

IMPACT DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES, CAS DE LA SOCIETE F.COMPTA SARL, RD CONGO

Par : Amani Isiaka Mwana Masoma,

Doctorant,
Université des martyrs du Congo (UNIM-RDC)
Université Ngaoundere (UN-CAMEROUN)

Date of submission 26 January, 2025; Date of Acceptance 15 March, 2025; Date of publication 22 April, 2025

ABSTRACT

Background: In a constantly evolving economic environment, a company's success depends largely on its human capital. HR management has become a strategic activity generating a crucial competitive advantage, with employees now considered valuable assets to be valued and retained. This study aims to analyze the influence of HR practices on a company's performance, taking into account various dimensions, including economic, social, and organizational.

Materials and Methods:

Methods: We used analytical, systemic, survey, dialectical, and structural-functional methods.

Techniques: Documentary, observational, and interviewing.

Results: Recruitment, training, career management, compensation, and performance evaluation are key HR practices used in a company. Motivation and good compensation are strategic objectives for companies to boost competitiveness and performance, and they remain linked to strategic alignment, continuous improvement, customer satisfaction, profitability, operational efficiency, and employee engagement.

Discussion: Our results confirm those of KICHOU, Djedjiga, who worked on The Impact of Resource Management Practices in Algerian Companies.

Conclusion: In our study, the universalist approach is the best, suggesting that certain HR "best practices" have a significant positive effect on company performance, regardless of the specific context in which they are implemented. We conclude that practices such as motivation, training, and good compensation have an impact on a company's performance.

Keywords: Human resource management, human resource practices, and company performance

RESUME

Contexte : Dans un contexte économique en constante évolution, la réussite d'une entreprise repose en grande partie sur son capital humain. La gestion RH est devenue une activité stratégique génératrice d'un avantage concurrentiel crucial, les employés étant désormais considérés comme des atouts précieux à valoriser et à fidéliser. L'étude vise à analyser l'influence des pratiques RH sur la performance d'une entreprise, en prenant en compte diverses dimensions, notamment économiques, sociales et organisationnelles.

Matériel et méthodes :

Méthodes : Nous avons recouru à la méthode analytique, Systémique, d'enquête, à la dialectique et la méthode structuro fonctionnelle.

Techniques: Documentaires, d'observation et l'interview.

Résultats

Le recrutement, la formation, la gestion de carrière, la rémunération et l'évaluation de la performance sont des pratiques RH clés utilisées dans une entreprise. La motivation et la bonne rémunération sont les objectifs stratégiques de l'entreprise pour stimuler la compétitivité et la performance et elles restent liées à l'alignement

stratégique, l'amélioration continue, la satisfaction client, la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et l'engagement des collaborateurs.

Discussion : Nos résultats confirment ceux de KICHOU, *Djedjiga ayant travaillé sur L'impact des pratiques de gestion des ressources dans des entreprises algériennes.*

Conclusion : Dans notre étude, l'approche universaliste est le mieux, qui suggère que certaines « meilleures pratiques » RH ont un effet positif significatif sur la performance de l'entreprise, quel que soit le contexte spécifique dans lequel elles sont mises en œuvre. Et nous concluons que les pratiques comme la motivation, la formation, la bonne rémunération ont un impact sur la performance d'une entreprise. .

Mots clés : *Gestion des ressources humaines, pratiques des ressources humaines et la performance de l'entreprise.*

1. INTRODUCTION

Dans un environnement économique marqué par des mutations technologiques rapides, une compétition accrue et exigences croissantes des parties prenantes, la performance des entreprises ne dépend plus uniquement de leurs ressources matérielles et financières, mais également de leur capital humain.

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la firme (Arcand, 2006). En effet, le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans notre entreprise. On réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain¹. Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises.

Les pratiques de la gestion des ressources humaines ne se limitent plus à la simple gestion administrative du personnel, mais s'inscrivent dans une démarche stratégique visant à optimiser le potentiel humain au service de la performance organisationnelle de l'entreprise. Cette performance se mesure à travers divers indicateurs, tels que la productivité, la qualité des produits ou service, l'innovation et la satisfaction des clients.

Toutefois, malgré l'importance accordée à ces pratiques, leur impact sur la performance globale de l'entreprise reste difficile à cerner en raison de la

multiplicité des dimensions de la performance économique, sociale et organisationnelle. C'est dans cette optique qu'une analyse multidimensionnelle se révèle pertinente pour mesurer et comprendre ces mutations complexes.

Cette diversité soulève des questions fondamentales qui mettent en évidence la nécessité d'une analyse approfondie et multidimensionnelle pour mieux comprendre l'interaction entre les pratiques des ressources humaines et les critères de performance de l'entreprise, parmi lesquelles, nous avons : Quels sont les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par l'entreprise ? Quel est l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise ? Dans quelles mesures les pratiques des ressources humaines influencent-elles sur les différentes dimensions de la performance économique, sociale et organisationnelle ? Quel est en terme d'opinion, les avis des agents et Cadres de la société F.Compta sur la performance organisationnelle ?

Dans le cadre de notre recherche, nous avons formulées les hypothèses selon lesquelles : le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la rémunération et l'évaluation des performances seraient les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les entreprises ; les pratiques de gestion des ressources humaines influenceraient positivement sur la performance de l'entreprise ; les pratiques de GRH auraient un impact multidimensionnel sur les performances économiques, sociales et organisationnelles et la motivation serait parmi les pratiques les plus efficaces et additives qui retiendrait l'attention particulière des travailleurs et aurait un impact positif sur la performance organisationnelle.

L'objectif général de cette étude est d'analyser l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise. De

¹ KICHOU, *Djedjiga. L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la Cas des entreprises algériennes. 2015. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.*

manière spécifique, notre présente étude vise à déterminer les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par l'entreprise et à analyser l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur les dimensions de la performance économique, sociale et organisationnelle.

