.

4- Mode de traitement

Les données traitées dans le cadre de ce travail sont celles recueillies à partir des questionnaires adressés à notre échantillon. Il s'agit en gros de 53 questionnaires pour lesquels nous avons eu à traiter les items.

Ces données sont analysées au moyen du logiciel «*Statistical Package for Social Sciences* » (SPSS), dans sa version 17.0 sous environnement Windows afin d'apporter des réponses aux interrogations formulées dans la problématique, mais aussi de vérifier nos hypothèses de recherche.

L'analyse des données au moyen du logiciel SPSS n'a été rendu possible qu'après les avoir préalablement traitées avec le tableur Excel. Les éléments utilisés pour cette analyse sont d'abord les statistiques descriptives et ensuite les corrélations bivariées de Pearson : lien entre deux variables (x, y) dont la

formule est la suivante : $\mathrm{Corr}(x;y) = \frac{\mathrm{cov}(x,y)}{\sqrt{V(x).V(Y)}}$ avec (x, y) = des variables, cov = covariance, v = des variances.

Nous avons utilisé l'analyse des statistiques descriptives, pour mesurer le degré de formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines à la mairie de Dogbo. Ainsi, pour notre étude, les pratiques auxquelles nous allons accorder de l'importance, c'est-à-dire celles considérées comme influentes à la mairie sont celles qui ont pour score le code 3 et correspondent conformément à notre questionnaire à la mention « pas d'avis » avec un pourcentage inférieur ou égal à 90 %, (= 90 %). Non seulement les corrélations bivariées de Pearson nous ont permis de vérifier l'existence d'association (statistiques) significatives entre les variables indépendantes (les pratiques de gestion des ressources humaines) et entre ces dernières et les variables dépendantes (la qualité de la circulation de l'information, les relations entre services, le respect de la structure formelle et la flexibilité de la structure), mais elle nous ont aussi aidé à vérifier nos hypothèses.

Pour ce faire, nous avons retenu des coefficients de corrélations significatifs au moins aux taux de 5 % et une performance aux taux de 1% (p = 0,01). Ainsi, le coefficient de corrélation **(*r*)** a une valeur comprise entre -1 et +1, indiquant la direction et l'importance du degré d'association entre deux pratiques. Plus la valeur r est proche de -1 ou +1, plus les deux variables sont associées fortement et dans le cas contraire c'est-à-dire **(*r*)** proche de 0, l'association de ces deux variables est faible.

L'interprétation de nos données s'est appuyée sur l'analyse des statistiques descriptives et sur les corrélations bivariées de Pearson tel que précisé plus haut.

5- La Recherche documentaire

En sciences humaines et sociales, toute recherche nécessite une exploration documentaire préalable. C'est dans cette logique qu'avant la

recherche sur le terrain proprement dit, nous avons effectué une recherche documentaire qui a commencé au début de ce travail et s'est poursuivie jusqu'au dépôt du mémoire pour la soutenance.

Lors de l'exploration, plusieurs bibliothèques ont été visitées afin de faire le point de la documentation existante. Il s'agit de:

- Centre de documentation de la Faculté des Lettres Arts et Sciences Humaines (FLASH) à l'Université d'Abomey-Calavi où quelques mémoires en rapport avec le thème de notre étude ont été consultés ;
- Bibliothèque de l'Institut National de la Statistique et d'Analyse Economique (INSAE), où nous avons eu des données statistiques ;
- Bibliothèque Centrale de l'Université d'Abomey-Calavi. Là, quelques ouvrages méthodologiques et autres ont permis d'améliorer la partie méthodologique du travail ;
- Centre de documentation de la mairie de Dogbo. Il a permis de consulter quelques rapports.
- Bibliothèque de la Préfecture du Mono et du Couffo, où quelques rapports ont été consultés.

6- Difficultés rencontrées

Nous avons rencontré des difficultés dans la conduite des différentes opérations menées.

En effet, il ne nous a pas été du tout facile de recueillir l'avis des agents sur la perception qu'ils ont sur la GRH d'une part et sur l'application de l'organigramme d'autre part. Mais, nous avons toujours su leur expliquer que nos investigations répondaient seulement à des obligations académiques.

Et enfin les pratiques politiques en cour à la mairie ne nous ont pas rendu la tâche facile quant aux informations à arracher aux divers acteurs qui se méfiaient.

DEUXIEME PARTIE:

CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE, PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS

CHAPITRE III : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

1- Présentation du milieu d'étude

1.1- Situation géographique et administrative

Cette recherche s'est déroulée dans la commune de Dogbo. Cette dernière se trouve dans le département du Couffo, République du Bénin. Elle est située au Nord par les communes de Djakotomey et de Toviklin, au Sud par les communes de Lokossa et de Bopa, à l'Est par les Communes de Lalo et de Klouekanmey, à l'Ouest par la République du Togo. La commune de Dogbo est peuplée de plusieurs groupes socioculturels du pays et marquée du point de vue religion par la présence de plusieurs religions traditionnelles et modernes. Elle s'étend sur une superficie de 475km^2 et fait partie de la zone géographiquement homogène dénommée : "*plateau aja*" avec une altitude moyenne de 80 mètres. Sa population selon le RGPH4 (résultats provisoires) est estimée en 2013 à 101870 habitants dont 48297 hommes contre 53573 femmes. Ce peuplement est donc caractérisé par une forte gent féminine. La Commune de Dogbo comprend cinquante-deux **(**52**)** villages répartis entre sept **(**07**)** Arrondissements, à savoir : Ayomi, Dévé, Honton, Lokogohoué, Madjrè, Tota et Totchangni. La ville de Dogbo-Tota ou Tota est le Chef-lieu de la Commune. Hormis les aja (94,3%) qui sont majoritaires, nous pouvons noter la présence des *Fon (4,4%)*, *Yoruba (0,4%)*, *Haoussa* et Mina (0,8%) selon l'Atlas monographique des communes (2001).

De nos jours, l'influence des commerçants *Ibo,* venus du Nigeria, témoigne de l'importance des activités économiques. La famille est l'instrument privilégié du conditionnement socioculturel et remplit toutes les fonctions de la vie sociale.

La Commune de Dogbo jouit d'un climat du type subéquatorial caractérisé par de faibles écarts de température, avec une moyenne de 27° C sur l'année. Les précipitations annuelles fluctuent autour de 1100 mm, avec quatre saisons, à savoir:

- une grande saison pluvieuse de mars à juillet,
- une petite saison sèche d'août à septembre,
- une petite saison des pluies de septembre à novembre,
- une grande saison sèche de décembre à mars.

On note de plus en plus des perturbations climatiques qui se traduisent par une irrégularité et un retard dans l'installation des pluies de la grande saison et une réduction de la petite saison.

Les sols dominants sont :

- les sols ferralitiques faiblement désastres sur matériaux argilo-sableux remaniés et de grès sur sédiment crétacé,
- les sols ferralitiques faiblement désastres sur sédiment meuble argilo-sableux
- du continental terminal,
- les sols hydromorphes.

La végétation, autrefois faite de savanes arbustives ou arborées, est de nos jours essentiellement constituée de cultures annuelles et de palmiers à huile non sélectionnés (Elaeis guineensis).

1.2- Populations, organisation sociale et situation des femmes

Selon le Quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitat RGPH4 (résultats provisoires), la population de la Commune de Dogbo est estimée en 2013 à 101870 habitants dont 48297 hommes contre 53573 femmes. Ce peuplement est donc caractérisé par une forte gent féminine. Le taux d'accroissement annuel moyen est de 1,88%. Ce taux d'accroissement qui se situe largement en dessous de la moyenne nationale (3,23%) s'explique par le fait que Dogbo est une commune d'émigration.

La densité de peuplement est de 161,6 habitants/km, faisant ainsi de Dogbo une commune très peuplée avec une forte pression sur le foncier.

Les femmes représentent 52,5 % de la population et les hommes 47,5 % ; d'où un taux de masculinité de 90,5 %. Ce taux est le plus élevé de tout le Couffo qui est un département de forte émigration féminine. Cette population est majoritairement constituée d'Adja (plus de 93 % de la population). On rencontre aussi quelques ethnies minoritaires telles que les Sahouè, les Kotafon, les Fon et les Mina. L'organisation sociale est marquée par deux situations alarmantes : d'une part, une différenciation socio-économique caractérisée par des nantis et des démunis qui ne disposent pas d'assez de terres. Ils sont soumis au système de métayage et d'ouvriers agricoles auprès des plus nantis ; d'autre part, une différenciation sociale entre les sexes caractérisés par une domination des hommes sur les femmes. Ces dernières ont l'entière responsabilité des tâches du ménage et celles ayant trait à l'éducation des enfants. Cependant, elles participent très peu au processus de prise de décision, tant sur le plan socio-économique que politique.

