



## La Performance de L'entreprise par la Communication Interne : Stratégie de Préservation de la Ressource Humaine, Cas : Crédit Populaire Algérien (CPA)

### *Company Performance Through Internal Communication: Strategy for Preserving Human Resources, Case Study: Crédit Populaire Algérien (CPA)*

**Phd. Nafissa DERBAL**

Laboratoire Management des  
Entreprises (LME),  
Université Djillali Liabes Sidi  
Belabbes, Algérie  
*nafissana94@gmail.com*

*Reçu le: 01/12/2020*

**Dr. Houari BENDAÏDA**

Laboratoire Management des  
Entreprises (LME),  
Université Djillali Liabes Sidi  
Belabbes, Algérie  
*hbendaïda@yahoo.fr*

*Accepté le: 12/03/2021*

**Résumé :** La dimension humaine prend, de nos jours, une place importante dans les approches managériales et permet aux individus de se réaliser à travers leur activité professionnelle. S'intéresser au management public des services nous a permis d'approfondir l'enjeu du management dans le secteur bancaire et plus précisément celui de la communication interne. Nous pouvons à présent, concevoir l'importance du salarié dans l'entreprise, pour développer leur performance. Pour ce faire nous avons opter pour une méthode qualitative inductive, en utilisant des guides d'entretiens pour la récolte des données. L'enquête nous a permis de dresser la liste des axes stratégiques responsables de la réussite de la politique de préservation des RH. La politique a clairement contribué à une meilleure performance de la banque.

**Mots Clés :** Communication, compétence, fidélisation, performance, préservation.

**Abstract:** Nowadays the human dimension in a firm is taking an important place in the managerial approaches and allows people to improve themselves through their professional activities by getting interested in public management services, and more precisely the internal communication and improving the management stake in the banking sector. Now, we can conceive the importance of an employee in a firm so as the latter can improve his/her performance. To do so, we choose a qualitative method by using interviews. The survey allows us to list the different strategic axes responsible for the success of the policy of human resources preservation. The policy has certainly contributed to a better performance of the bank.

**Key Words:** Communication, loyalty, performance, preservation, skill.

**JEL Classification :** M12, M54.

\* Auteur correspondant : DERBAL Nafissa (*nafissana94@gmail.com*).



## **Introduction :**

Dans un contexte régi par l'incertitude et la turbulence, l'entreprise est confrontée à un changement du paradigme de la gestion des ressources humaines, marqué par la modification de la relation employeur-collaborateur. Préserver le capital humain permet aux entreprises une conservation de compétence et une acquisition de mémoire organisationnelle qui peut servir d'après de maintes théories un avantage compétitif. Parmi les stratégies établies par la communication managériale de l'entreprise de préservation on a choisi celle de fidélisation des ressources humaines. Fidéliser ses salariés est un véritable atout économique et stratégique pour les entreprises. Elle limite les coûts financiers et humains liés aux départs volontaires et les procédures de recrutement qui suivent, ce qui empêche la perte des connaissances. Dans la première partie on va aborder l'évolution de la fonction RH. Pour ensuite dans une deuxième partie l'on va évoquer l'importance que représente la fidélisation des compétences. Et enfin la troisième partie fera l'objet d'une illustration de la politique de préservation de la ressource humaine par la fidélisation dans une banque Algérienne. Notre recherche nous a mené à franchir les portes de la banque, Crédit Populaire algérien (CPA). Pour découvrir la réalité de la préservation des ressources humaines dans les organisations Algériennes, et plus particulièrement le service publique algérien. Pour ce faire, la recherche vise à répondre à la question suivante : Quelle est la relation existante entre la préservation de la ressource humaine et la performance d'une entreprise ?

Quant à l'hypothèse a été formulé ainsi : l'impact de la préservation RH sur la réalisation de l'objectif de performance est positif.

En raison de révéler certaines logiques d'actions de préservation des ressources humaines. Nous avons opté pour une enquête de terrain qualitative par des entretiens. Afin de recueillir un grand nombre d'informations, le recours aux entretiens nous a permis d'avoir un contact direct avec les interlocuteurs. Les différents entretiens ont constitué le mode de collecte principale de l'information.

## **I. Théorie des ressources humaines:**

### **1. L'apparition de la notion du capital humain :**

La fonction de la ressource humaine a connu une évolution remarquable dans le temps. Elle est passée de la déshumanisation à la sur-humanisation. L'appellation des ressources humaines a aussi connu une évolution (main d'œuvre, ouvriers, salariés, personnel, collaborateurs...). Les salariés ont longtemps été considérés comme une simple force de travail mise à la disposition de l'entreprise. Jusqu'à la fin des années 1980 la fonction RH était exclu de la stratégie de l'entreprise. Elle n'intervenait que pour former les salariés selon les besoins de l'entreprise (lethielleux, 2006)



Au début des années 1990 de nouvelles théories ont apparues, donnant à la ressource humaine une importance primordiale à la survie de l'entreprise. La fonction RH a désormais été placée au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Les entreprises ont compris que leurs ressources (techniques et humaines) pouvaient leur permettre de développer une stratégie différente de celles de leurs concurrents. Depuis les années 2000, il est nécessaire pour les entreprises d'être innovantes, ce qui implique qu'elles disposent de salariés aux compétences rares. La fonction RH devient donc un acteur clé : son rôle consiste désormais à développer le capital humain de l'entreprise pour lui assurer un avantage compétitif durable. Cela passe par le recrutement des individus les plus talentueux, leur fidélisation, leur formation régulière et continue. (Arcand, 2004)

### **1.1. Définition du concept « capital humain » :**

Le capital humain recouvre « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique* ». « *Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité* » (OCDE, 2001).

