

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE
BEJAIA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
COMMERCIALES ET DES SCIENCES GESTION.**

**Département des sciences
économiques**

Mémoire de fin de cycle

**Pour l'obtention du diplôme de master en sciences
économique**

Option : Economie de développement.

Thème

***L'impact de développement durable des
ressources humaines sur la performance
d'une entreprise : Cas de l'entreprise VERY
NET AKBOU***

Présenté par:

**DJADJA MEZIANE
OUBELAID NASSIM**

Encadré par:

M^{me} : KENNOUCHE SAMIA

Devant le jury composé de :

Président : M^{me} YACINE

Examineur : M^{me} BALKADHI.

Rapporteur :

Année Universitaire 2018/2019



Remerciements

Tout d'abord nous tenons à remercier Allah le tout puissant qui nous a donné le courage, la volonté et la patience jusqu'à la fin pour réaliser ce travail.

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, et on trouve normal que figure en début de ces pages des remerciements adressés à ceux qui nous ont aidé, concouru à la réalisation de cette œuvre.

A cet effet nous tenons à exprimer nos excellents remerciements à notre promotrice de recherche madame KENNOUCHE SAMIA pour les consignes et la grande volonté témoignée pendant la réalisation de notre travail et faire face à toutes les difficultés que nous avons rencontrées en long de cette recherche et nous tenons à remercier les enseignants qui nous ont aidés.

Nous tenons à remercier aussi tous les responsables de l'entreprise « VERY NET » sans exception de nous avoir accueilli, aidé, dirigé et facilité la réalisation de ce travail avec leurs précieux conseils et orientations.

Nous tenons à remercier encore l'ensemble des personnes qui ont participé de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

DEDICACE :

Je dédie ce travail qui est le fruit de plusieurs années

D'études à:

*Mes chers parents en récompense à leurs sacrifices et
encouragements.*

À mes chers frères et mes chères sœurs.

MON BINOME MEZIANE.

*Tous mes amis et mes camarades de la spécialité
d'ED, À Mon encadreur Kennouche Samia et Tous
les enseignants De la faculté SEGC.*

NASSIM.

DEDICACE :

Je dédie ce travail qui est le fruit de plusieurs années

D'études à:

***Mes chers parents en récompense à leurs sacrifices et
encouragements.***

À mes chers frères et mes chères sœurs.

MON BINOME NASSIM.

***Tous mes amis et mes camarades de la spécialité
d'ED, À mon encadreur Kennouche Samia et Tous
les enseignants De la faculté SEGC.***

MEZIANE.

Liste des abréviations :

| Abréviation | Signification |
|--------------------|--|
| CDD | Contrat à durée déterminée |
| CDI | Contrat à durée indéterminée |
| CGS | Contrôle de gestion sociale. |
| DD | Développement durable |
| DRH | Directeur des ressources humaines |
| DDRH | Développement durable des ressources humaines |
| FRH | La fonction des ressources humaines |
| GPEC | La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| ONG | Une organisation non gouvernementale |
| RSE | Responsabilité sociale des entreprises |
| RH | Ressources humaines |

Liste des tableaux :

| | |
|--|----|
| Tableau N°01 : l'évolution de la fonction ressources humaines | 6 |
| Tableau N °02 : la GRH comparée à l'administration du personnel | 7 |
| Tableau N°0 3 : le DRH et ses clients | 8 |
| Tableau N° 04 : La comparaison entre la performance interne et externe | 30 |
| Tableau N°05 : la répartition des salariés selon la fonction | 54 |

Liste des figures :

| | |
|--|----|
| Figure N° 01: le modèle d'Ulrich..... | 15 |
| Figure N°02 : les sept axes de mesure de la performance..... | 33 |
| Figure N°3 : le taux de départ | 55 |
| Figure N°4 : Le taux de démission..... | 56 |
| Figure N°5 : Le taux d'absentéisme | 57 |
| Figure N°6 : Le taux d'absentéisme M2..... | 58 |
| Figure N°7 : le taux d'accident detravail | 59 |
| Figure N°8 : le taux de travail handicapé..... | 60 |
| Figure N°9 : le taux de CDD..... | 61 |
| Figure N°10 :l'organigramme de la DRH de l'entreprise..... | 52 |