1.3- L'économie de la commune

L'économie de la Commune de Dogbo est assez dynamique avec un taux d'activité de la population estimée à 70,67 %. Bien que l'agriculture soit la principale source de richesse, elle n'emploie que 33,03 % de la population active qui se trouve plus concentrée dans le commerce (36,40 %).

Dans les différentes branches, les acteurs opèrent presque tous dans le secteur informel ; ainsi, on ne dénombre dans toute la commune que 7 entreprises immatriculées au registre du commerce dont 6 du secteur tertiaire. Cette situation hypothèque gravement la santé financière de la commune dont le budget est, de ce fait, réduit pour l'essentiel aux droits de place et à la rente provenant de l'exploitation des carrières de graviers. Cependant, on note une tendance au développement des activités de transformation et d'un réseau de mobilisation de l'épargne. La faiblesse de l'effectif des actifs dans l'agriculture

est liée à la question foncière qui constitue une contrainte majeure au développement de l'agriculture dans la commune.

2- Structure organisationnelle de la mairie de Dogbo

a- Missions et attributions

« La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

S'inspirant de cette définition de Henry Mintzherg, nous articulons la présente section autour d'une analyse consacrée à la division du travail à la Mairie de Dogbo à partir d'une interprétation de son organigramme.

En effet, les investigations nous révèlent que l'organigramme de la mairie de Dogbo fait apparaître trente-neuf (39) pôles de responsabilité. Il a une structure biographique et présente deux pôles d'administration juxtaposés : l'un relevant de secrétaire général qui coordonne les directions techniques et l'autre du Directeur de Cabinet. Ces deux entités sont : les directions et le cabinet.

Les directions :

1. Direction du développement Local (DDL) appelle surtout des observations en matière d'opportunité et de fonctionnement. Elle a pour mission de :

- Impulser, coordonner et contrôler les questions de développement dans la Commune.
- Conduire les réflexions stratégiques à court moyen et long termes et la planification du développement communal ;

Elle est composée :

- De service de la planification, du suivi et des statistiques,
- Du service de la coopération ;
- Du service du registre Foncier Urbain.

2. Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) a pour mission de :

- Vérifier à l'élaboration et à l'exécution correcte du budget communal ;
- Mobiliser, administrer et gérer les ressources matérielles et financières communales ;
- Respecter les délais et normes établis en matière budgétaire et de gestion financière.

Elle est composée :

- Du service de la mobilisation des ressources ;
- Du service des dépenses ;
- Du service de matériel

3. Direction des Services Techniques (DST)

La direction des services techniques a pour mission de :

- Contribuer à l'amélioration du cadre de vie des populations de la Commune ;
- Veiller à la bonne administration et à la bonne gestion du foncier de la Commune ;

Elle est composée :

- Du service des études et des travaux publics ;
- Du service de l'aménagement et de l'urbanisme ;
- Du service de l'assainissement, de l'eau et de l'environnement.

4. Direction des Services aux Populations (DSP)

La direction des services aux populations est chargée de :

- L'état civil ;
- La gestion du courrier et des messages radio ;
- Le sport, la culture et les loisirs ;
- Les affaires sociales ;
- La gestion du personnel ;
- Les sélections ;
- L'information et la communication.

La Direction des Services aux Populations est composée de :

- Du service de l'état civil ;

- Du service des affaires sociales et du personnel ;
- Du secrétariat administratif ;
- Du service des transmissions radio ;
- Du service de l'information, de la communication, des archives et de la documentation.

Le Cabinet

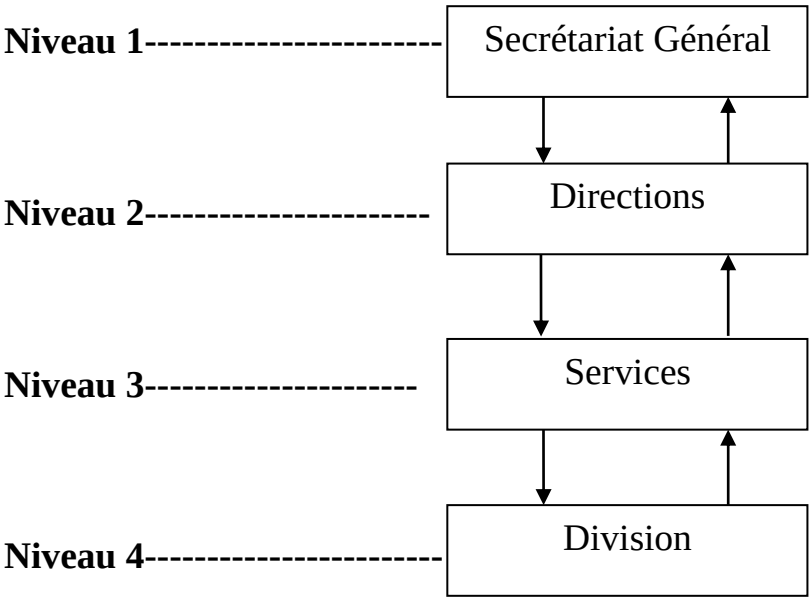
Il est placé sous l'autorité directe du Maire et est composé comme suit :

- Directeur de Cabinet
- Secrétaire Particulier
- Conseiller politique
- Chargé de mission

Ainsi présenté, et au regard de l'analyse faite de l'organigramme et des différents textes qui organisent l'administration, on constate que la Mairie de Dogbo a un organigramme structuré avec quatre niveau d'organisation.

Le schéma suivant permet de mettre en évidence le niveau d'organisation de l'administration municipale.

Schéma : Niveaux d'organisation de l'administration municipale



Source : Extrait de l'organigramme de la Mairie de Dogbo

Une telle organisation requiert quelques commentaires :

En effet, elle permet une forte hiérarchisation des postes et par conséquent des tâches à exécuter. Les instructions du chef hiérarchique immédiat s'imposent à son subordonné immédiat. Le fait d'être sujet à une telle organisation a favorisé la qualité des relations humaines et professionnelles qui existent entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs. L'avantage est que cela permet de donner des instructions, de les suivre, de les évaluer et de les améliorer au besoin. L'inconvénient est que cela ne développe pas la capacité d'initiative des personnels et constitue une source potentielle de stress, de frustration et de conflit, notamment de conflit d'objectif.

En somme, nous constatons que la structure organisationnelle de la Mairie de Dogbo obéît au principe de la chaîne hiérarchique. Il existe une ligne formelle d'autorité que doit suivre tous les agents et tous les responsables à divers niveaux. La structure organisationnelle mise en place est au regard de nos investigations une structure bureaucratique affichant comme le soulignent Robbins stephen et david Decenzo : « un niveau élevé de spécialisation, de formalisation et de centralisation ». Nous remarquons que l'organisation est structurée selon la nature du travail qui s'opère au niveau de chaque direction. Cette division du travail a de façon conséquente abouti à une catégorisation des opérateurs et joue un rôle important dans l'exercice de l'autorité de la Mairie de Dogbo ainsi que dans la typologie et l'engagement des acteurs du travail.

3- **Rôle du psychologue dans la gestion des ressources humaines**

Depuis l'âge bureaucratique de l'administration des salaires autour de 1900 a l'émergence de syndicats et par la suite, le concept de gestions du personnel est entre en existence et cela a donne lentement élever a la gestion des ressources humaines .Maintenant la gestion des ressources humaines s'est étendu et développé en proportion énormes. La fonction ressources humaines continue

d'évoluer en une science absolu, avec une forte influence de psychologie .De ce fait, la psychologie joue un rôle essentiel dans le début lui-même. Par exemple quand il s'agit la section, le recrutement, et la formation des employés la psychologie est nécessaire. Elle aide les recruteurs a choisi le bon employé. Il beaucoup d'outils psychologique, qui va vérifier l'intelligence des employés, son attitude et la façon de penser. Selon paulina DEIK la psychologie sociale est comme «une branche de la psychologie qui s'occupe des comportements et des relations sociales aussi bien que des processus de la personne». De plus dans l'amélioration des conditions de travail des salarier, le psychologue joue à ce niveau des rôles importants a savoir :

- L'hygiène et la sécurité
- La prévention des maladies professionnelles
- La prévention des risques psychosociaux

En outre, dans la gestion des ressources humaines le psychologue peut être :

- Assistant ressource humaine : il réalise le suivi administratif de la gestion du personnel (constats, absence, visite médicale, déclaration aux organismes sociaux,…) et de la formation continu selon la législation sociale, réglementation du travail et la politique des ressources humaines de la structure.
- Auditeur social : appelé par l'entreprise, il est charge d'étudier le comportement des salaries aux travails et d'évaluer leur capacité d'adaptation au changement. Il conseille et accompagne les dirigeants de l'entreprise dans l'élaboration de stratégie de transformation, d'adaptation et de conduite du changement .Il conçoit les prossessuce de changement organisationnels managériaux (humains, technologiques, financiers, informatique, démarche qualité, sécurité,…). Il vérifie si la loi est respectée dans le cadre des ressources humaines .Il intervient généralement pour

préparer un changement important dans l'organisation de l'entreprise ou une fusion