1. Pratiques de la GRH

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont essentielles pour optimiser la performance globale d'une entreprise. Elles englobent divers domaines tels que le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion des compétences, ayant un impact direct sur la motivation et l'engagement des employés. Ces pratiques sont intégrées dans une logique de création de valeur, contribuant ainsi à la performance économique, sociale et organisationnelle

- i. *Le recrutement et la sélection des talents* : le recrutement et la sélection sont des processus distincts mais complémentaires. Le recrutement vise à attirer un large éventail de candidats, tandis que la sélection consiste à choisir le candidat le plus adapté. Un processus efficace inclut la définition claire des postes, les outils modernes de sélection et l'expérience positive du candidat.
- ii. *La formation* : la formation est cruciale pour maintenir et développer les compétences des employés face aux évolutions technologiques et organisationnelles. Les entreprises investissent dans des plans de formation pour améliorer la performance, renforcer l'employabilité et favoriser la mobilité interne.
- iii. *La gestion des carrières et la mobilité interne* : Cette pratique se concentre sur l'évolution professionnelle des salariés au sein de l'entreprise : Identification des hauts potentiels, le plan de succession et la mobilité fonctionnelle ou géographique.
- iv. *L'évaluation de la performance* : L'évaluation régulière permet de mesurer les résultats par rapport aux objectifs fixés : *Fixation d'objectifs clairs, Entretiens annuels d'évaluation et Feedback régulier.*
- v. La rémunération et les incitations : La politique de rémunération est essentielle pour attirer et retenir les talents :

- *Salaire fixe et variable* : Un système qui combine ces deux éléments motive les employés à atteindre leurs objectifs.
 - *Primes et avantages en nature* : Ces incitations renforcent l'engagement envers l'entreprise.
 - *Récompense des performances* : Valoriser les contributions individuelles et collectives stimule la motivation.
- vi. La gestion des relations sociales et le climat social : Une bonne gestion des relations sociales est essentielle pour maintenir un climat social positif :
 - *Dialogue social* : Engager un dialogue constructif avec les syndicats aide à apaiser les tensions.
 - *Environnement de travail sain* : Mettre en place des mesures favorisant le bien-être au travail réduit les conflits sociaux.
 - *Prévention des risques psychosociaux* : Des dispositifs adaptés protègent la santé mentale des employés.
 - vii. Le bien-être et l'équilibre travail-vie professionnelle : Les politiques visant le bien-être améliorent l'engagement des employés :
 - *Flexibilité horaire et télétravail* : Offrir ces options permet aux employés de mieux gérer leurs responsabilités personnelles.
 - *Politiques de santé au travail* : Assurer un environnement sûr contribue à réduire le stress.
 - *Programmes de prévention du stress* : Des initiatives ciblées favorisent une meilleure qualité de vie au travail.
 - viii. La gestion des talents et de la diversité : Cette pratique vise à maximiser le potentiel humain au sein de l'entreprise :
 - *Politique d'inclusion* : Favoriser un environnement diversifié permet d'attirer une large gamme de talents.
 - *Programmes pour hauts potentiels* : Identifier et développer ces talents stratégiques est essentiel pour la croissance future.

- *Stratégies de rétention* : Mettre en place des mesures adaptées pour conserver les collaborateurs clés.

Les pratiques de gestion des ressources humaines, lorsqu'elles sont alignées sur la stratégie globale de l'entreprise, deviennent des leviers puissants pour améliorer non seulement la performance économique mais aussi l'efficacité organisationnelle et le bien-être social au sein du personnel, créant ainsi un avantage concurrentiel durable.

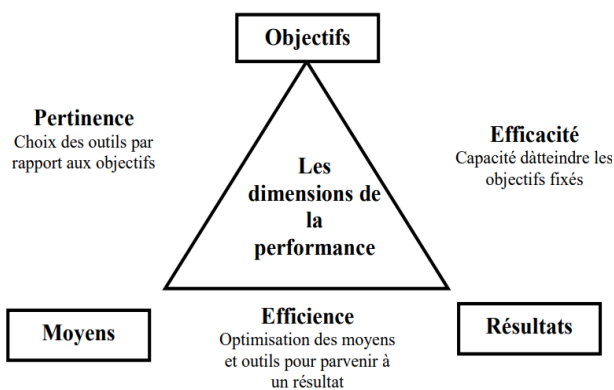
I.2. La performance financière

Selon P. Lorino (1997), « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Carrière, J., (1999) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise (Moyer, 1999 ; J.-P. Mamboundou, 2003), réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché (P. arillot, 2001).

I.2.2. Objectifs de la performance de l'entreprise

Les objectifs de performance d'une entreprise sont des éléments cruciaux qui déterminent sa capacité à atteindre ses résultats stratégiques, financiers et opérationnels. Ces objectifs sont multidimensionnels et interconnectés guidant les actions et les décisions au sein de l'organisation, en permettant d'aligner les efforts des employés sur la vision globale de l'entreprise. Parmi ces objectifs, nous pouvons citer : l'alignement stratégique, l'amélioration continue, la satisfaction client, la rentabilité et efficacité opérationnelle et enfin, l'engagement et motivation des employés.

Figure n°1 : Triangle de la performance



Source : Modèle de Gilbert (1980), la performance en science de gestion.

II. MATERIEL ET METHIODES

1. Présentation du Cabinet fiduciaire F.CAMPPTA Sarl.

D'une façon générale, la Force de la comptabilité est un cabinet à caractère fiduciaire situé sur la 9^{ème} Rue numéro 8 Bis dans la commune de Limete quartier Industriel dont les travaux sont centrés sur les l'assistance et prestations comptables ; le conseil fiscal, l'audit ; l'élaboration des projets, l'étude, la formation et le recyclage. Elle a pour mission ; la tenue et la surveillance de la comptabilité, l'assistance à la création d'entreprise, aide à la rédaction des contrats de travail etc,...Le cabinet, F. Compta a pour partenaire, l'ordre national des experts comptables de la République Démocratique du Congo, l'institut des reviseurs comptables de la République Démocratique du Congo.