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction Générale | 1 |
| | |
| Chapitre 1 : L'évolution de la fonction des ressources humaines | |
| Section I : L'émergence et le développement de la GRH..... | 4 |
| Section II : Développement durable et la responsabilité sociale..... | 19 |
| | |
| Chapitre 2: Approche théorique sur la performance de l'entreprise | |
| Section I: définition de la performance..... | 28 |
| Section II: le tableau de bord (les indicateurs de la performance RH)..... | 37 |
| | |
| Chapitre 3 : la méthodologie de travail et l'analyse des données | |
| Section 1 : Méthodologie de la recherche et présentation de l'entreprise | 48 |
| Section 2 : Présentation et analyse des données de l'enquête | 53 |
| | |
| Conclusion Générale..... | 66 |
| Bibliographie..... | 68 |
| | |
| Table des Matières | |
| | |
| Annexes | |

Introduction Générale

Introduction Générale

Aujourd'hui le rôle de la gestion des ressources humaines est d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Ce qui implique, d'assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé pour le objectif de l'organisation.

La véritable richesse d'une entreprise repose principalement les compétences et le comportement des hommes qui la constituent, sur leur motivation, leur contribution pour atteindre des objectifs fixés et sur leur faculté d'adaptation à des situations en évolution constantes. Le DRH est invité à développer ses compétences en fonction des spécificités de son entreprise, du contexte et des hommes dont il a la responsabilité. Il doit être ouvert à la dimension humaine de sa mission et appuyé par sa fonction ressources humaines qui l'accompagne et l'aide.

La responsabilité sociale des entreprises est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable comprenant les finalités économique, sociale et environnementale. Les entreprises proposent donc une démarche d'ouverture et de mise en place des pratiques dans le but d'améliorer le mode sociale de l'individu.

Le développement durable des ressources humaines c'est de prendre en considération la reconnaissance potentielle de l'élément humain dans l'entreprise. La notion de développement durable cherche toujours la nécessité d'actualiser en permanence le potentiel de l'individu notamment par l'amélioration de son bien-être au travail. Le développement de ces compétences et sa participation à la production afin d'atteindre les objectifs sociaux, environnementaux et économiques de l'entreprise.

La reconnaissance du facteur humain est une réalité, la gestion des ressources humaines vient de mettre l'accent sur la gestion et le développement de ce dernier. Elle vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les emplois de l'entreprise et ses salariés, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle met l'accent sur l'équilibre interne dynamique entre les individus et groupes pour permettre à l'entreprise de mettre en valeur les aptitudes individuelles et faire travailler harmonieusement des équipes et des unités différentes, Ainsi que l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens

Introduction Générale

mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle a fixés. Pour cela, la performance d'une entreprise vise en effet une multitude d'objectifs dans le but de développer la créativité du personnel et d'améliorer le bien-être des travailleurs dans l'organisation. L'objectif de notre recherche est de tenter de montrer l'importance de développement durable des ressources humaines et son impact sur la performance d'une entreprise. Une question mérite réflexion à savoir :

Quel est l'impact du développement durable des ressources humaines sur la performance d'une entreprise ?

De cette question principale découle un certain nombre de questions secondaires, à savoir: quelles est l'influence des pratiques de la direction de ressources humaines (DRH) sur les salariés? Comment rendre les salariés plus productifs ?

Pour répondre à cette problématique, deux hypothèses sont formulées :

Hypothèse 1 : les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) répercutent positivement sur la motivation des salariés.

Hypothèse 2 : la politique de la gestion des ressources humaines à travers la fonction du personnel permet aux salariés d'être plus productifs et de même la réalisation d'une meilleure performance dans l'entreprise.