- Chargé de formation : il met en œuvre la politique de formation d'une structure on assiste les dirigeants dans leur politique de formation selon les orientations stratégiques et les objectifs de développement visés. Il analyse et diagnostique les besoins de l'entreprise et conduit les audits pour proposer des actions élaborer des plans de formation. Il peut être amené à suivre le bon déroulement du formation et à en établir le bilan. Enfin, il jour un rôle de prospective et de commercialisation.
- Consultant au recrutement : Il définit en collaboration avec l'entreprise cliente, le profit de la personne recherchée, il rédige une définition de fonction ainsi qu'un descriptif des activités de l'entreprise cliente. Il rédige également l'annonce et sélectionne dans candidatures ou des candidats à présenter à l'entreprise cliente.
- Psychologue de travail : C'est un professionnel que s'efforce d'allier le souci de productivité et l'intérêt de l'homme au travail. Il peut avoir une activité différente selon le domaine dans lequel il exerce : en ressource humaine, son rôle consiste à gère du personnel (définition : de poste, recrutement) gestion : de carrières….). Dans ce cadre, il peut être amené à faire des bilans de compétences de manière à proposer des évolutions de carrière ; dans le domaine de l'organisation : du travail, il s'efforce d'identifier les difficultés et les points positifs (performances insuffisantes, inadaptation des postes, conflits) et propose des changements destinés à améliorer la satisfaction des salariés et la productivité ; enfin, comme ergonome, il à pour rôle d'adapter l'outil de travail à l'homme (réduction des nuisances comme les prurits, les odeurs, la dangerosité …).

D'autres métiers possibles :

- Animateur de formation conseiller rôle emploi coach-consultant en accompagnement au changement- responsable recrutement responsable formation.

Ainsi, lorsque ces facteurs sont bien étudiés, l'organisation va finir par avoir le meilleur des meilleurs employés, et elle finira par aider l'organisation et mieux se développer. Actuellement, il y a l'homme psychologues du développement des ressources que sont prêts à aider l'organisation à choisir la bonne personne et le mettre au bon endroit et au bon moment. C'est ce qui fait l'objet de la section suivante.

CHAPITRE IV: PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

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

4- Présentation des statistiques descriptives

Ce paragraphe présente les résultats de nos enquêtes en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines (variable explicative ou indépendante) à la mairie de Dogbo**.** Il s'agit entre autres de : la formation ; du recrutement ; de l'évaluation et enfin de la rémunération incitative. Cependant, les tableaux ci-dessous présentent les résultats de nos enquêtes après leur traitement au moyen de *SPSS*.

Tableau IV : Répartition de l'échantillon de notre étude selon les catégories

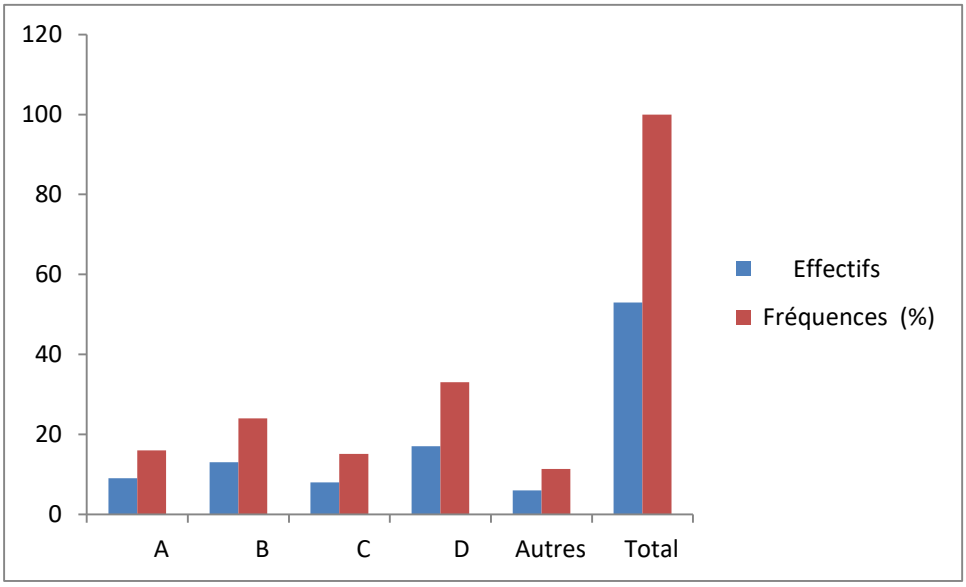
Catégories	Effectifs	Fréquences (%)
A	09	16
B	13	24
C	08	15,09
D	17	33,07
Autres	06	11,32
Total	53	100

Source : Enquêtes-terrain, juillet 2015

Le tableau-ci-haut laisse apparaître que notre échantillon est constitué d'un nombre plus élevé d'agents de catégorie D, ce qui lui donne un pourcentage de

(32,07 %) contre un pourcentage de 16,% pour ce qui est des agents de catégorie A, 24% de catégorie B et 11,32% des agents d'exécution, les moins nombreux de notre échantillon.

Figure 2 : Répartition de l'échantillon de notre étude selon les catégories



Source : Données d'enquête, juillet 2015

Tableau V : Répartition de l'échantillon de notre étude selon l'âge

Age	Effectifs	Fréquences (%)
10-19	00	00
20-29	09	16,98
30-39	21	39,62
40-49	15	28,30
50-59	08	15,09
Total	53	100

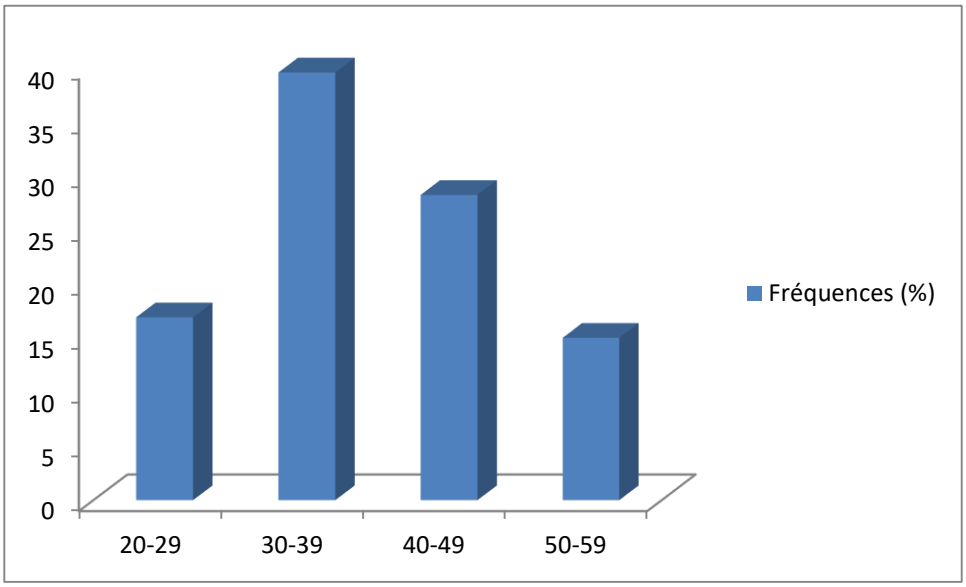
Source : Enquêtes-terrain, juillet 2015

Le tableau ci-dessus dresse un portrait des tranches d'âges des personnes enquêtées. De ce tableau, il ressort que la majorité de nos enquêtés ont un âge compris entre 30 et 39 ans avec un pourcentage de 39,62. Les moins nombreux

sont ceux de la tranche d'âge compris entre 50 et 59, (15,09 %). Le pourcentage de 0 % est relatif à la fourchette comprise entre 10 à 19 ans. Ce dernier pourcentage de 0 % signifie qu'aucun de nos enquêtés n'a un âge compris dans cette tranche.

Toutefois, soulignons que le faible taux de cadres, 16 % (tableau n° II), n'est pas un élément de nature à avoir un impact négatif sur la qualité et la fiabilité de nos données recueillies.