II.2. Méthodes, techniques et instruments de collecte des données.

Cette étude étant qualitative et quantitative, nous avons utilisé les méthodes analytique, structuro fonctionnelle, la dialectique, systémique et d'enquête qui se sont appuyés par les techniques de revue documentaire et de d'interview ainsi, le questionnaire d'enquête nous a servis pour collecter les données auprès des enquêtés qui ont répondu à nos critères d'inclusion et d'exclusion qui n'étaient d'autres que : Etre agent ou travailleur au cabinet fiduciaire F. Compta ; Etre présent pendant notre enquête et Etre à même de répondre aux questions du chercheur. Pour l'analyse, les données collectées ont été codées et analysées à l'aide de logiciel Epi-info 2000 version 3.5.4. Les logiciels Excel et Word 2010 nous ont aidés à réaliser la saisie de texte et la représentation des données sous formes des tableaux.

II.3. Population et échantillon.

La population de notre d'étude est constituée de tous les agents et cadres dudit cabinet fiduciaire, étant présent durant la période de notre étude. Au regard de cette étude, notre échantillonnage est probabiliste du type accidentel. Nous avons interviewé les agents qui avaient satisfait à nos critères d'inclusions et d'exclusion.

III. RESULTATS

- A. Analyse des fonctions managériales de Blaise Masiala, Top Manager selon quelques points d'Henri MINTZBERG.

Ce point fait l'objet du déterminisme des fonctions managériales de Blaise MASIALA, Directeur Général et fondateur du cabinet fiduciaire, la force de la Comptabilité, Sarl. Entant que top Manger, il est le représentant dudit cabinet. En effet, ce Monsieur bien que le Manager doit être capitaliste, dans son cursus, il est commercialiste, comptable de formation, a été enseignant professeur de Comptabilité pendant plus de deux années scolaires, dans des différentes écoles. Dans l'exercice de ses fonctions, il se penche plus dans l'idéologie socialiste qui, l'homme est mis au centre de toute les activités. Dans le souci d'aller de l'avant, Dans l'exercice de ses fonctions, il a l'habitude de dire *je suis comptable de formation je ne peux qu'investir dans le domaine de ma formation car j'en ai la maîtrise, la politique et le souci de la société commerciale de notre pays et de tout travailleur.* [B. Masiala, 2022].

1. LE STYLE MANAGERIAL DU TOP MANAGER

- ❖ De la gestion de F. Compta, depuis sa création, c'était dans le souci primaire d'offrir mieux, donc d'un partenariat fiable pour les opérateurs économiques dans les travaux d'assistances et prestations comptables, des conseils fiscaux, de l'audit, elle a offert aux opérateurs économiques les divers services citons que l'élaboration des projets, surtout elle conseille et encourage les opérateurs économiques à recourir à ses services de vivre le redressement du pays dans le domaine des affaires surtout pas seulement la disparition des tracasseries juridiques et judiciaires plutôt la transparence dans la gestion,...
- ❖ De la politique de recrutement : *aussi, concernant le recrutement, jadis c'est le style du management paroissial qui était monnaie courante ici, mais après diverses formations et échecs enregistrés, je me suis amandé. Il y'a un service bien équipé qui s'en occupe selon le besoin et les normes*

intrinsèques organisationnelles.

- ❖ De son histoire et de la fondation de la société, il s'est inspiré plus des savants et personnalités respectueuses dont les noms suivent, papa Jeannot bemba, Monsieur regretté feu Sindika Dokolo et papa Kisombe. Selon une étude ressentie en comptabilité de société, l'auteur sacré souligne que ces gens ci –haut cité, ne sont pas allés loin aux études plus que nous, aujourd'hui en tant que reviseur comptable, apprenant ayant déjà un diplôme d'étude approfondie en comptabilité dans la ville province de Kinshasa capitale de la République Démocratique du Congo. *Dans ma vie, je ne désire pas vraiment embrasser une carrière politique, pour des raisons qui me sont personnelles, mais désire développer mes compétences comme un businessman ;*
- ❖ De la politique de recrutement : *aussi, concernant le recrutement, jadis c'est le style du management paroissial qui était monnaie courante ici, mais après diverses formations et échecs enregistrés, je me suis amandé. Il y'a un service bien équipé qui s'en occupe selon le besoin et les normes intrinsèques organisationnelles.*
- ❖ De la formation du personnel : les données recueillies auprès des cadres du cabinet F. Compta, nous présentent que le 30% de son budget annuel est consacré à la formation du personnel étant donné que nous sommes dans un milieu et domaine concurrentiel et la majorité d'agents a déjà fait des formations de renforcement des capacités.
- ❖ De la gestion du personnel et de F. Compta, nous avons constaté surtout que c'est la méthode participative qui était plus utilisée au de la des autres styles de gestion du personnel et de la chose, souvent, nous avons constaté que le Directeur Général associe les agents et cadres de l'entreprise dans une assemblée générale pour la prise de décision, en utilisant la technique de focus-group.