Pour atteindre l'objectif de recherche qu'on s'est fixé ci-dessus, nous avons opté pour le plan qui suit :

Nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé : "L'évolution de la fonction des ressources humaines», sera subdivisé en deux sections : dans la première section, nous nous sommes penchés sur l'émergence et le développement de la GRH, et la deuxième section portera sur développement durable, la responsabilité sociale et le développement durable des ressources humaines.

Le deuxième chapitre, intitulé "Approche théorique sur la performance de l'entreprise". Ce deuxième chapitre sera composé de deux sections : la première section traite la définition de la performance. Et ensuite la deuxième section sera consacré au tableau de bord RH (les

Introduction Générale

indicateurs de la performance RH), le dernier chapitre, intitulé " la méthodologie de travail et l'analyse des données", nous permet d'appliquer les développements théoriques précédents. Le dernier chapitre est composé aussi de deux sections : la première qu'intéresser principalement à la présentation de l'organisme d'accueil «SARL VERY NET » et la méthodologie de recherche, la deuxième s'intéressera à l'analyse des données et interprétation des résultats obtenus.

Chapitre 01

**L'évolution de la fonction des ressources
humaines**

Introduction :

La gestion des ressources humaines (GRH) désigne ce qui est appelé autrefois la gestion du personnel, l'individu était considéré comme un coût à supporter par l'entreprise, par contre à présent l'individu est considéré comme une ressources à exploiter et à optimiser pour l'atteindre des objectifs fixés par l'organisation.

L'objectif de ce chapitre, est d'exposer dans une première section l'émergence et le développement de la GRH, ensuite dans le deuxième section nous présentons le développement durable et la responsabilité sociale.

Section I: l'émergence et le développement de GRH :

I.1. La fonction des ressources humaines (FRH) :

I. 1.1. Définir la fonction des ressources humaines (FRH) :

La fonction de « ressources humaines » recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail »¹, elle a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement **administratif** à un rôle **stratégique**.²

- **Administratif** : l'administration des ressources humaines avec les activités de gestion de la paie, application du droit de travail, élaboration de contrat de travail.
- **Stratégique** : développement des ressources humaines avec la gestion des carrières, la gestion des compétences (GPEC), le recrutement, la formation.

I.1.2. L'approche historique

Après la Seconde Guerre Mondiale, la fonction se développe avec l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail qui met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise. On prend en compte l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. A ceci s'ajoute l'impact des facteurs psychosociologique et les travaux de l'école des relations humaines(Mayo, Maslow, Herzberg...) qui conduiront à une meilleure productivité et performances au travail.

- Cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et de l'institution du comité d'entreprise et des délégués du personnel en 1945-1946 ;
- reconnaissance du droit syndical;

¹Bélanger, Petit et Bergeron, 1983),

²Jean-Marie Peretti «gestion ressources humaines », 19 édition, octobre 2013, EMD SAS.p 165, (France).

Chapitre 1 :L'évolution de la fonction des ressources humaines

- apparition des outils et technique de formation et de qualification.

À partir de la fin des années 1980, la fonction des ressources humaines (FRH) est considérée comme un facteur de compétitivité.Elle prend le terme de ressources humaines, diffusant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle. Alors le service des ressources humaines est dirigé par un directeur, qui favorise l'efficacité de l'organisation du personnel, la valorisation du capital humain, l'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise. Donc ces transformations de la FRH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- Quantitatives car les effectifs de la FRH ont régulièrement progressé.
- Qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la FRH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Le tableau ci-dessous fait ressortir l'évolution de la FRH passant par une direction du penersonnel « à l'ancienne » à une direction des ressources humaines moderne.³

³Historique de la fonction personnelle, Sekiou Lakhdar, extrait de l'INPED (Institution National de la Productivité et du Développement Industriel, DEP/DSOSH, Dossier Documentaire De Mm M.BAIAI, 2006.