Figure 3 : Répartition de l'échantillon de notre étude selon l'âge



Source : Données d'enquête, juillet 2015

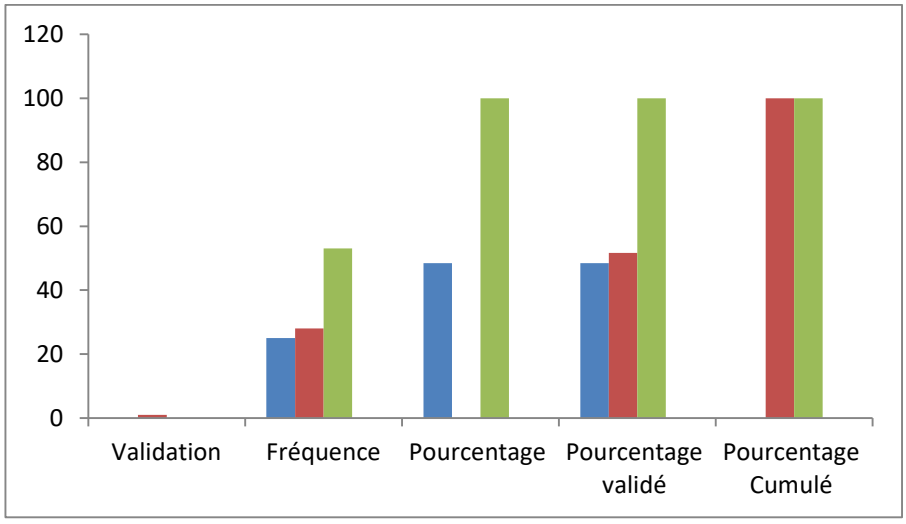
Tableau VI: Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique «*Formation*»

Validation	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage Cumulé
	25	48,4	48,4	
1	28	51, 6	51,6	100
Total	**53**	**100**	**100**	**100**

Source : Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2015

Le tableau ci-haut laisse paraître que tous les enquêtés ont donné des avis défavorables quant à la pratique de gestion des ressources humaines qu'est la formation. En effet, 51,60 % des enquêtés affirment ne pas être d'accord pour ce qui est de l'existence de cette pratique. Aucun avis favorable n'a été enregistré (d'accord ou tout à fait d'accord). Et comme le pourcentage cumulé croissant des enquêtés qui ont donné des avis défavorables est égal à 100 %, ce qui est supérieur au seuil de 90 % définit pour la détermination de la pertinence d'une pratique RH, nous pouvons conclure que la pratique *Formation* n'est pas pertinente.

Figure 4 : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique «*Formation*»



Source : Données d'enquête, juillet 2015

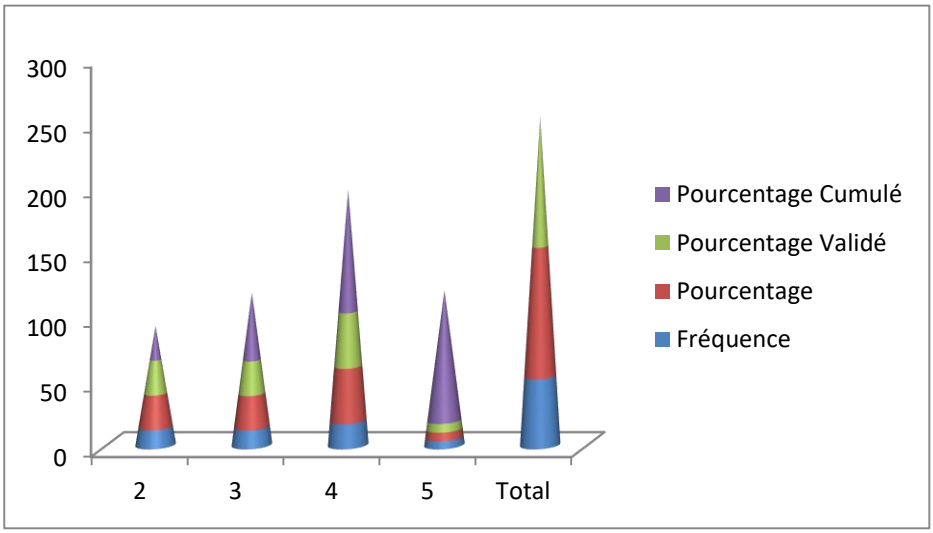
Tableau VII : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « *Recrutement*»

Validations	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Validé	Pourcentage Cumulé
1	14	25,8	25,8	25,8
2	**14**	**25,8**	**25,8**	**51,6**
3	19	41,9	41,9	93,5
4	6	6,5	6,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Source : Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2015

Après lecture de ce tableau relatif aux statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « *Recrutement* », nous soulignons le fait que 25,80 % des enquêtés sont restés indifférents à l'égard de la pratique *recrutement*. Seulement 6,50 % des avis ont été, tout à fait d'accord, relativement à la même pratique RH. De ce fait, le pourcentage cumulé croissant des enquêtés ayant donné des avis allant de pas d'accord à pas d'avis (avis défavorables) est de 51,06 %, inférieur au seuil de 90 %. Ce qui nous emmène à trancher en faveur de la pertinence de cette pratique.

Figure 5 : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « *Recrutement*»



Source : Données d'enquête, juillet 2015

Tableau VIII : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique «*Evaluation*»

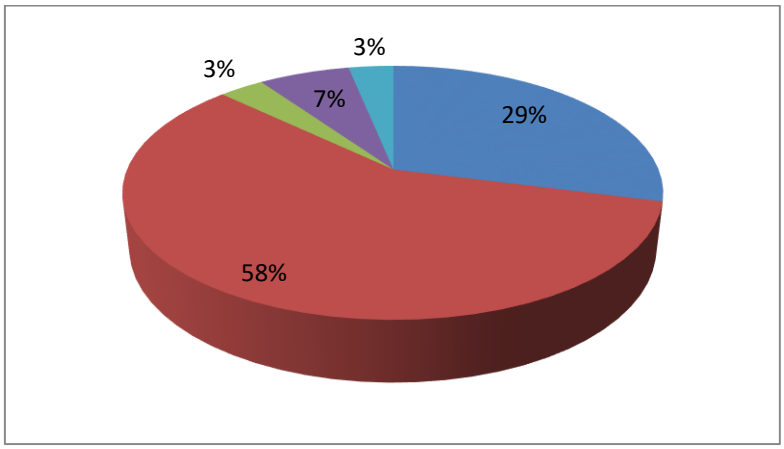
Validations	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Validé	Pourcentage Cumulé
1	14	29,0	29,0	29,0
2	27	58,1	58,1	87,1
3	**3**	**3,2**	**3,2**	**90,3**
4	6	6,5	6,5	96,8
5	3	3,2	3,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Source : Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2015

Les résultats de nos enquêtés après analyse au moyen de SPSS figurants dans le tableau ci-dessus intitulé statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « *Evaluation* » traduit la réalité selon laquelle 3,20 % des enquêtés sont d'une part, restés sans avis à l'endroit de la question relative à l'évaluation et d'autre part, ce même pourcentage d'enquêtés donne un avis favorable (tout à fait d'accord).

Ainsi, pour déterminer de la pertinence ou non de cette pratique, nous avons tablé sur les pourcentages cumulés croissants. Nous constatons que le pourcentage cumulé croissant des avis défavorables et neutres (pas d'avis) est égal à 90,30 %, pourcentage légèrement supérieur à 90 %. Conclusion faite : la pratique *« Evaluation »* n'est pas pertinente.

Figure 6 : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique «*Evaluation*»



Source : Données d'enquête, juillet 2015

Tableau IX : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique *Rémunération incitative*

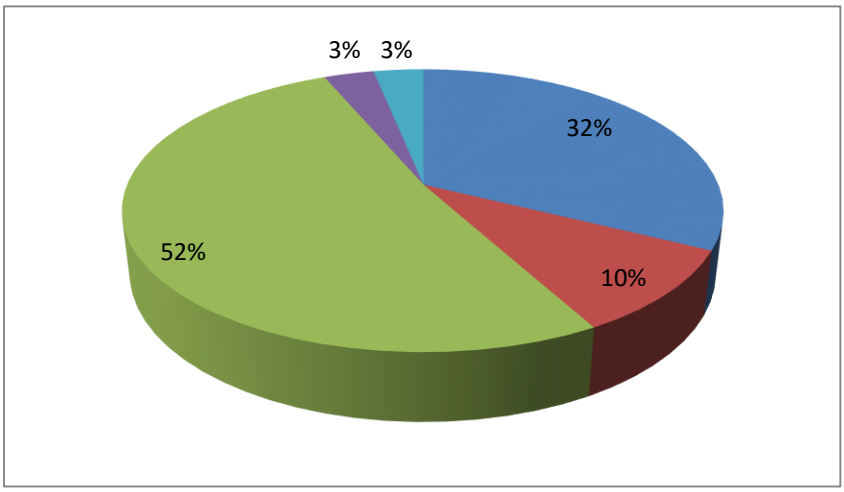
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Validé	Pourcentage Cumulé
Valid 1	15	32,3	32,3	32,3
2	9	9,7	9,7	41,9
3	**23**	**51,6**	**51,6**	**93,5**
4	3	3,2	3,2	96,8
5	3	3,2	3,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Source : Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2015

A la lecture de notre tableau des statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « *Rémunération incitative* », nous remarquons que 51,60 % des éléments de notre échantillon ont donné des avis neutres qui dans notre questionnaire est traduit par ; pas d'avis. Dans le même ordre d'idées, seulement 3,20 % des éléments du même échantillon ont été tout à fait d'accord, quant à l'existence de cette pratique. Aussi, faisons-nous le constat selon lequel le pourcentage cumulé croissant des avis défavorables et neutres (93,50 %) est largement au-dessus de 90 % considéré comme seuil de pertinence pour une pratique RH dans le cadre de notre travail.