- ❖ De la promotion du personnel et de la motivation : le Directeur Général de la société F. Compta Sarl se base généralement de la compétence avec toutes ses déclinaisons, de l'aspect éthique et chrétien, en particulier les raisons majeures qui sont à la base de la promotion des travailleurs dans la société ci-haut citée sont les qualités techniques et professionnelles, les relations humaines et la capacité de travailler en équipe. Dans notre passage dans ladite société pour récolter les données de cet article, nous avons constaté la promotion des nouveaux cadres car le manager du cabinet fiduciaire utilise une politique positive appelée la théorie de X et de Y développée par MC GREGOR(1960) citée par [Anicet Hénoch NKWIMI AKOL2019] et se penche plus du côté Y ; c'est-à-dire ceux qui aiment le travail, qui sont créatifs, cherchent de la responsabilité et peuvent s'autogérer et il les font participer à la prise de décisions concernant la bonne gestion et la performance de l'entreprise.
- ❖ De la rémunération du personnel : connaissant le souci du personnel et étant socialiste, dans son style de commandement il s'appuie plus aux théories de [SCHERMERHOM,2010] citée par [Godé ATSHWEL,2019] qui s'appelle la théorie de contenu dont le chef, le manager doit comprendre les besoins de salariés et répondre rapidement à ces besoins car selon la théorie et la réalité : les besoins non satisfaits de l'individu entraînent un rendement médiocre malgré ses compétences connues. Il convient de signaler que dans l'exercice de son pouvoir il s'appuie aussi à la théorie d'Abraham Maslow qui explique la hiérarchisation des besoins de l'individu (travailleur) pour la recherche de l'efficacité au travail en vue de l'amélioration de la performance de l'organisation. Le travailleur de F. Compta bénéficie régulièrement et à temps ses salaires et avantages selon le cas et la productivité mensuelle.
- ❖ De la gestion des conflits : Le Top Manager est un gestionnaire de longue date et s'informe en premier, de tout et de rien en utilisant ses organes des sens et autres méthodes dites managériales ecclésiastiques ou management paroissial pour disposer des informations journalières de chaque service, outre que les rapports journaliers mis à sa disposition par le service compétent Bref, comme bon manager il utilise le leadership situationnel en s'appuyant sur la confrontation, le conseil général des cadres du cabinet et la permutation et puis la révocation si récidive. Mais, il convient de signaler que à notre passage sur le site de l'étude, l'entretien eu avec le chef du cabinet nous a relevé qu'il refuse vraiment des punitions pour que le concerné ne soit pas indexé.
- ❖ Du style de direction ; selon nos vécus quotidiens et nous référant aux écrits de [BLAKE et MOUTON, 1985] dans l'ouvrage intitulé les deux dimensions de Management, nous observons à la personne de Monsieur Blaise Masiala, une combinaison des styles très complexes ; selon la circonstance et le moment. En réalité, nous observons en clair la combinaison des styles 9,9 le travail en équipe, le travail est accompli par les individus impliqués ; 5,5 l'Administrateur, une bonne organisation permet d'obtenir les résultats en équilibrant les exigences de la production et le maintien d'un bon moral au sein du personnel et parfois la combinaison de ces deux styles ci-haut cités puis le style 1,9 le club de vacances, une grande attention est accordée aux besoins du personnel pour maintenir des bonnes relations, favoriser une atmosphère amicale et un rythme de travail agréable et enfin le plus important nous vivons à des fois le style 9,1 Autorité-obéissance ici, l'efficacité est obtenue en aménageant des conditions de travail de telle manière que l'élément humain n'interfère que de façon minimum.
- ❖ Des souvenirs, *les pires et regrettables furent des très mauvaises recettes faites en 2013, une perte d'environ cent mille dollars américains alors que nous sommes dans un monde compétitif et que c'est un chiffre*

d'affaire exceptionnel, ... Dieu aidant, des bons souvenirs ont suivi... ce qui justifie que pendant même la période de confinement de notre pays du à la maladie à covid-19, aucun employé n'était Renvoyé en congé technique et chacun bénéficiait de son salaire et les avantages liés à la fonction exercée bien que certainement une période de vache maigre nous avait frappée,... et un autre élément majeur de souvenir positif est que nous comptons aujourd'hui beaucoup d'investissement dans divers domaines ne citons que dans l'agriculture où nous avons en ce jour, environ deux cent septante hectares pour les activités de production et de culture, un tracteur, une voiture du champ pour la plantation des maniocs, soja et autres. Alors que certaines entreprises et cabinets fiduciaires se transformaient en églises, les uns et les autres fermaient hermétiquement leurs portes et les agents et travailleurs étaient renvoyés en congés techniques, cette année-là, en 2020, nous avons produit et investi une somme d'au-delà de trois cent mille dollars américains.

- ❖ Du partenariat Public-Privé : aux questions de notre interview, le manager qu'on appelle Blaise Masiala a expliqué que *les autorités de l'état par le biais des leurs délégués passent de temps à autres, pour ce partenariat public- privé mais, je comprends que certains paraissent prédateurs. Il convient de dire que si les garde-de-fou sont mis, ce partenariat pourrait avoir lieu.*
- ❖ Du Partenariat Privé-Privé : le Top manager a répondu *oui, dans ce cadre de la collaboration privé-privé, nous le faisons plusieurs fois et c'est lorsque nous avons gagné un marché et observant la pertinence et la grandiose du service à accomplir, nous faisons appel à un autre cabinet ayant la même vision que nous ; surtout en terme de la qualité de prestation et de ce fait, les closes sont toujours définis et souvent c'est question de l'apport qui définirait le partage de ressources.*

- ❖ Quant aux faiblesses enregistrées : le Top Manager de F. Compta se reconnaît la difficulté de décidé même devant les aléas, il dit que *je prends beaucoup de temps d'observation après des conseils prodigués à*

C	Joie	Ni	%
1	Oui	6	85,8
2	Non	1	14,2
	Total	7	100

un

personnel,...et souvent, en ce qui concerne la rémunération d'abord, c'est le personnel ; sans tenir compte de l'argumentation de recette. Aussi, concernant le recrutement, jadis c'est le style du management paroissial qui était monnaie courante ici, mais après diverses formations et échecs enregistrés, je me suis amandé. Il rajoute

	Sexe	Ni	%
1	Masculin	5	71,4
2	Féminin	2	28,6
	Total	7	100

que ma plus

grande faiblesse est que je ne suis pas fort en recouvrement, je suis plutôt plus compatissant...ce sont mes collaborateurs qui comblent ces vides.