Le capital humain est défini par Joseph Stiglitz comme « *l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs* » (Joseph, 2007).

### **1.2. L'apport des nouvelles théories des ressources humaines :**

L'école des relations humaines (Likert, 1961 ; McGregor, 1960) et L'école du capital humain (Becker, 1976 ; Schultz, 1961), stipulent que l'atteinte des objectifs organisationnels résulte de la valorisation de la ressource humaine et de sa contribution dans la stratégie de l'entreprise. De ce fait la fonction RH oriente les investissements de formation et de développement du personnel, accroît l'efficacité des politiques de recrutement, reconnaît le potentiel humain de l'organisation et apprécie son évolution pour une meilleure atteinte des objectifs.

La GRH devient un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnelles grâce à l'émergence du concept des compétences des RH (Barney, 1991). Selon cette théorie la GRH, soumise à certaines conditions, représente un avantage compétitif pour l'organisation. Elle peut constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable. Ceci nécessite une grande valorisation du capital humain (Ghozzi, 2017).



Tableau 1: « théories des ressources humaines »

Principales approches	<i>Resource Based View</i>	<i>Théorie des compétences centrales</i>	<i>Théorie Dynamique</i>	<i>Théorie évolutionniste</i>
Principaux auteurs	Barney, Wernerfelt	Hamel, Prahalad Amit et Shoemaker	Teece, Pisano Shuen	Nelson et Winter
Unité d'analyse	Ressources	Compétences centrales	Capacités dynamiques	Sentier de dépendance, routines
Prescriptions générales	Identifier les ressources vérifiant les critères VRIS7 (Barney, 1986) pour mettre en place des rentes ricardiennes et un avantage concurrentiel soutenable	La firme doit identifier et exploiter les compétences clés - doit décliner les compétences clés en produits centraux puis en produits finaux - doit mettre en place des objectifs ambitieux pour créer un stress et une motivation, stimulant ainsi la créativité dans l'entreprise.	La firme doit décider quelle compétence il faut développer afin d'affronter l'évolution rapide du marché, des produits et de la technologie	Pas de prescriptions claires : La théorie a plus un but descriptif, visant à articuler ce qui se passe au niveau individuel avec ce qui se passe à un niveau plus agrégé. Ainsi la firme est sélectionnée sur la base de ses routines. La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à modifier ses routines et à en inventer de nouvelles.
Critères de la théorie	-Vérifier que les activités respectant les critères VRIS permettent la mise en place d'un avantage concurrentiel -Vérifier si ces activités sont intégrées	- Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense pouvoir décliner ses compétences clés	- Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense détenir des capacités «dynamiques» lui permettant de faire face au changement du marché et de la technologie	- Il n'existe pas de prédictions claires. - Les structures en place sont le résultat des inerties. Elle introduit la notion de « sentier de dépendance »

Source : Ghozzi, Houda. (2017) « l'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme », CREPA, n°7088, P. 7-8.



## II. La communication interne dans l'organisation :

Les salariés sont considérés comme étant l'actif le plus important de l'entreprise. Forçant celle-ci à leur fournir un environnement de travail captivant et satisfaisant. Cela permet une communication efficace permettant une bonne préservation de ses meilleurs éléments. Le management a pour mission de bien connaître l'entreprise et ses salariés, afin d'agir en concertation avec tous les acteurs internes (Donjean, 2004). La communication interne accompagne le management de façon à servir la stratégie et la culture de l'entreprise, en optimisant la gestion de la demande et l'offre d'informations au sein de l'organisation.

La communication interne regroupe deux types de message, l'information opérationnelle et l'information motivante (ranchoux, 2012). Son rôle à évoluer avec le temps, en passant par une simple transmission d'information à la capacité d'une valorisation des compétences, à la stimulation de l'efficacité des salariées et à la préservation de ses meilleurs éléments. Elle permet également d'inculquer la culture d'entreprise à ses salariés afin qu'elle fasse partie de leur identité, ils vont s'approprier les objectifs de l'entreprise et vont œuvrer pour les atteindre car la réussite de l'entreprise sera liée à leur propre réussite (pauline, 2013).