Ce faisant, nous pouvons statuer en disant que la pratique « *Rémunération incitative* », dans le cadre de notre étude n'est pas pertinente.

Figure 7 : Statistiques descriptives liées à la mesure de la pratique « *Rémunération incitative* »



Source : Données d'enquête, juillet 2015

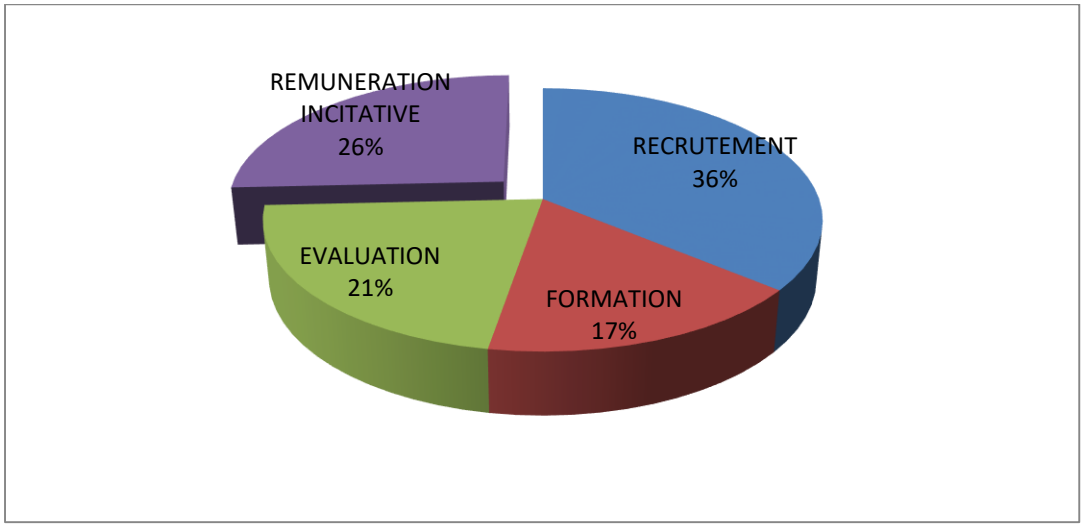
Toujours dans le même ordre d'idées, et pour avoir une vue panoramique de la pertinence ou non d'une pratique, nous avons procédé à une autre analyse descriptive, cette fois-ci pour mesurer le lien entre les pratiques RH de notre grappe. Les résultats issus de cette analyse sont transcrits dans le tableau ci-dessous :

Tableau X : Statistiques descriptives liées à la mesure de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines

	N	Minimum	Maximum	Signification	Variance
RECRUTEMENT	53	2	5	3,29	,860
FORMATION	53	1	2	1,52	,252
EVALUATION	53	1	5	1,97	,879
REMUNERATION INCITATIVE	53	1	5	2,35	1,144
Validations	53				

Source : Résultats obtenus sous SPSS 17.0, juillet 2015

Figure 8 : Statistiques descriptives liées à la mesure de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines



Source : Données d'enquête, juillet 2015

Contrairement aux tableaux précédents pour lesquels nous nous sommes basé sur les pourcentages cumulés croissants pour déterminer de la pertinence ou non d'une pratique RH, ici nous avons fait recours à la moyenne. Et pour qu'une pratique soit considérée comme pertinente, elle doit avoir une moyenne arithmétique comprise dans la fourchette [2-3,30].

Ainsi, de ce tableau, nous lisons les informations selon lesquelles les pratiques considérées comme pertinentes sont les suivantes :

- le recrutement (moyenne = 3,29);
- l'évaluation (moyenne = 1,97) ;
- et rémunération incitative (moyenne = 2,35).

Au regard de ces résultats, nous pouvons constater que parmi les pratiques RH considérées comme pertinentes se retrouve la rémunération incitative, or, qui auparavant prise de manière isolée n'était pas pertinente. De ce fait, sa pertinence découle de son association avec d'autres pratiques que sont : le recrutement et la gestion des carrières.

A travers l'analyse de ce tableau, nous avons pu identifier les pratiques déterminantes à la mairie de Dogbo et par ricochet de trouver réponse à notre question fondamentale de recherche qui est « *Quelles sont les pratiques de GRH qui sont déterminantes pour une meilleure performance organisationnelle de la mairie de Dogbo ? »*. Après la présentation des résultats issus des analyses statistiques descriptives, passons à présent à la présentation de celles corrélationnelles pour la validation de nos hypothèses.

5-Interprétations corrélationnelles des résultats et validation des hypothèses

Ce paragraphe est consacré à l'interprétation des données et à la validation de nos hypothèses de recherche. Mais pour la validation de ces hypothèses, nous avons d'abord interprété les résultats issus de nos enquêtes cette fois ci pour ce qui est de chacune des pratiques de notre grappe avec la performance organisationnelle (variable explicative ou dépendante)**.** C'est après interprétation de ces données que nous avons procédé à la vérification de nos hypothèses, c'est-à-dire les affirmer ou les infirmer.

Cependant, les interprétations suivantes présentent les résultats de nos enquêtes après leur traitement au moyen du logiciel le plus utilisée en sciences de gestion « *SPSS* ».

- Analyse de la corrélation bivariée liée à la mesure du lien entre la pratique « *Evaluation* » et la performance organisationnelle.

Les résultats obtenus à partir de l'analyse des corrélations bivariées liées à la mesure du lien entre la pratique « *Evaluation* » et la performance organisationnelle traduisent l'existence d'un certain lien entre l'évaluation et la performance organisationnelle, puisque la corrélation entre ces deux variables est positive (r = 0,197), mais pas significative. Cela nous emmène à conclure que notre hypothèse n°1 qui suppose que **l'évaluation du rendement des employés favorise la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo** est partiellement vérifiée.

- Analyse de la corrélation bivariée liée à la mesure du lien entre la pratique «*Recrutement formalisé* » et la performance organisationnelle.

La corrélation bivariée liée à la mesure du lien entre de la pratique «*Recrutement formalisé*» et la performance organisationnelle fait ressortir qu'il existe bien un lien entre le recrutement formalisé et la performance organisationnelle.

En effet, la corrélation entre le recrutement formalisé et la performance organisationnelle est positive et très significative (r = 0,329 ; p < 0,01). De ce fait, l'hypothèse n°2 de notre étude formulée de la manière suivante : **plus le recrutement est formalisé, plus il est lié à la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo est vérifiée donc validée**.

- Analyse de la corrélation bivariée liée à la mesure du lien entre la pratique «*Rémunération incitative* » et la performance organisationnelle.

De cette analyse, il ressort qu'il existe un lien très important entre la pratique RH qu'est la rémunération incitative et la performance organisationnelle, parce que la pratique rémunération incitative influence positivement et très significativement (r = 0,235 ; p < 0,01) la performance organisationnelle dans le cadre de notre étude.

Par conséquent, nous pouvons aisément affirmer que notre hypothèse n°3, formulée comme suit : **la rémunération incitative contribue à la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo**, est vérifiée (validée).

Après avoir procédé à la validation des hypothèses de l'étude, qu'en est-il de ses limites ?

6- Discussion

A notre question de recherche visant à savoir si le fait d'appliquer certaines pratiques de GRH peut influencer la performance organisationnelle de la Mairie de Dogbo, nous pouvons répondre « oui ». Les résultats obtenus dans notre étude confirment le fait que certaines pratiques de GRH peuvent exercer un impact significatif sur la performance organisationnelle de la Mairie.

Compte tenu des résultats obtenus dans d'autres études portant sur l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises, on aurait pu s'entendre à un plus grand pouvoir explicatif de certaines pratiques. Mais la plupart de ces études, rappelons-le, ont été réalisées en contexte de grande entreprise. Qui plus est, notre étude a été menée à partir d'un échantillon ne comprenant que le personnel de la Mairie. Or selon certains auteurs, les effets de la GRH seraient d'avantages perceptibles dans les organisations de services.

Plusieurs de nos résultats convergent d'ailleurs avec ceux obtenus dans des études comparables à la nôtre, c'est-à-dire des études où il est considéré les effets de plusieurs pratiques de la GRH en les introduisant simultanément dans une équation de régression.

Nos résultats relatifs à la formation convergent avec ceux de Harel et Tzafrir (1999) de Delaney et Huselid (1996), qui ont eux aussi constaté un impact positif de certaines pratiques financières des entreprises de leur échantillon.

Nos résultats divergent cependant de ceux obtenus par Arcand (2000) et par Delery et Doty (1996), qui n'ont observé aucun impact positif de la pratique de formation dans le cadre de leurs analyses effectuées à partir du modèle universaliste. A notre connaissance, notre étude est la première à établir un

impact positif et statistiquement significatif de formation sur la performance organisationnelle de la Mairie.