- ❖ Parlant des Perspectives : le souci majeur du patron du cabinet fiduciaire ci-haut cité regrette la problématique de l'existence et de la pérennisation de l'organisation après sa mort,...il ne souhaite pas tomber dans les mêmes erreurs de ses maitres et aïeux dont il a pris pour modèle car, il constate que après la mort du leader, l'entreprise ne vit plus longtemps fautes de la défaillance de la direction de ressources humaines et les gens qui n'ont pas sa vision, *c'est ainsi que je fais participé l'équipe toute entière dans la prise de décision et souvent ; je délègue les responsabilités aux agents pour que chacun en ce qui le concerne, apprenne le bon fonctionnement et la gestion de F. Compta. je suis ouvert et souvent ce sont mes agents qui font le travail étant donné qu'ils sont très bien formés chacun dans son service, raison du bon rendement pendant l'année 2020. Mon souhait le plus essentiel est que F. Compta se repende à travers tout le pays et que le personnel soit toujours plus performant.*

B. Opinion des travailleurs du cabinet Fudiciaire F. Compta sur le style Managérial du Top Manager

1. Répartition des enquêtés selon la joie qu'ils ont en travaillant au cabinet F. Compta.

Constat : l'Analyse de ce tableau nous démontre que 85,8% des enquêtés sont heureux pour avoir trouvé du boulot au cabinet fudiciaire F. Compta, Contre 14,2 % qui ne sont pas heureux pour des raisons qui sont les leurs

2. Répartition des enquêtés selon leur Genre.

Dans ce tableau nous constatons que le sexe féminin

4. Répartition des enquêtés selon leur état matrimonial

N	Etat matrimonial	ni	%
1	Célibataire	1	14,2 %
2	Marié	6	85,8 %
	Total	7	100

L'analyse de ce tableau stipule que 85,8%des enquêtés sont mariés.

5. Répartition des enquêtés selon les raisons de leurs attachement au cabinet F. Compta :

N°	Raisons d'attachement	ni	%
1	Le salaire est régulier et décent	3	42,6
2	Le style de direction des chefs et du Manager	1	14,2
3	Philosophie de travail au cabinet et le travail en équipe	1	14,2
4	La valeur accordée	1	14,2
5	Par faute de mieux	1	14,2
	Total	7	100

Constat : Il ressort de ce tableau 42,6 % des enquêtés qui sont attachés à F. Compta parce que le salaire est régulier suivi de 14,2 % qui disent que s'ils

est minoritaire 2 enquêtées soit 28,6 %

3. Répartition des enquêtés selon l'âge

N	Age	ni	%
1	26 ans -30 ans	1	14,2
2	31ans – 35ans	2	28,4
3	36ans- 40ans	2	28,4
4	41 ans et plus	2	28,4
	Total	7	100

Il ressort de ce tableau 14,2% des enquêtés qui ont l'âge compris entre 26 et 30ans et c'est le pourcentage le plus faible de la distribution statistique.

sont là jusqu'aujourd'hui c'est parce que le style de direction du manager est bon.

6. Répartition des enquêtés selon les souvenirs qu'ils ont acquis chez F. Compta

N°	Souvenirs	ni	%
1	La promotion	1	14,2
2	Les cadeaux et autres biens	1	14,2

	offerts par le Directeur Général		
3	La motivation et la formation acquise	2	28,4
4	La performance, capacité de travailler sous pression et en équipe	3	42,6
	Total	7	100

Constat : Il se dégage de ce tableau 42,6% des enquêtés qui disent que le souvenir bénéficié à F. Compta sont la performance et la capacité de travailler sous pression et en équipe tandis que 28,4% parlent de la motivation et la formation.

7. Répartition des enquêtés selon les difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions.

Difficultés rencontrées	ni	%
La peur	1	14,2
Le stress	2	28,4
Mécanismes informationnels du manager	1	14,2
La prise en charge des soins de santé	3	42,6
Total	7	100

L'analyse de ce tableau nous démontre que 50% financement des soins de santé. éprouvent des difficultés justes concernant le

8. Répartition des enquêtés selon le changement acquis dans la vie.

N°	Changement acquis dans la vie	Ni	%
1	Ma Compétence et ma performance au travail.	4	56,8
2	Mon agir, mon estime de soi et mes réactions.	1	14,2
3	valeur améliorée en famille et en société	2	28,4
	Total	7	100

Constat : l'Analyse de ce tableau démontre que 56,8 les formations et savoir faire des autorités de F. % des enquêtés ont améliorés plus leurs Compta. compétences et leurs performances en venant après

9. Répartition des enquêtés selon qu'ils ont déjà participé en formation.

	Participation à une formation de renforcement de capacité	Ni	%
1	Oui	6	85,8
2	Non	1	14,2
	Total	7	100

Il ressort de ce tableau, environ 86% de enquêtés fois en formation de renforcement de capacité qui disent Oui, qu'ils ont déjà participé au moins une contre 14,% qui attestent le contraire.

10. Répartition des enquêtés selon que la formation a-t-elle répondue à leurs attentes

	Réponses aux attentes	Ni	%
--	-----------------------	----	---

1	Oui	5	72,8
2	Non	2	28,4
	Total	7	100

Nous constatons dans ce tableau que 72,8 % de nos enquêtés disent que les formations qu'ils ont participé ont répondues favorablement à leurs attentes contre 28,% Qui disent le contraire.