Chapitre 1 :L'évolution de la fonction des ressources humaines

Tableau 01 : l'évolution de la fonction ressources humaines

| TYPES DE GESTION | ADMINISTRATION DU PERSONNEL | GESTION DES RELATIONS HUMAINES | GESTION DES RESSOURCES HUMAINES |
|---|--|--|--|
| Intitulé du responsable de la Fonction | Chef du personnel | Directeur des relations humaines | Directeur des ressources humaines |
| Période | 1910 – 1960 | 1960 – 1970 | À partir de 1985 |
| Conception de l'organisation | Taylorienne, bureaucratique | Formelle / informelle | Flexible |
| Modalités de gestion dominantes | Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours | Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation | Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances |
| Conception de l'homme | Utilitariste : main d'œuvre substituable | Humaniste | Stratégique : actif spécifique |

Source : Dietrich A., Pigeyre F., la gestion des ressources humaines, la découverte, Coll. Repères, 2005

Nous concluons que la GRH est flexible à partir de 1985, Ainsi que la gestion des relations humaines constituerait une amélioration de l'administration du personnel et serait à son tour nettement dépassée grâce aux apports de la sociotechnique qui permet l'avènement du développement social. Aujourd'hui, la GRH constituerait la pratique indispensable pour faire du salarié un « actif spécifique ».

Tableau 02 : la GRH comparée à l'administration du personnel :

| Gestion de la main d'œuvre | Administration du Personnel | GRH |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Conception de la main d'œuvre | Personnel substituable | Actif spécifique |
| Mode d'action | Réaction | Anticipation |
| Statut de la main d'œuvre | Variable d'ajustement | Variable stratégique |
| Statut du responsable de la fonction | Chef du personnel | DRH du membre de direction |

Source : L.Cadin et al. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002, P11).

nous distinguons à partir de ce tableau les différentes répartitions de tâche entre GRH et l'administration du personnel. La GRH a un mode d'action d'anticipation et une variable stratégique, ces fonctions découlent d'un membre de direction donc elle est active et spécifique. Par contre la direction de personnel a un mode de réaction et une variable d'ajustement par rapport à ces tâches. Ces fonctions proviennent d'un chef du personnel, donc elle est substituable.

I.1.3. Les objectifs de la fonction des ressources humaines

a. Des objectifs explicites

- ❖ Attirer des candidats qualifiés ;
- ❖ Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- ❖ Accroître la motivation des employés ;
- ❖ Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation de leurs compétences.

b. Des objectifs implicites :

- ❖ Accroître la productivité au travail ;
- ❖ Améliorer la qualité de vie au travail ;
- ❖ Assurer le respect du cadre juridique⁴.

La FRH cherche toujours à développer et à améliorer le mode de travail des salariés pour atteindre les objectifs globaux.

⁴MARTORY Bernard, contrôle de gestion, 9^{ème} édition. Vuibert. Février 2018,p13.

I.1.4. Les missions de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines comprend trois éléments, qui sont comme suites :

A : Les attentes des salariés

➤ L'équité :

Chaque salarié est évalué dans l'entreprise par apport à ce qu'il apporte au profit de l'entreprise, soit ses efforts, ses compétences, ses résultats.

Tableau N° 3 : le DRH et ses clients

| Pour ... | le DRH doit être ... |
|--------------------------------|--|
| Les dirigeants | -garant de la sécurité -partenaire stratégique -créateur de valeur |
| Les managers | -garant du partage de la fonction -partenaire d'affaires -garant de l'équité |
| Les salariés | -garant de l'employabilité -garant de l'éthique -garant de la reconnaissance |
| Les représentants des salariés | -garant de dialogue social - garant de la conformité |

Source : Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 19ème édition ⁵

D'après la théorie de l'équité formulée par J.S.Adams, le constat d'une situation d'iniquité entraîne des actions destinées à recréer l'équité. Le salarié peut agir sur le ratio de son référent. A l'inverse, en situation de sur équité, le salarié accroît sa contribution. Le DRH joue un rôle d'information particulièrement important. En effet, il doit veiller à ce que les informations pertinentes tant pour le salarié que pour son supérieur hiérarchique soient disponibles au moment opportun. Donc le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité. Garantir au salarié un traitement équitable implique que :

- Sa contribution soit évaluée et appréciée de façon fiable ;
- La possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;
- Le lien entre contribution et rétribution soit claire et explicite ;

⁵Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 22ème édition. Vuibert .Février 2018

- Le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé ;
- Les règles soient respectées ;
- La communication sur la contribution attendue, sur les règles et sur les décisions soit pertinente.