### 1. Maintenir les compétences au sein de l'entreprise :

#### 1.1. Fidéliser ses collaborateurs :

Au fur et à mesure que les métiers se complexifient, les compétences deviennent de moins en moins interchangeableables. « *Trouver un remplaçant à une personne ayant, volontairement ou non, quitté l'entreprise, ne demande plus seulement de recruter un profil équivalent, qui est déjà un coût, mais intégrer cette personne dans les équipes, engager d'emblée une formation spécifique, avec des risques inhérents aux plans professionnel et relationnel* ». (Liger, 2004)

#### a. Les types d'attachement :

L'attachement comprend trois types (Zoubida, 2014)

**a.1. La fidélité** : Résulte d'une volonté autonome, de maintenir la relation qui correspond à la volonté personnelle du salarié d'entretenir la relation et de l'idée qu'il se fait de son entreprise: le salarié décide d'une manière libre, en sachant à quoi il peut s'en tenir de rester dans l'organisation et se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs, le travail est plaisant, les relations interpersonnelles sont bonnes (attitude affective) et les avantages matériels sont perçus intéressants (attitude cognitive). Dans ce cas de figure, l'affectif et le cognitif ne sont pas dissociés.

**a.2. La rétention** : L'attachement est en général stimulé par un raisonnement ou un « calcul » personnel au sens de la théorie des avantages comparatifs de Becker (1960). L'agent opère un choix dicté à la fois par une situation interne intéressante et par une absence d'opportunité externe plus avantageuse

**a.3. Le dévouement** : résulte d'une sorte de « conscience professionnelle » de l'individu, poussée à l'extrême. La relation avec l'organisation est soutenue par des barrières qui sont perçues par le salarié comme étant primordiales pour lui.

**a.4. L'inertie** : l'individu ne ressent ni une grande liberté de choix à poursuivre la relation, ni un fort attachement aux valeurs de l'entreprise. C'est un sentiment plutôt neutre. Il a l'air de s'être attaché à l'entreprise au fil du temps, par habitude et par



facilité. (La crainte de tout recommencer à zéro). Contraint de rester car tout changement suppose des efforts, il perçoit une certaine utilité à s'attacher à son entreprise du fait de la commodité d'emploi. Le salarié semble être dans un état de passivité (Thévenet, 1992).

## 2. Le taux de Turn-Over :

Le roulement des effectifs appelé « turn-over » représente le taux de rotation de personnes sur un même poste. Et donc traduit les entrées et les sorties des effectifs au service d'une entreprise au cours d'une période donnée (Zulfa, 2018).

**Tableau 2: « gestion du turn-over »**

<b>Comment gérer le turnover?</b>		
<b>Evaluer la situation et définir sa stratégie</b>		
Mettre des indicateurs en place et évaluer la situation	Identifier les principaux problèmes, définir les objectifs et les actions à mettre en œuvre	S'assurer de l'engagement et du soutien financier de la direction
<b>Gérer le turnover</b>	<b>Réduire le turnover</b>	
Assurer la continuité : Améliorer les plans de remplacement et la capacité locale Rendre les salariés rapidement opérationnels : Intégration et orientation rapide, outils standardisés facilitant les mouvements entre missions Conserver la mémoire institutionnelle : Assurer le partage du savoir dans toute l'organisation	<b>Planification RH :</b> Anticiper les besoins en personnel et développer des mécanismes de gestion des variations de besoins en urgentistes	<b>Recrutement :</b> Garantir la sélection des compétences requises et le développement d'un vivier de personnes qualifiées
	<b>Affectations et conditions de travail :</b> Aider les travailleurs à devenir rapidement opérationnels Garantir la sécurité, la santé et le bien-être du personnel	<b>Management d'équipe :</b> Développer les compétences et la motivation des collaborateurs et leurs perspectives de mobilité verticale et fonctionnelle

Source : (Calan, 2008)

### III. Cas du Crédit Populaire Algérien :

Pour déterminer les facteurs susceptibles de préserver et fidéliser les agents du CPA, et pour des raisons professionnelles l'échantillon déterminé n'était pas en mesure de nous consacrer du temps pour distribuer les questionnaires. Ce qui nous a imposé une démarche compréhensive et exploratoire, aussi basée sur l'observation, et nous a conduits à opter pour la technique qualitative et une méthode inductive. Nous avons mené des entretiens avec différents échelons de la direction de la banque CPA.

Les différents entretiens constitueront le mode de collecte principal de l'information. On a eu des entretiens directs avec deux chefs de service et une chargée d'étude. Les autres guides d'entretiens ont été réalisés par l'intermédiaire de chef de service des ressources humaines.



Le service GRH, est composé de 35 salariés, dont le chef de service ressources humaines et le chef de service moyens généraux et logistique.

**Tableau 3 : « membres de l'entretien direct »**

		Age	Expérience
<b>Chef de service ressources humaines</b>	Agent X	41 ans	10 ans
<b>Chef de services moyens généraux et logistiques</b>	Agent Y	47 ans	11 ans
<b>Chargée d'étude niveau 1</b>	Agent Z	30 ans	Nouvelle recrue

Source : informations récoltés lors de l'entretien

## 1. Analyse des résultats

### 1.1. Le recrutement au CPA:

Le personnel questionné a précisé que la politique de recrutement au CPA, se faisait de façon aléatoire. Par contre de l'année 2016 à 2018 les postes restaient vacants pendant longtemps. Ce qui a engendré une surcharge pour les employés, qui devaient accomplir plusieurs tâches à la fois et occuper plusieurs postes en même temps, tout en percevant le salaire de leur poste initial. Récemment et notamment à partir de l'année 2018, la politique de recrutement a connu un changement. Désormais, le recrutement se fait après avoir reçu la signification du budget annuel, qui est arrêté à la fin d'année en cours pour l'année suivante. Le budgétaire est arrêté en prenant en considération un certain nombre de paramètres : Les départs en retraite, les démissions, les cas de décès, les promotions et les mutations. Le poste ne reste pas vacant au-delà de 3mois.