En ce qui concerne les pratiques de rémunération, les analyses stepwise permettent d'observer qu'elles exerceraient sur la performance organisationnelle un impact tantôt négatif, tantôt neutre ou positif. Nos résultats convergent avec ceux obtenus dans d'autres études qui avaient observé des impacts positifs de la rémunération incitative soit sur la performance organisationnelle Arcand(2000) ; Cheluis et Smith (1990).

Globalement donc, notre étude montre qu'il peut s'avérer avantageux pour la Mairie d'investir dans le pratiques de GRH et plus particulièrement dans la formation, le recrutement et la rémunération incitative.

Si on considère l'ensemble des résultats obtenus pour les différentes pratiques, notre étude arrive à des constats qui se rapprochent, à plusieurs égards de ceux auxquels sont arrivés Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998). Suite à leur étude qui portait, rappelons-le, sur un échantillon d'entreprises manufacturières composées en partie de PME, ces auteurs ont constaté que l'ensemble de la socialisation, la formation et l'évaluation du rendement expliquent la plus grande part de la variance observée.

Pour ce qui est de savoir s'il vaut mieux de développer les pratiques de GRH simultanément sur tous les fronts ou s'il ne vaudrait pas mieux se concentrer sur certaines pratiques seulement notre étude fournit certains éléments de réponses.

Les analyses des statistiques descriptives nous ont permis de savoir que parmi les pratiques de gestion des ressources humaines dont nous avons voulu mesurer le niveau d'implantation (le recrutement, l'évaluation et la rémunération incitative), seulement deux d'entre elles se sont montrées effectivement existantes à la mairie de Dogbo. Il s'agit de : le recrutement (moyenne = 3,29) ; rémunération incitative (moyenne = 2,35).

Ces différentes moyennes comprises entre 2 et 3,30 montrent du degré d'importance de ces pratiques de la mairie de Dogbo.

Toutefois, nous pensons que l'évaluation qui a obtenu une moyenne égale à 1,97 peut être dans une certaine mesure considérée puisque n'étant pas très loin de 2 qui est l'une des bornes de notre fourchette. Cette considération tient à la réalité selon laquelle, toute personne qui ne fait l'objet d'aucune évaluation pour ce qui est de ses résultats, non seulement ne craint rien, mais aussi n'est pas emmenée à donner le meilleur d'elle-même. Or, en donnant le meilleur de soi, la performance organisationnelle de l'entreprise est assurée.

Du point de vue gestion internationale des ressources humaines, si l'on prend pour exemple le système américain de gestion des ressources humaines où l'évaluation occupe une place de choix, on remarque qu'il est l'un des meilleurs. En effet, dans un tel système, l'évaluation permet d'abord au manager de connaître ceux qui participent performance de l'entreprise au sens large et aux individus de savoir s'ils sont toujours partie intégrante de l'organisation où s'ils y sont éjectés.

De l'autre côté, nous avons la formation (moyenne = 1,52), elle s'est montrée pratiquement non formalisée bien qu'existante parce que certains enquêtés ont estimé que ce sont les mêmes personnes qui vont en formation, il n'est pas procédé à un recensement des besoins de formations, tout se joue à « *la tête du client* » autrement dit, tout est question des relations. Donc, pour être envoyé en formation à la mairie de Dogbo, pratique presque indissociable de l'évaluation, il faudrait être dans les bonnes grâces des dirigeants.

Pour ce qui est des analyses corrélationnelles, il faut dire que ce sont-elles qui nous ont été utiles pour la vérification de nos hypothèses. De ces analyses, il est ressorti que les pratiques de : le **recrutement** et la **rémunération incitative** sont celles qui sont positivement et très significativement liées à la performance organisationnelle. Ce lien positif et très significatif se justifie par le degré de corrélation obtenu par ces pratiques avec la performance

organisationnelle. Ces corrélations sont respectivement de: (r = 0,329 et r = 0,235, et pour toute, p < 0,01). Il faut également souligner que les pratiques de **formation** et **évaluation** ont un lien avec la performance organisationnelle à la mairie de Dogbo. Bien que ce lien ne soit pas significatif ou très significatif, il reste tout de même positif. Ce qui traduit respectivement pour ces deux pratiques les valeurs suivantes de ***r*** : ***r*** = 0,152 et ***r*** = 0,197.

Ainsi, l'approche universaliste qui a été le contexte dans lequel s'est inscrite notre étude se trouve vérifiée dans la mesure où au regard de ce que préconise cette approche *« indépendamment du contexte d'affaires, certaines pratiques de GRH permettent d'améliorer la manière dont les ressources humaines sont stratégiquement gérées au sein des organisations et, par voie de conséquence, d'accroître la performance de la firme (Pfeffer, 1994, 1998a, 1998b ; Pfeffer et Viega, 1999 »*, toutes nos pratiques ont bien un lien avec la performance de l'organisation qui dans le cas d'espèce est la mairie de Dogbo.

Nos suggestions seront essentiellement des recommandations à l'endroit de la Direction Générale (DG) et de la Sous-direction des ressources humaines.
Etant donné que le lien entre les différentes pratiques de notre grappe et la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo est établie, il faudra que le maire par le biais de sa Sous-direction des ressources humaines puisse revoir la manière dont les pratiques qui n'ont pas obtenu une bonne moyenne dans le cadre de l'analyse des statistiques descriptives et celles dont le coefficient de corrélation (analyses de corrélation) n'est que positif et non significatif, sont mise en œuvre.

En effet, dans le cadre de la formation il faudra que la mairie de Dogbo :

- procède à intervalles réguliers à un recensement des besoins en formation ;
- planifie les départs ;
- essaye dans la mesure du possible à ce que tout le personnel ait à suivre au moins une formation ;
- que les formations soient en harmonie avec les objectifs de l'entreprise ;

- qu'en début de chaque année, un budget soit alloué pour prendre en compte tous les besoins, etc.

Pour ce qui est de l'évaluation, il est normal que toute personne qui a subit une formation soit évaluée. Cette évaluation ne devra pas avoir pour objectif de sanctionner, mais plutôt d'enregistrer les éventuels écarts entre ce qui a été appris et ce qui est appliqué sur les lieux de travail. Dans ce cas, le maire, toujours par le biais de sa sous-direction des ressources humaines devra mettre sur place des comités d'évaluation, lesquels comités seront constitués de personnes formées à la chose ou dans la mesure du possible faire appel à des expertises externes notamment des cabinets et pas la suite communiquer sur les procédures et les modalités d'évaluation.

Pour les pratiques qui se sont révélées déterminante de la performance organisationnelle à la mairie de Dogbo (recrutement, gestion des carrières et la rémunération incitative) après analyses, il faudrait que les acteurs chargés de leurs exécutions continuent dans ce sens et mieux, le faire de manière efficiente pour atteindre un niveau de performance considérable. Sans oublier que ces pratiques se sont montrées comme telles du fait qu'elles soient combinées entre elles, nous prenons pour exemple la pratique « *rémunération incitative* », qui au départ prise isolement s'est montrée non pertinente, mais après combinaison des autres pratiques que sont le recrutement et la gestion des carrières, s'est montrée pertinente. Ce qui nous amène à dire qu'il y a un lien entre les pratiques elles-mêmes et entre elles avec la performance de l'entreprise de manière générale.
Tout ceci permettra aux agents d'être compétitifs et par conséquent d'accroître la performance de l'entreprise, vu l'environnement concurrentiel dans lequel il exerce ses activités.

A la lumière du profit que nos résultats révèlent quant aux caractéristiques et au comportement da la Mairie eu égard aux pratiques de GRH, il nous semble opportun, par ailleurs de revenir sur les fondements théoriques de l’approche

universaliste et d'en faire une interprétation plus critique en ce qui concerne son application au domaine de la Mairie.

7- Limites de l'étude

Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle. D'autant plus que la gestion des ressources humaines en contexte de Mairie prit comme PME est un domaine de recherche très jeune et qui est encore qu'au stade exploratoire. En ce sens, une première limite de notre recherche réside dans le fait que notre cadre conceptuel, élaboré principalement à partir de recherches menées en contexte de grande entreprise, pourrait ne pas s'appliquer de façon aussi optimal en contexte PME.

Il convient de rappeler, par ailleurs, les résultats obtenus l'ont été à partir d'une coupe instantanée de la réalité du personnel de la Mairie et qu'il ne peut donner lieu à aucun lien de causalité quant au sens des relations identifiées.

8-Recommandations

Pourquoi définir une stratégie pour une meilleure gestion des ressources humaines? Eh bien parce que les ressources humaines constituent une des ressources clés de la Mairie. Qu'est-ce que cela signifie que d'avoir les meilleurs hommes, sinon que vous constituez l'équipe la plus performante ? Et si vous n'arrivez pas à constituer l'équipe la plus performante avec les meilleurs hommes, c'est qu'il y a un problème de « managing ». Pour venir à bout de ce défi, il faut développer une stratégie claire qui vous assure de pouvoir obtenir le meilleur de vos hommes. Votre mairie verra alors sa productivité et sa rentabilité s'accroître.