11. Répartition des enquêtés selon leurs souhaits.

N°	Souhaits	ni	%
1	Révision de la politique salariale	1	14,2
2	Le style managérial du patron performé surtout en matière de recouvrement et prévision des dépenses.	4	56,8
3	Prise en charge Médical du personnel et souhaitent informatiser le système de travail.	1	14,2
4	implanter nos Cabinets dans d'autres communes et provinces	1	14,2
	Total	7	100

Constat : il ressort de ce tableau que 56,8 % des enquêtés souhaitent voir le style managérial du patron performé et surtout en matière de recouvrement et prévision des dépenses. Alors que certains enquêtés souhaitent vivre la prise en charge médical des agents et de membres e leurs familles dans des formations sanitaires compétentes

et le plu proches de leurs domaines et informatiser le système de gestion du cabinet F. Compta, 14,2% qui souhaitent voir implanter le cabinet dans beaucoup de communes de la ville province de Kinshasa et dans des provinces de la République Démocratique du Congo

12. Tableau synthèse des résultats.

N°	Synthèse des résultats	ni	%
1	Oui, ils sont satisfaits.	6	85,8
2	Par ce qu'ils ont un salaire régulier.	3	42,6
3	La performance et capacité de travailler sous pression et en équipe.	3	42,6
4	La prise en charge de soins de santé et souhaitent informatiser le système		
5	Ils ont amélioré leur compétence et performance au travail.	4	56,8
6	Le style managérial du patron performé surtout en matière de recouvrement et prévision des dépenses.	4	56,8
7	Ils sont mariés	5	76,8
	Total moyenne	7	55,6

Constat : Il ressort de ce tableau que 85,8 % d'enquêtés qui sont satisfaits et sont joyeux pour

avoir obtenu du travail au cabinet fiduciaire F. Compta.

IV. DISCUSSION

L'Analyse du tableau I démontre que 85% des enquêtés sont heureux pour avoir trouvé du boulot à la société F. Compta. Contre 14,2 % qui ne sont pas heureux. Ce sentiment d'appartenance est justifiable car certains auteurs disent que pouvoir travailler est un privilège. Donc on doit être joyeux lorsqu'on travaille. Il ressort de ce tableau des raisons d'attachement au cabinet, 42,6 % des enquêtés qui sont attachés au cabinet force de la comptabilité parce que le salaire est régulier suivi de 14,2 % qui disent que s'ils sont là jusqu'aujourd'hui c'est à cause de style de direction du Top Manager. [DIKUYI,2011] dit que le travailleur, hormis les

est également appelée « Best practices » et « One best way » (Frimousse, 2005 ; Mc Mahan et alii, 1999).

L'« universalité » selon le TLFi est le caractère de ce qui s'étend à tout, de ce qui embrasse tout, d'où l'appellation de cette approche de « universaliste » car elle affirme justement que certaines pratiques RH sont meilleures et plus universelles que d'autres et peuvent s'appliquer à toute organisation quel que soit son contexte. Les résultats de notre étude confirment ceux trouvés par les auteurs ci-haut cités.

En général, les partisans de cette approche s'intéressent au lien entre une pratique RH prise individuellement, par exemple le travail en équipe (Bayad et Liouville, 2001 ; Banker, Field, Schroeder and Sinha, 1996) et la performance de l'organisation. Si ce lien est positif, on qualifie la pratique étudiée de « best practice ». Cependant, aucune liste des meilleures pratiques RH n'a été adoptée à l'unanimité par les chercheurs même si plusieurs auteurs ont essayé d'identifier un ensemble de meilleures pratiques (Bayad et Liouville, 2001 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Delery & Doty, 1996). L'hypothèse implicite de ces auteurs est que les effets positifs, des différentes meilleures pratiques, sont additifs (Bayad et Liouville, 2001 ; Becker & Gerhart, 1996).

Il est à préciser aussi que l'approche universaliste reste attachée à la motivation au travail. Selon Ndao (2011), la motivation joue un rôle intermédiaire dans la relation entre les pratiques ressources humaines et la performance. Elle s'articule aussi autour de trois principes : « supériorité et universalité de

avantages et primes du travail qui ne sont pas réguliers et obligatoires, ce qui retient le travailleur à rester longtemps et à donner le meilleur de lui dans l'atteinte des objectifs assignés, c'est le caractère permanent et régulier du salaire. Popularisée par Pfeffer (1994) et Huselid (1995), l'approche universaliste stipule que certaines pratiques ressources humaines appelées « bonnes pratiques » ont un effet significativement positif sur la performance de l'entreprise indépendamment du contexte au sein desquelles elles sont introduites. En effet, certains chercheurs adoptent une démarche universaliste en affirmant que certaines pratiques RH donnent toujours les meilleurs résultats. Cette approche

certaines pratiques RH », « sélectivité et supériorité de la lecture financière de la performance », « autonomie et additivité » (Ndao, 2011). Le premier principe de cette approche avance que certaines pratiques ressources humaines sont supérieures à d'autres et peuvent être employées dans n'importe quel contexte et tout type d'organisation. Le deuxième principe stipule que les pratiques RH engendrant une performance financière sont préférées aux autres. Le troisième principe soutient que chaque pratique RH a un effet individuel sur la performance de l'entreprise sans devoir prendre en compte le contexte d'affaires (Chrétien et al., 2005 ; Pfeffer et Veiga, 1999).

Il se dégage du tableau parlant des souvenirs déjà acquis au cabinet FCOMPTA, 42 % des enquêtés disent que le souvenir bénéficié est la formation de la personnalité au travail, suivi des autres qui attestent la performance acquise et la capacité de travailler sous pression. Ceci est réellement exacte car nombreuses entreprises de la place utilisent la pression comme technique managériale de la direction ; bien que [Don Hellriegel et John Slocum, 2006] dans leurs écrits sur le Management des organisations disent que le stress et la pression au travail ont des effets très nocifs pour la santé mentale et psychologique du travailleur en amont et en aval, a des répercussions fâcheuses sur la vie et la performance de l'organisation. Nous pensons que la technique managériale de Blaise Masiala se reposant d'une part, plus sur la théorie de X et Y de Mc GREGOR, mais se penchant plus sur la théorie Y, le stress et la pression constitueraient un problème pour ceux de

la théorie X.