#### a. L'entretien :

L'entretien comporte deux tests. Un test oral (annexe1) pour apprécier la présentation du candidat, cerner sa personnalité et avoir plus d'information sur son parcours scolaire (mémoire de fin d'étude, stage...etc.) Un deuxième test, est un test écrit. Il permet de tester la culture générale et bancaire du candidat.

Le résultat du test écrit est noté sur 10. Il détermine l'avenir des candidats sélectionnés pour l'occupation des postes.

#### a.1. Les qualifications :

- Chargé d'étude niveau 01 : Master 01
- Chargé d'étude niveau 02 : Master 02
- Chargé d'étude niveau 03 : Doctorat
- Caissier : Bac + 2 ou DEA
- Chaque poste est attribué selon le profil du candidat.

#### b. L'intégration :

Dès son installation, le premier jour, le candidat prend connaissance du règlement intérieur de la banque. Il est déclaré à la caisse d'assurance sociale pour avoir sa fiche d'immatriculation.



Une période d'essai de 6 mois est accordée aux nouvelles recrues pour s'assurer de leur assiduité, leur engagement et leur capacité d'adaptation. Au terme de la période d'essai, chaque candidat est évalué grâce à une grille d'évaluation.

Après avoir interrogé L'agent Z, qui m'a expliqué qu'elle a été bien accueillie et que tout le personnel se présentait à elle pour la familiariser avec son nouveau lieu de travail.

Les nouvelles recrues passent par un stage pratique dans les différentes agences, pour s'imprégner des méthodes de travail dans les banques, apprendre les méthodes et le cheminement des opérations qui s'y déroulent.

La banque offre aux nouvelles recrues des formations d'apprentissage de 21 jours, où on leur enseigne les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.

### **1.2. Motivation:**

L'agent Y a exprimé une déception et une démotivation vis-à-vis de la banque. Il a attendu plus de 10 ans avant d'avoir sa première promotion. Les promotions n'ont eu lieu qu'après une série de revendications des salariés. Selon lui, occupé un poste de responsabilité avec un salaire insuffisant, ne correspondant pas à la responsabilité du poste, n'est pas du tout motivant. « À quoi sert bon d'être un chef de service, alors que je ne possède même pas de véhicule, et que je n'arrive même pas à payer des vacances à ma famille. Je n'ai pas besoin de prestige, j'ai besoin de remplir ma poche, car je suis un père de famille, ce qui compte pour moi c'est d'avoir un salaire convenable ». Déclare-t-il.

Un autre mécontentement, de la part des agents X et Y qui ont déclaré que la PRC est injuste. En effet tous les salariés ne fournissent pas le même effort dans leur travail alors qu'il touche la même prime collective. Les salariés préfèrent l'instauration de prime de rendement individuelle, pour récompenser l'effort au travail.

#### **a. Rémunération des performances :**

Il n'existe pas de barème au CPA pour la rémunération des performances. Tout le personnel a droit à une prime de rendement collective mensuelle fixé à 8800DA. Les primes de panier et les primes de transport sont aussi perçus par le personnel.

Il y a lieu de noter que les primes de rendement individuelles n'existent pas, ni pour le personnel administratif et encore moins pour les agents qui sont en contact permanent avec la clientèle. L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) est de l'ordre de 1% du salaire de base, et à partir de la 15ème année elle augmente à 2% du salaire de base.

#### **b. Promotions :**

Chaque employé a droit à 22 échelons pendant toute sa carrière qui représente une promotion horizontale. Ainsi après une notation annuelle vient une décision de promotion verticale. Cette dernière est fixée selon les notes obtenues par les salariés. Mais en réalité ce système de notation n'intervient que pour 20% dans la décision de promotion.