En finale ces points nécessitent une intervention de GRH pour :

- élaborer les outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles ;
- former les managers à la maîtrise des outils ;
- assumer le suivi de la mise en œuvre des outils ;
- apporter à chaque salarié les informations utiles.

➤ **L'employabilité**

Tous les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché de travail. Le rythme de licenciements économiques se sensibilise à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

➤ **L'éthique**

Les agents génère la confiance par le respect de l'ensemble de normes comportementales, la collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse. L'entreprise est de plus en plus consciente du coût du comportement de « passagers clandestins ». L'éthique permet de les réduire sans multiplier les contrôles, une sanction et les coûts correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramidales et plus l'éthique est nécessaire. Les liens unissant étiqes et équité peuvent être soulignés. La recherche de l'équité favorise les comportements étiqes et, inversement, l'existence d'un comportement étiqes facilite le développement de l'équité. Les points les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations et de l'emploi. Un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou une non-augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment soulignés par les salariés. Rigueur dans la mise en œuvre des transparences sont les deux piliers d'une action étiqes.⁶

⁶Chloé GUILLOT-SOULEZ « la Gestion des Ressources Humaine », Edition GUALINO, Paris 2015.

➤ **La reconnaissance :**

Le besoin de reconnaissance est aujourd'hui primordial. L'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans leur diversité. Elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître et choisir parmi les modalités de reconnaissance. Une politique de la reconnaissance est nécessaire.

L'attente d'équité, d'employabilité, d'éthique et de reconnaissance exprimée par les salariés ne peut être satisfaite que par un partage effectif entre la DRH et les responsables hiérarchiques.

Les responsables hiérarchiques attendent de la GRH qu'elle garantisse ce partage et leur donne les moyens de réussir.

B :Les attentes de l'encadrement :

Les attentes des autres responsables hiérarchiques de la GRH sont de deux sortes. Le DRH doit garantir le partage de la fonction et la délégation des pouvoirs.

➤ **Le partage de la division :**

Pour que chaque décision s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégique de l'organisation, il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH.

➤ **Le partage des savoirs :**

Ces responsables hiérarchiques doivent disposer de connaissances suffisantes pour prendre toutes les décisions indispensables. Le DRH doit donc veiller à la formation et à l'information de ces responsables en mettant à leur disposition toutes les informations concernant l'ensemble du personnel dont-ils ont la responsabilité.

➤ **Le partage des pouvoirs concerne trois types de pouvoirs :**

Le pouvoir de Suggestion, le pouvoir d'organisation et le pouvoir de décision. Le pouvoir de suggestion permet développé les procédures en vigueur et d'éliminer un certain nombre de dysfonctionnement. Il permet d'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité. Le pouvoir de décision du responsable hiérarchique concerne : le pouvoir de choisir le candidat à recruter, le pouvoir de rémunérer les mérites par les augmentations et le pouvoir de décider des actions de formation.

C Les attentes des partenaires sociaux :

➤ **L'écoute :**

Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leur messages soient écoutées.

➤ **la conformité :**

Le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant le droit des salariés, individuels et collectif.

➤ **le dialogue social :**

Les partenaires sociaux attendent aussi que la DRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes les thèmes de la formation, de l'égalité des chances, de la diversité, du partage des profits, de la gestion prévisionnelle de l'emplois sont parmi les sujets sensibles débattus pour reconstruire le lien social.

D : Les attentes de la direction générale :

➤ **la sécurité :**

La DRH doit connaitre et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise. Le développement de l'audit social renvoie à cette mission.

➤ **La compétitivité :**

La différence entre une entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines. Un management des ressources humaines adapté permet de mobiliser pleinement les ressources humaines.