Il ressort du tableau parlant des difficultés qu'éprouvent les agents et travailleurs du cabinet ci-haut cité, 42,6 % qui aimeraient voir dans leurs organisations, la prise en charge des soins de santé face au risque social du travail. La problématique de la prise en charge médicale même dans des grandes mutuelles de santé et des sociétés de la place ; nombreuses sont encore loin d'être une réalité. [Morain, 1997] dit que le salaire décent et régulier permet à un employé de planifier et organiser ses besoins en tenant compte des priorités et de l'efficacité. L'analyse de ce tableau, parlant de la répartition des enquêtés selon le changement acquis dans la vie, il ressort de ce tableau que 56 % des enquêtés ont améliorés plus leurs compétences et leurs performances en venant à FCOMPTA.

V. CONCLUSION ET PROPOSITION DES SOLUTIONS

Afin de moderniser les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et d'optimiser leur performance, les entreprises pourraient explorer plusieurs pistes d'innovation.

1. Gamification des Processus RH : L'introduction d'éléments ludiques tels que des défis, des récompenses et des classements dans les processus de formation, d'évaluation des performances et de recrutement pourrait stimuler l'engagement des employés. Par exemple, la création d'une plateforme de formation ludique axée sur les nouvelles technologies de transport, avec des badges et des certifications à la clé, ou l'organisation de compétitions entre équipes pour résoudre des problèmes opérationnels, récompensant les meilleures idées, pourraient favoriser l'acquisition de compétences, la créativité et la résolution de problèmes.

2. Intelligence Artificielle (IA) au Service du Recrutement et de la Mobilité Interne : L'utilisation d'algorithmes d'IA pour analyser les CV, identifier les compétences clés et prédire le potentiel des candidats, ainsi que la mise en place d'une plateforme de mobilité interne basée sur l'IA, pourraient optimiser le processus de recrutement et favoriser le développement des compétences. Dans des entreprises, cela pourrait se traduire par un outil d'IA pour le recrutement de conducteurs et de personnel de maintenance, ou une application mobile suggérant des formations et des postes aux employés en fonction de leur profil et des besoins de l'entreprise. Cette approche permettrait de réduire

les biais, d'améliorer la qualité des embauches, d'accroître la mobilité interne et de développer des compétences adaptées aux besoins futurs.

3. Télétravail et Flexibilité du Travail : L'adoption d'une politique de télétravail flexible pour certaines fonctions et la mise en place d'horaires de travail flexibles pourraient améliorer l'équilibre vie privée-vie professionnelle des employés. Dans des entreprises, cela pourrait se concrétiser par la possibilité pour les employés des fonctions administratives et de support de travailler à domicile, ou par des horaires aménagés pour les parents de jeunes enfants. Les bénéfices potentiels incluent la réduction du stress et de l'absentéisme, l'augmentation de la satisfaction et de la fidélisation des employés, ainsi que l'attraction de nouveaux talents.

4. Programmes de Bien-Être Holistiques : Le développement de programmes de bien-être prenant en compte les dimensions physiques, mentales, émotionnelles et sociales de la vie des employés pourrait améliorer leur santé, leur motivation et leur sentiment d'appartenance. Dans des entreprises, cela pourrait se traduire par des séances de sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail, un service d'assistance téléphonique confidentiel, ou la création d'espaces de détente sur les lieux de travail.

5. Développement du Leadership Inclusif : La formation des managers à un style de leadership inclusif, valorisant la diversité des opinions, encourageant la participation et créant un climat de confiance, pourrait améliorer la communication, la collaboration et l'engagement des employés. Les entreprises pourraient mettre en place des ateliers de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion, ou un programme de mentorat croisé entre employés de différents niveaux hiérarchiques. Cette approche favoriserait une culture d'entreprise plus ouverte, innovante et équitable.

La motivation étant un élément majeur dans la recherche de la performance d'une organisation, comme nous l'avons démontré ci-haut et selon les théories des organisations soutenues par différents auteurs. Certains auteurs pensent que dans chaque situation de la vie, où il est question d'exercer son pouvoir, le manager doit s'informer et analyser les faits, ses avantages et inconvénients dans le processus de développement endogène et

exogène de la société et pour prendre une décision efficace, efficiente et économique. Celui-ci, doit utiliser le style de commandement adapté à la situation appelé le leadership situationnel.

Comme nous l'avons constaté ci-haut, le style managérial du Top Manager de F. COMPTA est très dynamique. Selon nos vécus quotidiens et nous référant aux écrits de BLAKE et MOUTON(1985) dans l'ouvrage intitulé les deux dimensions de Management, nous observons à la personne de Monsieur Blaise Masiala, une combinaison des styles très complexes ; selon la circonstance et le moment. En réalité, nous observons en lui ; le style 9,9 le travail en équipe, le travail est accompli par les individus impliqués; tantôt 5,5 l'Administrateur, une bonne organisation permet d'obtenir les résultats en équilibrant les exigences de la production et le maintien d'un bon moral au sein du personnel et parfois la combinaison de ces deux styles ci-haut cités distinctement il utilise le style 1,9 le club de vacances, une grande attention est accordée aux besoins du personnel pour maintenir des bonnes relations, favoriser une atmosphère amicale et un rythme de travail agréable et enfin le plus important nous vivons dans ses modes de direction ;le style 9,1 Autorité-obéissance ici,

l'efficacité est obtenue en aménageant des conditions de travail de telle manière que l'élément humain n'interfère que de façon minimum.