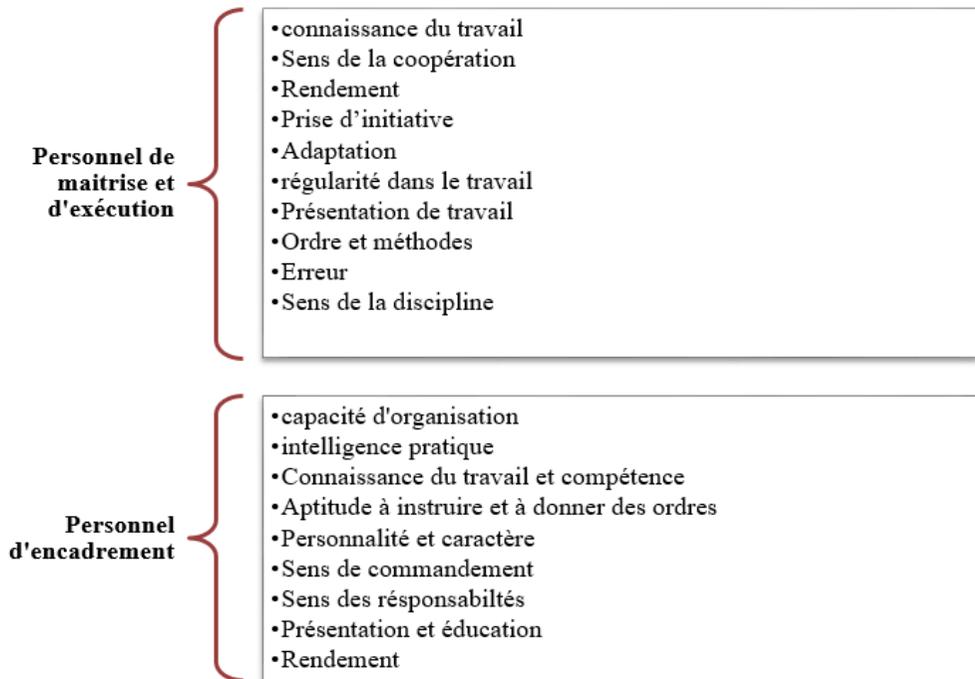
#### **c. Evaluation annuelle :**

Au CPA il existe un système de notation annuel qui a pour objectif d'évaluer l'employé dans son poste de travail, pour le mieux utiliser et récompenser ses efforts.



Les meilleurs éléments sont ciblés pour une éventuelle stratégie de préservation. (annexe2)

**Figure 1: « critères de notation au CPA »**



Source : informations récoltés lors de l'entretien

#### **d. Formation :**

La banque s'investit énormément dans la formation de son personnel. Néanmoins les statistiques en termes de nombre de personnel formé ou le budget consacré à la formation ne sont pas disponibles. Les besoins en formation varient selon chaque agent. La formation est dispensée par des prestataires. On note que la formation interne est inexistante. La majorité des agents ont une préférence pour les formations qui, en plus d'être qualifiantes, sont diplômantes, afin d'accroître leur employabilité.

#### **e. Climat social :**

Les entretiens montrent que les agents interrogés apprécient plus au moins le climat social. Les motifs de satisfaction sont les relations amicales entre collègues. Ils apprécient également les relations cordiales et de complicité entretenues avec certains de leurs supérieurs.

L'existence de l'amitié et de la coopération, sont des éléments qui reviennent souvent dans la déclaration des interviewés, comme éléments favorisant un environnement propice au travail.

#### **1.3. Les attentes vis-à-vis des responsables de la direction :**

Dans sa grande majorité le personnel attend, de la reconnaissance, des avantages financiers plus importants, de l'assurance, de l'équité au sein de l'organisation et de l'anticipation des besoins avec plus de proactivité. Ils veulent, également, que la direction favorise l'écoute pour permettre aux agents d'exprimer leurs idées,



d'échanger et de partager des informations, et qu'elle s'implique davantage dans l'amélioration des conditions et du cadre de travail. La direction doit veiller à ce que les salariés soient mobilisés autour des objectifs de la banque et qu'elle assure son rôle stratégique dans l'administration en accordant plus d'attention à la planification et à l'organisation du travail afin d'atteindre le niveau de performance escompté.

#### 1.4. Les départs selon l'ancienneté:

**Table 4 : « nombre de départ selon l'ancienneté »**

Raisons de départ	Selon l'ancienneté				
	0-1	1-3	3-5	5-7	8 et plus
<i>Dépendant de l'emploi</i>					
<b>Routine</b>			X		
<b>Méthodes de management</b>			X	X	X
<i>Dépendant de la direction</i>					
<b>Absence de perspective de carrière</b>		X			
<b>Avantages financiers</b>			X	X	X

Source : informations récoltés lors de l'entretien

Les facteurs de fidélisation qui reviennent souvent chez les acteurs de la banque sont d'ordre suivant

#### Figure 2 : « facteurs de fidélisation selon les acteurs internes de la banque »



Source : informations récoltés lors de l'entretien

## 2. Le tableau de bord prospectif du CPA :

### 2.1. Elaboration des objectifs:

Le tableau de bord prospectif ou « Balanced Scorecard » est un outil de management qui fournit les informations nécessaires sur la vision et la stratégie de l'entreprise, afin de les traduire en des actions concrètes. Tout en utilisant des indicateurs clés axés sur le domaine de la performance de l'entreprise. Pour ce faire, une élaboration



de la stratégie de l'entreprise est un préalable nécessaire à tout pilotage de la performance (Hamhami, 2012).

Le tableau de bord prospectif nous a permis, dans un premier lieu, de lister les objectifs stratégiques du CPA (annexe 3) et dans un deuxième lieu, il nous a permis, de présenter les résultats

**Table 1 : « tableau de bord prospectif »**

Domaine de la performance	Indicateurs de performance	Objectifs stratégiques CPA
<b>Axe client</b>	Indicateur de satisfaction (augmentation du nombre client)	Développer l'offre pour couvrir tous les besoins-clients. Fidéliser les clients. Améliorer la satisfaction-clients.
<b>Axe financier</b>	Indicateur financier (évolution du chiffre d'affaire, minimisation des coûts)	Augmentation du chiffre d'affaire de la CPA.
<b>Axe processus interne</b>	Indicateur de qualité (sécurité, hygiène)	Excellence opérationnelle. Sécurité/Hygiène des installations Respects des règles d'hygiène. Préservation des ressources.
<b>Axe d'apprentissage</b>	Indicateur de compétence (prime de progrès, plan de formations)	Engagement du personnel. Gérer les compétences et connaissances. Augmentation de la motivation du personnel.