Comment alors? De la manière la plus simple : Vous avez les bons hommes bien placés et bien encadrés pour les meilleures performances. Comment une Mairie dont les hommes sont bien gérés ne serait-elle pas performante ? Les hommes bien gérés gèreront les affaires de la meilleure manière possible pour n'obtenir que les meilleurs résultats. Quand le Real de

Madrid aligne les contre performances, son président envisage toujours un changement d'entraîneurs les jours qui suivent l'apparition des premières contre performances. Car cette équipe-là est une galaxie. *C'est comme pour dire que si votre Mairie n'est pas aussi performante que vous vous y entendez, votre gestion des hommes doit avoir quelque chose à y voir*. Si bien que quelque part vous aurez besoin de définir la stratégie adéquate pour que même l'employé le plus médiocre se surpasse pour donner le meilleur de lui-même. Commencez par définir votre approche systématique et stratégique de la gestion des ressources humaines. Mieux, pour déployer efficacement un tel système, il vous faut :

- Développer une culture de la Mairie qui constitue votre institution en ce temps pour des résultats satisfaisants.
- Mettre en place un système efficace pour sanctionner les performances.
- Recruter les bons hommes
- Se préparer à combattre la fuite des cerveaux
- Définir une politique et adopter des pratiques efficaces de gestion des ressources humaines
- Définir une stratégie pour former et développer votre personnel

N'oubliez pas que vos collaborateurs sont vos premiers clients.

9- Perspective pour des études antérieures

Pour les contraintes de temps et de moyens financiers, nous n'avons pas pu aborder tout le contour du thème. Sur ce, nous aborderons pour les recherches antérieures:

- la gestion du climat psychosocial des personnels au sein de la Mairie.

CONCLUSION

La conclusion, comme dans tout travail de recherche est la partie dans laquelle, on présente de manière sommaire, les différentes étapes parcourues pour aboutir aux résultats escomptés. L'objectif de notre travail est de contribuer à la performance organisationnelle de l'institution communale de Dogbo. Pour atteindre notre objectif nous avons formulé l'hypothèse suivante : Plusieurs pratiques de GRH contribuent à la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo.

Ainsi nous avons fait recours à la démarche méthodologique a la fois qualitative et quantitative pour conduire cette étude. L'administration et la distribution du questionnaire ont été les principales techniques de collecte des données. Entre temps, l'analyse documentaire a permis de repréciser la question de recherche.

Les données recueillies relatives à la vérification des hypothèses ont été collectées auprès d'un échantillon constitué de 53 personnes toute catégorie confondue. Les analyses de ces données sont essentiellement des analyses de statistiques descriptives et des analyses de corrélation bivariée.

Après traitement et analyse de ces données, nous avons abouti, pour ce qui est de l'analyse des statistiques descriptives aux résultats suivants : la formation et l'évaluation ne se sont pas révélées pertinentes pour ce qui est des pratiques déterminantes de la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo.

Par contre, le recrutement et la rémunération incitative se sont révélés pertinents. Mais il faut remarquer que cette dernière l'est après une analyse de manière groupée de ces pratiques.

Comme ces différentes pratiques sont appelées à être mises en œuvre de manière groupée, nous avons convenu finalement que les pratiques de GRH qui

sont déterminantes pour une meilleure performance organisationnelle de la mairie sont : le recrutement, l'évaluation et enfin la rémunération incitative.

Les résultats après traitement et analyse de ces données, en ce qui

concerne les analyses de corrélations bivariées sont les suivants : ***l'hypothèse n°1*** *selon laquelle l'existence d'un système d'évaluation a un impact positif sur la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo est partiellement vérifiée;* ***l'hypothèse n° 2*** *selon laquelle plus le recrutement est formalisé, plus il est lié à la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo est vérifiée et* ***l'hypothèse n° 3*** *selon laquelle la rémunération incitative contribue à la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo est vérifiée.*

Ainsi, notre étude est à mettre à la disposition des dirigeants de la mairie de Dogbo des pratiques RH, dont le choix pourrait impulser sa performance organisationnelle et donner une image de marque à cette mairie.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allouche, J., Charpentier, M. et *al*, (2004). *Un panorama des études académiques sur l'interaction performance sociale/performances économiques et financières*. XV^{e} congrès annuel de l'AGRH. Montréal. Tome 1. pp 31-58.

Arcand, M. (2000). *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Quebec.* Thèse de Doctorat. Université de Metz. France. P189-203.

Baird, L. (1986). *Managing performance*. New York. John Wiley.

Barney, J., (1991). *Firm resource and Sustained Competitive Advantage*. In Journal of Management. vol 17. N°1.p 99-120.

Barney, J., (1995). *Looking inside for competitive Advantage*. In the Academy of Management Executive. vol 9. n°4. p 49-61.

Barraud-Didier et *al* (2003). *L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises* : *le cas des entreprises de mobilisations*. Revue de gestion des ressources humaines. n°47 ; pp. 2-13.

Becker, B., and Gerhard, B., (1996). *The Impact of Human resource Management on organizational performance: Progress and Prospects*. Academy of Management Journal. vol 39. Tome 4. p 779-801.

Bessire, D., (1999). Définir la performance. Comptabilité Contrôle Audit. Tome 5. vol 2. pp 127-150.

Bouquin, H. (1986). Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France. 331p.

Bourguignon A., Peut-*on définir la performance* ? in *Revue française de Comptabilité*. n°269. Juillet-Août 1995. pp 61-65.

Cappelli, P., Singh, H., (1992). Integrating *Strategic Human Resources and Strategic Management*. In Industrial Relation and Human Resources. p 165-192.

Delaney, J., Huselid, M. A. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance Academy of Management Journal*. 39(4): 949-969.

Delery, J.E., Doty, D.H., (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource Management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance prediction*. Academy of Management Journal, vol 39, n°4, p 802-835.

Doh, M.D., (2006). *Les pratiques ressources humaines et la performance des PME au Togo*. Mémoire de DEA en théorie des organisations et gestion des ressources humaines. Université de Lomé (TOGO). 59 p.

Doty, D. R., Glick, W. H., et Huber, G. P. (1993). *Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of to two configurational theories. Academy of Management Journal*. 36: 1196-1250.

Durkheim, E., (2004). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : PUF, 10ème édition.149p.

Fabi, B. et Garand., (2004). *La gestion des ressources humaines dans les PME, bilan et perspectives*. Sous la direction de P.A. Julien, 3ème édition, les Presses Interuniversitaires et Economica, p. 255- 303.

Fabi, B., et Hafsi, T. (1997). *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Edition Transcontinental.

Gilbert Patrick, Charpentier Marina, (2004). *Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, Réponses contingentes*.

Gnakpa, V., (2005). *La gestion des ressources humaines : comprendre les principes essentiels*. 4ème édition, avril 2005. 184 p, Abidjan (Côte d'ivoire).

Harel, G. H., et Tzafrir, S. S. (1999). *The effect of human resource managemen*t *practices on the perceptions of organizational and market performance of firm. Human Resource Management*. 38(3):185-200.

Hounmenou G. B., (2006). *Décentralisation, gouvernance participative et dynamiques locales de développement : étude de cas en milieu rural au Bénin*. Thèse de doctorat. Université de Versailles Saint- Quentin-En-Yvelines. 379 p.

Hounkou, E., (2006). *Les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines des Entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congrues au contexte culturel béninois ?* in XVIIe Congrès de l'AGRH-Le travail au cœur de la GRH. IAE de Lille et Reims Management School. 16 et 17 novembre 2006.

Jamoussa, D., (2008). *Gestion des Ressources Humaines et performance organisationnelle*. Mémoire de Master 2. Institut des Hautes Etudes Commerciales de Cartage.

Kalika, M. (1985). *Structure et exportation.* 7ème journée des IAE, p. 15-27.

Kalika, M. (1986). *La structure par l'internationalisation* », Revue Française de Gestion. janvier-février. p. 77-8Kaplan, R. S. et Nortan. D.P. (1992). *The balanced scorecard* : *Measures that drive performance.* Harvard Business Review. janvier-fevirier - Le Louarn, J.Y., Wils, T, (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Ed. Piaison.

Martory, Bernard, Crozet Daniel, (1998). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris, Edition Nathan.

McGregor, D. (1996) *The human side of enterprise*. New York. McGraw-Hill.

Morin, E. et Boulianne (1995). *Les indicateurs de performance*. Guérin, Montréal.

Patterson, M.G., West, M.A., Lawthom, R., et Nickell, S. (1998). *Impact of people management practices on business performance*. Issues in People Management, n° 22. Institute of Personnel and Developpment (IPD House). London.

Pfeffer, J, (1994). *Competitive Advantage through People*, Boston Harvard Business School Press.

Plane Jean-Michel, (2006). *Gestion des Ressources Humaines.* Paris, édition Economica.

Schuler, R. S., (1987). *Personal and Human Resource Management: Choices and organization Strategy*. In S.L. Dolan and Schuler, R.S., Canadian Reading in Personal and Human Resource Management. St Paul. MN: West. p 3-26.