Bref, Parlant de l'impact des pratiques des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises, cas de la société f.compta, nous notons que ces pratiques sont d'une importance capitale et, le top manager au-delà des autres pratiques, utilise le leadership situationnel. En outre, les avis des travailleurs et cadres du cabinet sur le style Managérial du se Top Manager résumé par des éléments suivants : Le style managérial performé très efficace, Ils proposent la Prise en charge Médicale du personnel dans des autres hôpitaux, Souhaitent informatiser le système de gestion du cabinet, Implanter leurs cabinets dans d'autres communes et provinces du pays, Nous pouvons dire qu'en dépit de quelques vœux exprimés par les enquêtés pour l'amélioration de leurs conditions. De ce qui précède, il a été clairement démontré que l'efficacité est le fruit d'une bonne motivation du personnel, raison des bons résultats chiffrés fait par ledit cabinet fiduciaire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADAMS, I.S. 1965. «Inequity in social exchange». *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 62, pp. 335-343.
- AKTOUF, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 231 p.
- ANGERS, M., 2000. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 3e édition, Montréal: CEC.
- Anicet H. NKWIMI., 2019. *Revisitation des Notions essentielles de Management*, 3eme cycle.
- BORMAN W.c. et S.J. MOTOWIDLO. 1997. «Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research». *Human performance*, volume 10, numéro 2, pp. 99-109.
- BOUCHARD, Stéphane. 1998. «Introduction et rappel des notions de base». Dans *Recherche psychosociale: pour harmoniser recherche et pratique*, sous la direction de S. Bouchard et

C. Cyr. pp. 1-18. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université du Québec.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock

CAMPBELL, I.P. 1990. «Modeling the performance prediction problem in the industrial and organization psychology». Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M. D. Dunnette et L. M. Hough. pp. 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

CASCIO, W.F. (1991). «Virtual workplace: Implications for organizational behavior[»]. Dans *Trends in organizational behavior*. Volume 6, sous la direction de c.I. Cooper et D.M. Rousseau. pp. 1-14. New York: John Wiley.

CHASSERIO, S. et M.-J. LEGAULT. 2005. «Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par ... l'augmentation des heures de travail! ». *Recherches sociographiques*, volume 46, numéro 1, pp. 119-142.

- CHEN X.J. 2001. «The latest progress of the performance model». *Journal of Psychological Science*, volume 24, numéro 6, pp.737-740.
- DIKUYI et Coll. *Administration Publique et Gestion des institutions de Santé* éd.2011.
- Dorra Jamoussi, GRH et performance : Revue de la littérature, IHEC Carthage - 1ère année Mastère management & stratégie, 2008.
- DUFFY, M.K. et J.D. SHAW. 2000. «The Salieri syndrome: Consequences of env y in groups». *Small Group Research*, volume 31, pp. 3-23.
- Godé ATSHWEL OKEL, *Management Public approfondie*, ed. Inédit,2020. Henri OBERDORFF, *Les institutions Administratives*,6é Edition Sirey 2010,Paris 14.
- HERZBERG F., B. MAUSNER et B. SNYDERMAN. 1959. *The motivation to work*, New York: Wiley.
<http://ressources.auneq.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/grain.html>
- Jean LUFULUABO et Pascal LUTUMBA , *Planification et Organisation Sanitaire*, Ed. Feu Torrent 2019.
- KANFER, R. 1990. «Motivation theory and industrial and organizational psychology»,Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough. pp.75-170. Rand McNally, Chicago, IL.
- KICHOU, Djedjiga. *L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la Cas des entreprises algériennes*. 2015. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.
- MASLOW, A. 1954. *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Mc GREGOR D. 1960. *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Mc SHANE, S.L. et C. BENABOU 2008. *Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal: Chenelière Éducation.
- McCLELLAND D. C. 1965. «Toward a Theory of Motive Acquisition», *American Psychologist*, volume 20, pp. 321-333.
- McCLELLAND, D. C. 1961. *The achieving society*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- MORIN, E. et C. AUBÉ. 2007. *Psychologie et management*, 2e édition, Montréal: Chenelière Éducation.
- MOTOWIDLO, S. 1. et 1.R. VAN SCOTTER. 1994. «Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance». *Journal of Applied Psychology*, volume 79, 475-480.
- MOTOWIDLO, S. J., W.C. BORMAN et M.J. SCHIMT 1997. «A theory of individual differences in task and contextual performance». *Human Performance* , volume 10, pp. 71-83.
- ROBBINS, S. 1993. *Essential of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ.Prentice Hall.
- ROBBINS, S. et T. JUDGE 2006. *Comportment's organizational*, New Jersey: Pearson Education.
- ROUSSEL, P. 1994. *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences Sociales de Toulouse.
- ROUSSEL, P., M. DALMAS et N. OUBRA YRIE-ROUSSEL. 2009. «Les modèles intégrateurs de la motivation au travail». Dans *Comportement Organisationnel*, Vol.3: *Théories des Organisations, Motivation au travail*, Engagement Organisationnel, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe. pp. 235-249. Bruxelles: De Boeck, Chapitre 6.
- ROUSSEL, P. 1996. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Editions Economica.
- SCHERMERHORN, J. R., J.G. HUNT. RÉNÉ OSBORN et C. DE BILL Y 2010 *Comportement humain et organisation*, 4e édition, Montréal: ERPI.
- SENKER N.BOB, 2023 et al. *Motivation, une source efficace pour améliorer la performance d'une organisation*, IJSSASS, Turquie, Istanbul.
- VANDENBERGHE C., G. LANDRY G. et AJ. PANACCIO 2009. «L'engagement organisationnel ». Dans *Comportement organisationnel. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe. pp. 275-305. Bruxelles, De Boeck.

VROOM, V. H. 1964. Work and Motivation, New York: John Wiley.

WANG, H., X.X. LI et S.Q. LUO, 2003. Task performance and contextual performance, validation of the performance model of two factors. Management Science. volume II, numéro 4, pp.156-178.