Source : Entretien mené avec l'agent X et Y

## 2.2. Les résultats du tableau de bord prospectif :

Les résultats représentent les stratégies que la banque a mis en place pour la réalisation des objectifs cités dans le tableau de bord prospectif



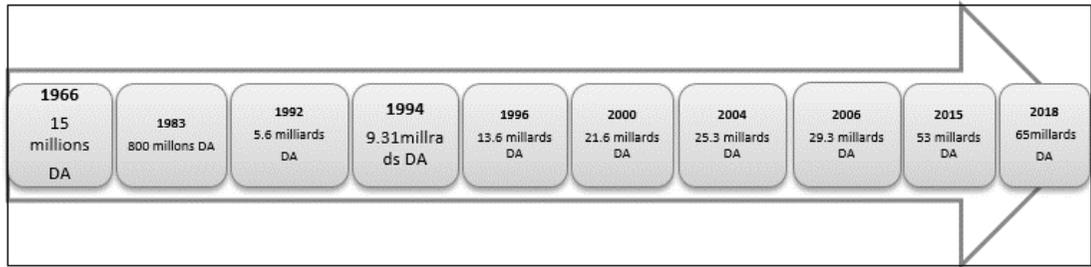
Tableau 6 : « résultats du tableau de bord prospectif »

Sources : (Résultats de l'entretien avec l'agent x et y)

Domaine de la performance	Réalisation des objectifs
<b>Axe client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La création de poste « échangé clientèle », qui s'occupe de la clientèle dès l'ouverture de compte jusqu'au traitement du dossier de crédit.</li> <li>- La mise en service de divers services et produits bancaires, comme le « e-banking » pour la consultation des comptes clients à domicile et le « e-paiement » qui facilite le règlement des factures</li> <li>- La possibilité de paiement de diverses factures en utilisant la carte interbancaire (CIB), qui remplace les chèques et facilite les tâches aux clients</li> </ul>
<b>Axe financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le chiffre d'affaire du CPA a augmenté les dernières années suite au démarchage de nouvelles relations dans le domaine l'exploitation et investissement, (<b>voir figure 3</b>)</li> <li>- Des plans tracés par l'entreprise, pour la minimisation des coûts</li> </ul>
<b>Axe processus interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La sécurité est obligatoire pour un établissement financier, qui gère et conserve des fonds à son niveau</li> <li>- Une commission d'hygiène et de sécurité des biens de la banque et du personnel, signé par les membres de cette commission.</li> <li>- Préserver les ressources en termes de sécurité, de confort et améliorer la relation, supérieurs hiérarchique avec le personnel</li> <li>- capitaliser les connaissances, fait partie des politiques du CPA.</li> </ul>
<b>Axe d'apprentissage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des formations d'apprentissage et de développement personnel sont proposées pour les agents de la banque.</li> <li>- Des primes de progrès appliquées au CPA : primes de rendement collectives ainsi que des échelons suivant la notation.</li> </ul>



Figure 3 : « Evolution du chiffre d'affaire »



Source : informations récoltés lors de l'entretien

### 3. Discussion:

Les résultats de l'étude révèlent une performance globale significative. En effet, l'analyse des Indicateurs de performance montrent l'efficacité de l'entreprise dans la réalisation des résultats proches des objectifs fixés. De ce fait l'hypothèse est confirmée, nous en somme sortie avec la conclusion, que la contribution de la fidélisation et préservation des ressources humaines à l'atteinte des objectifs au CPA est claire et positive. La préservation de la ressource humaine fait carrément partie des axes qui contribuent à améliorer la performance de la banque par la réalisation des objectifs fixés. L'axe processus interne et l'axe apprentissage font partie d'une politique de fidélisation des salariés implicite mais qui vise le maintien et la préservation de ses ressources.

**Conclusion :** Préserver les ressources humaines est un véritable atout économique et stratégique pour les entreprises. Elle limite les coûts financiers et humains liés aux départs volontaires et les procédures de recrutement qui suivent, ce qui empêche la perte des connaissances et une préservation des compétences. Notre étude de cas a démontré un impact positif de la préservation des RH sur la performance de la banque via les différents axes traités dans le tableau prospectif. En mettant en place une politique de préservation qui vise l'installation d'un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés envers leur entreprise et en approfondissant les nombreux et divers enjeux de préservation des ressources humaine, nous constatons que les entreprises, avant tout dans le secteur des services, peuvent, grâce à différents outils, obtenir un avantage concurrentiel et satisfaire sa clientèle, ce qui est essentiel dans ce secteur pour la réalisation d'une meilleure performance.