Schuler, R.S., Jackson, S.E., (1987). *Linking Competitive Strategy with Human Resource Management Practices*. Academy of Management Executive, vol 1, Tome 3, p 207-219.

Snow, C., Snell, S.A., (1993). *The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance*. Personnel Psychology.vol 46, p 27-48.

Wright, P.M., Dyer, L., et *al*, (1999). *Research in Personnel and human Resource Management: Strategic Human resources Management*. in The Twenty-First century. Supplement 4. Stamford, p53-74.

Wright, P.M., McMahan, G.C, et *al*, (1994). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based perspective*. International Journal of Human Resources Management, vol 5, p 301- 326.

ANNEXE

Questionnaire

Dans le souci de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle de la mairie de Dogbo, nous aimerions recueillir vos avis sur les interrogations ci-dessous.

En effet, cette étude dont le thème est « ***pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle des agents de la marie de Dogbo***» vise à identifier les pratiques de gestion des ressources humaines qui participent le mieux à la performance organisationnelle de la mairie.

I) Généralités

1- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre ; Agent de maîtrise ; Agent d'exécution ; Autres

2- Quel est votre sexe ?

M ☐ F ☐

3- Quel est votre tranche d'âge ?] 18-25] ;] 25-35] ;] 35-45] ;] 45-55]

Autre, précisez.....

II) Vérification du niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines à la mairie de Dogbo.

4- La Sous-direction des ressources humaines procède à une description de poste avant tout recrutement.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

5- La mairie de Dogbo procède à la planification des ressources humaines avant tout recrutement.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

6- Pour les recrutements, la mairie de Dogbo à recours à des compétences externes.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

7- Le mode de recrutement à la mairie de Dogbo est le test de sélection.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

8- La mairie de Dogbo dispose d'une procédure formalisée pour les recrutements.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

9- La mairie de Dogbo dispose d'un plan de formation.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

10- Votre profil correspond à votre poste.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

11- Le personnel de la mairie de Dogbo est régulièrement envoyé en formation.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

12- La mairie de Dogbo n'éprouve aucun problème pour ce qui est de la gestion de la carrière de son personnel.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

14- La mairie de Dogbo dispose d'un plan de gestion des carrières.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

15- Votre mairie dispose d'un système d'évaluation du rendement du personnel.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

15- La marie de Dogbo encourage son personnel.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

16- Votre mairie vous attribue des primes de rendement en fonction de vos résultats.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis d'accord/ Tout à fait d'accord

17- La mairie de Dogbo partage ses bénéfices avec le personnel pour l'inciter.

Pas du tout d'accord/ Pas d'accord/ Pas d'avis/ Tout à fait d'accord.

III) Mesure de la performance organisationnelle

18- Comment appréciez-vous la qualité de la circulation (horizontalement/ verticalement) des informations au sein de la mairie de Dogbo ?

Très bien☐ Bien ☐ Moyenne ☐ Mal ☐

19- Comment qualifiez-vous les relations entre les services à la mairie de Dogbo ? Très bien☐ Bien ☐ Moyenne ☐ Mal ☐

20- Dans quelle mesure une modification importante de la structure organisationnelle de la mairie de Dogbo est-elle actuellement possible ?

Réalisable sans difficulté ; Réalisable avec quelques difficultés ;

Difficilement réalisable ; Très difficilement réalisable ; Pratiquement irréalisable

3-Organigramme de la mairie de Dogbo

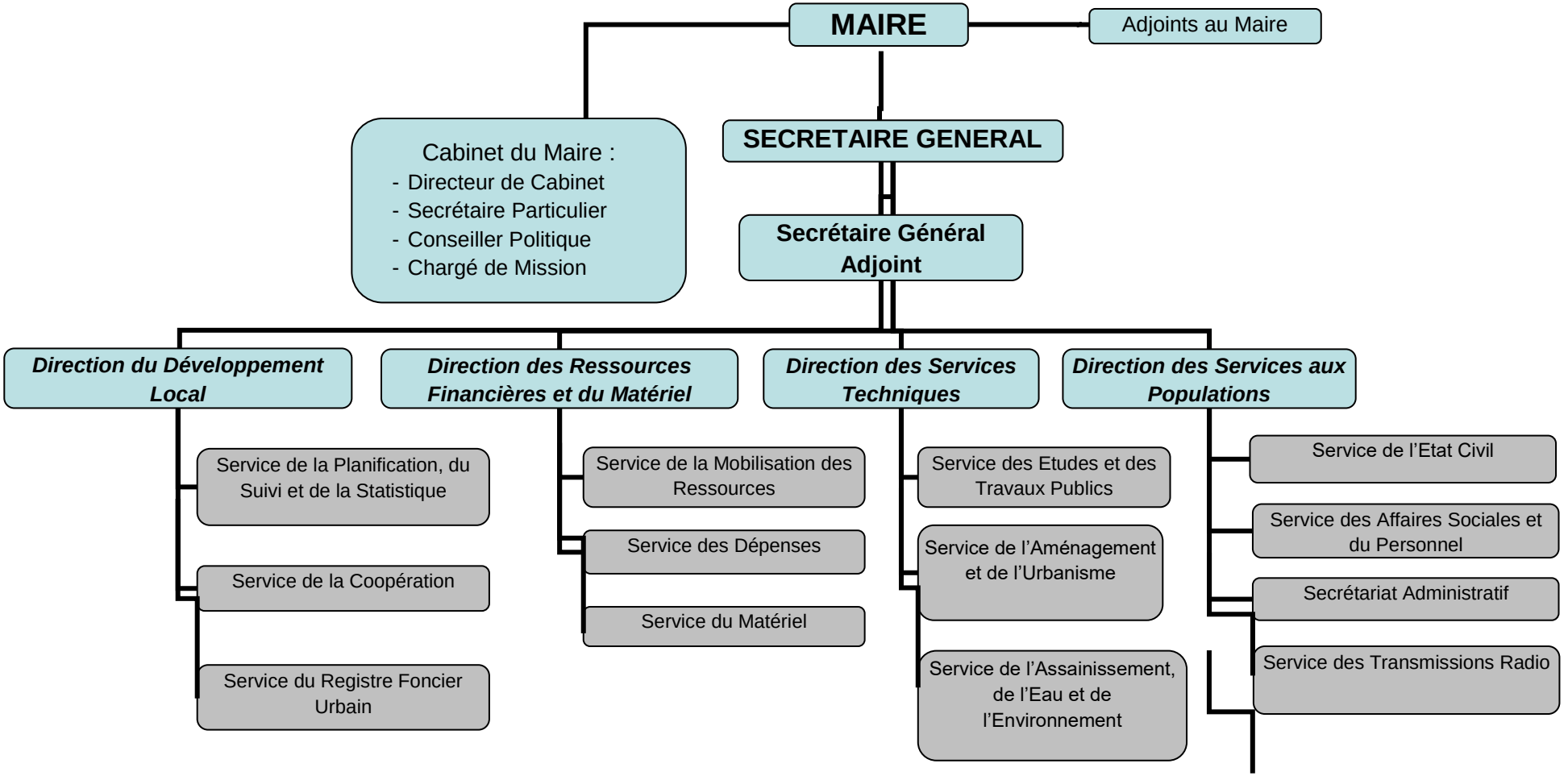


Table des matières

Sommaire i
Dédicace ii
Dédicace iii
Remerciements iv
Liste des sigles et acronymes v
Liste des tableaux vi
Liste des figures vii
Résumé viii
INTRODUCTION 1
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE 5
CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE 6
1-Problématique 6
2-Justification du choix du sujet 9
3-OBJECTIFS 9
a-Objectif général 9
b-Objectifs spécifiques 9
4-HYPOTHESES 10
a-hypothèse générale 10
b-Hypothèses spécifiques 10
5- CLARIFICATION CONCEPTUELLE 10
6-Théories de référence 14
6.1.1-Perspective Psychosociologique de la GRH 14
6.1.3-Perspective Stratégique de la GRH 17
7- Revue de littérature 19
CHAPITRE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE 33
1- Population cible et échantillonnage 33
3- Organisation de la collecte des données 36
4- Mode de traitement 36

5- La Recherche documentaire 37

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE, PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS 39

CHAPITRE III : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE 40

1- Présentation du milieu d'étude 40

1.1- Situation géographique et administrative 40

1.2- Populations, organisation sociale et situation des femmes 41

1.3- L'économie de la commune 42

2- Structure organisationnelle de la mairie de Dogbo 43

a- Missions et attributions 43

CHAPITRE IV: PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ETUDE 50

4- Présentation des statistiques descriptives 50

5-Interprétations corrélationnelles des résultats et validation des hypothèses 58

6- Discussion 60

7- Limites de l'étude 65

8-Recommandations 65

9- Perspective pour des études antérieures 66

CONCLUSION 67

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES I

ANNEXE V

Table des matières X