Suite à l'étude des nombreux enjeux et outils de préservation des ressources humaine et après avoir dressé un constat de la stratégie de préservation au CPA, nous avons en effet, remarqué que certes les théories sont indispensables, car elles posent les bases d'un système et permettent de créer un cadre d'évolution des méthodes de management. Cependant nous avons constaté que la mise en œuvre sur le terrain de ces méthodes demeure plus complexe qu'il 'y parait. En effet, les théories ne tiennent pas compte des spécificités de chaque entreprise ; elles donnent une méthode, une ligne directrice qu'il est nécessaire voire même indispensable dans certains cas



d'interpréter et d'adapter selon les modes de fonctionnement, les cultures et coutumes des entreprises. La préservation du personnel est une problématique actuelle qui concerne tous les secteurs d'activité. En effet, les stratégies de fidélisation sont souvent une réaction au taux de départ élevé et rarement par anticipation dans une vision d'un développement durable. Avec un objectif d'un attachement durable, les entreprises ont besoin de développer davantage leur gestion des carrières et leur gestion des emplois et des compétences, afin de montrer également la fidélité de l'entreprise envers leurs salariés.

### Références bibliographiques:

- al., E. M. (1994). Les indicateurs de performance . Gaétan .
- al., E. M. (1996). Les indicateurs de performance. Montréal : Guerin Montréal.
- Amel, C. (n.d.). impact de la politique d'encouragement des salariés sur la performance de l'entreprise . Le manager, p. 27.
- Arcand, M. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines : Fondement et modèles . Revue internationale des relations de travail , pp. 74-93.
- Bedrani, H. K. (2012). Performance et restructuration. les cahiers du créad , p. 99.
- Bendoja, K. (2014). Les facteurs de fidélisation des ressources humaines.
- Buck, j.-Y. (2014). Des ressources humaines ux ressources de l'excellence . Saint-Denis: AfNOR.
- C.Marmuse. (1989). Encyclopédie de la gestion. Economica.
- Calan, C. d. (2008). Recruter et fidéliser le personnel. Paris.
- Chaminade, B. (2003). Identifier et fidéliser vos salariés de talent. AFNOR.
- D.A, C. K. (1983). Some conclusions about organisational effectiveness. In K. c. Whetten, organisational effectiveness . New york: Academics press.
- Donjean, C. (2006). La communication interne dans l'organisation . Belgique: Edi.pro.
- Feisthammel, p. M. (2005). Pilotage des compétence et de la formation . Saint-Denis: AFNOR.
- Ghozzi, H. (2017). l'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme: Apports, limites et aménagements nécessaires. CREPA.
- Guilbert, L. (n.d.). La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire . Picardie.
- Hamhami, A. (2012, décembre 08). Management de la performance des entreprise. Les cahiers du mecas, p. 29.
- Jean-Raphael. (2012). les outils du management public. textenso.
- Joseph, S. (2007). Principes d'économie moderne. Broché.
- Khemkhem. (1976). La dynamique du contrôle de gestion. Paris: Dunod.
- Lebas, M. (1995). le concept de performance. Revue Travail, 137 à 149.
- Lethielleux, L. (2006). L'essentiel de la gestion des ressources humaines . paris : Gualino.
- Liger, P. (2004). Le Marketing Des Ressources Humaines . Paris: Dunod.
- Lorino. (1998). Méthode et pratiques de la performance : le guide du pilotage. Paris: Organisations.



- Mandez. ( 1996). performance et ressources humaines. Le management de la performance dans une multinationale française, (p. 328).
- Meier, B. (2010). Manageor . paris: Dunod.
- MEKOUAR, F. (2014, 11). La performance par l'optimisation des processus. Régard.
- Meyssonier, R. (2004). Les différentes facettes de l'attachement des agents publics à l'égard de leur entreprise. Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes, 95.
- Moigne, J.-L. L. (1999). La modélisation des systèmes complexes. Paris: Dunod.
- Musculus, N. (2010). La fidélisation des salariés, les enjeux pour les entreprises dans le secteur hôtelier. Toulouse.
- OCDE. (2001). le rôle du capital humain et social.
- P.Turcotte. (1997). Comportement en milieu organisationnel. Sherbrooke: Consul.
- pauline. (2013). un réseau social pour vivifier la communication interne. Côte d'Opale.
- Peretti, J.-M. (2006-2007). Ressources humaines . Paris: Vuibert.
- philipe, L. (2004). Le marketing des ressources humaines. Paris: Dunod.
- ranchoux, C. (2012). marketing interne: objectif e la communication et liens avec l'implication organisationnelle, le point de vue des cadres. Toulouse.
- Randon, S. (2012, janvier 03). La Satisfaction Au Travail. HAL.
- Zambo, B. N. (2003). CAFRAD/ACBF Séminaire sur l'Evaluation de la Performance et. L'Evaluation de la performance, (p. 3). Banjul .
- Zoubida, O. (2014). La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performnce de l'entreprise. Oran.
- Zulfa, R. (2018). Relationship of Performance Appaisal, Work Motivation and Turnover Intention Towards Improving Employee. IJRRSM, p. 673.

## Annexes :

## Annexe 1 : Guide d'entretien de recrutement



القرض الشعبي الجزائري  
Crédit Populaire d'Algérie

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

## GUIDE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

## 1- Parlez nous de vous ; relatez nous votre parcours d'étudiant

(Etudes suivies, diplômes obtenus, thèmes et contenu du mémoire, postes occupés, secteur d'activité/employeurs, tâches assurées, raisons de changement éventuel d'entreprise et/ou d'emploi, ce que vous avez le plus et le moins aimé dans ce parcours...)

## 2- Quels sont selon vous vos points forts et vos points faibles,

- les 03 qualités qui vous caractérisent le plus, celles que vos proches, amis, collègues apprécient le plus en vous, ce que disent vos amis de vous.....
- Les 03 défauts qui vous caractérisent le plus, celles que Vos proches, amis collègues vous reprochent le plus...

## 3- Que savez-vous de la banque ? et quelle sont selon Vous- les qualités essentielles nécessaires pour travailler Dans une banque ?

Ses activités, son rôle, ses produits et services.....les Principaux atouts nécessaires pour travailler Dans une banque...

## 4- Selon vous, pourquoi deviez nous vous embaucher ?

Pourquoi voulez vous travailler chez nous ? Qui est ce qui motive ?  
Pensez-vous pouvoir donner satisfaction ? Pourquoi ?

## 5- Préférer vous travailler plutôt seul ou plutôt en équipe ? Et pourquoi ?

## 6- Quels sont vos loisirs ?

Occupation du temps libre ( internet, sport, musique Voyage, film, association....)

## 7- Avez-vous des questions à nous proposer?

## Appréciez en particulier (1)

- . Esprit de synthèse
- . Expression, élocution
- . Tenue vestimentaire
- . Présentation, attitude

- . Cerner la personnalité ( détecter les bluffeurs, les sincères/honnêtes....)
- . Confiance/maitrise de soi qualités personnelles

- . Connaissance du secteur bancaire
- . Cohérence globale dans le discours, réactivité

- . Aptitude et façon à se vendre
- . Aptitude à convaincre
- . Motivation ( découvrir ses motivations )

- . Esprit d'équipe

- . Centre d'intérêt, priorité dans la vie

- . Curiosité du candidat
- . Attente, souhait

(1) Observez et appréciez l'ensemble des critères contenus dans la grille D'évaluation, et en particulier ceux indiqués en marge liés à chaque question



## Annexe2: Evaluation annuelle

 <b>القرض الشعبي الجزائري</b> CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE	
DIRECTION CENTRALE / SUCCURSALE : .....	
DEPARTEMENT / S/DIRECTION / AGENCE : .....	ANNEE : <input type="text"/>
SERVICE : .....	
<b>FICHE DE NOTATION N°</b> <input type="text"/>	
<b>I/ ETAT CIVIL :</b>	
NOM ET PRENOMS : .....	
NE (e) LE : .....	
<b>II/ RENSEIGNEMENTS PROFESSIONNELS :</b>	
Date de recrutement au C.P.A. : .....	
Dernier poste occupé : (1) .....	Date : ..... Catégorie : ..... Section : ..... Echelon : .....
Date de dernière promotion : .....	
Poste : .....	Catégorie : ..... Section : ..... Echelon : .....
Dernier avancement obtenu : Echelon : ..... Date : .....	
points de Bonific. indiv : ..... Quantum de points : ..... Date : .....	
<b>III / ANTECEDENTS DISCIPLINAIRES :</b>	
Date et degré de la dernière décision de sanction : .....	
<b>A LIRE ATTENTIVEMENT</b>	
NOTER, est un acte important qui peut avoir des repercussions graves sur la carrière de l'intéressé (e). LA NOTATION, doit être : OBJECTIVE, JUSTE, LOYALE, EFFICIENTE.	
<b>POURQUOI NOTER ? :</b>	Connaître l'intéressé (e) face à son emploi. l'utiliser au mieux. Recompenser ses efforts. La notation est la base d'une gestion de carrière.
<b>QUI DOIT NOTER ? :</b>	Le Chef direct, comme premier notateur. Le Chef de Service ou de Département comme deuxième Notateur. Le Directeur de la Structure, comme notateur final.
<b>QUAND NOTER ? :</b>	Tous les ans, et pendant la période probatoire.
<b>REMARQUE :</b>	Les critères subdivisés par des pointillets, de la fiche réservée au personnel d'encadrement, doivent être appréciés selon la qualité de chaque agent. A différencier entre cadre exerçant une responsabilité hiérarchique sur d'autres éléments et autre cadre. La dernière page de la double feuille de Notation, doit être remplie soigneusement Pour que votre Notation soit loyale et efficiente, N'OMETTEZ PAS d'en faire le compte rendu à l'intéressé (e) et recueillir ses desiderata.

(1) - Il s'agit du dernier poste occupé avant promotion

5115



### Annexe 3 : Guide de récolte d'informations du tableau de bord prospectif

- **Axe client** : (Indicateur de satisfaction)

Une politique ou une décision qui a eu pour but d'améliorer le service pour mieux satisfaire le client

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- **Axe financier** : (indicateur financier)
  - Il y a eu une évolution du chiffre d'affaire ces dernières années ? ou une minimisation des coûts ?

.....

.....

.....

- **Axe processus interne** : (indicateur de qualité)
  - Des mesures de sécurité et d'hygiène ont été mise en place ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- **Axe d'apprentissage** : (indicateur de compétence) :
  - Avez-vous des primes de progrès ?

.....

Le nombre d'heures de formation .....