➤ **La création de valeur :**

De plus en plus soucieuses de création de valeur, les directions attendent une contribution de la DRH qui n'a de garantie de survie que lorsqu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée.⁷

I.2 : La gestion des ressources humaines (GRH) :

I.2.1 : Définition de la gestion des ressources humaines (GRH):

D'après J.Brabet (en 1993) la GRH, c' est une « discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du

⁷ CITEAU.J.P.2000. (gestion des ressources humaines), paris ; édition dalloz

travail dans les organisations ». ⁸Elle peut être aussi définie comme la gestion des hommes au Travail dans des organisations.

Gestion vient de la latine gestion ce qui veut dire action de gérer. L'expression compte de gestionmontreque la gestion s'applique à l'action courante. Jusqu'en 1950 il s'agissait d'une simple exécution des travaux de gestion. Aujourd'hui elle est considérée comme plus qu'un simple terme (gestion = administration = management = direction). La gestion vaut par ses objectifs qui sont de contribuer au fonctionnement et à la conduite désorganisations.

Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La GRH suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...).

Gérer des hommes dans la mesure où la GRH se préoccupe du facteur de production qui travail contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

Le travailreprésente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.

-Gérer les hommes au travail dans desorganisations: la GRH ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la GRH, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

I.2.2 Le gestionnaire :

Le gestionnaire est une personne nommée à une position d'autorité. Il encadre d'autres personnes de façon à ce qu'elles réalisent ce qu'elles ont à faire. Il est responsable de l'utilisation de certaines ressources et qui est imputable des résultats de travail. Dans cette optique la G.R.H est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité.⁹

Donc cette personne assure la gestion d'une entreprise.

⁸Martory et Crozet, 'gestion des ressources humaines', 6^{eme} édition, Dunod, septembre 2005.

⁹ L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.

I.2.3- Le rôle de DRH :

La DRH apparaît comme un acteur majeur dans le cadre de l'implantation des programmes RS/DD développés dans les entreprises et les organisations. C'est un acteur qui, tout en intervenant dans la transformation des comportements et des pratiques au sein de l'entreprise, l'instauration en 2002 de la loi **Loi** sur les nouvelles régulations économiques (NRE)¹⁰ qui, dans son article 116, stipule l'obligation pour les entreprises cotées de publier un rapport RSE/DD annuel a favorisé l'implication des DRH pour répondre au besoin d'outils de pilotage et d'indicateurs permettent une communication interne et externe fiable et pertinente. Les parties prenantes attendent de l'Entreprise qu'elle rende compte avec des données chiffrées, des efforts réalisés et des résultats obtenus. Pour y répondre, le système d'information des ressources humaines (SIRH) et les documents obligatoires que doit produire. Il y a plusieurs modales qui expliquent le rôle de DRH. Et pour nous bien explique le rôle des DRH en à utiliser le modale de Ulrich.

I.2.4 : La mobilisation du personnel selon le modèle Ulrich :

Selon le message de Dave Ulrich, Le point de départ des RH est le monde extérieur, tout ce qui vit et bouge hors des murs de nos organisations : l'économie, la culture, la société, la politique, l'environnement, etc. Toutes les tendances sociales ont un impact sur l'ensemble du secteur RH.

Raf Vanzeer trouve ce choix excellent. "Ce nouveau modèle a visuellement bien plus de force qu'auparavant. Les six rôles RH qu'Ulrich fait ressortir de son étude sont stratégiquement répartis sur les trois 'surfaces' du modèle circulaire."

Il y a six rôles sur trois niveaux :

Les trois surfaces symbolisent les niveaux sur lesquels, selon Ulrich, les RH doivent s'accomplir :

- l'individu
- l'organisation
- le contexte dans lequel l'individu et l'organisation se trouvent

Les six rôles qu'Ulrich y place (voir la figure N°1) sont les suivants :

¹⁰<https://ethique-sur-etiquette.org> le 05 juillet 2019. La loi **Loi** sur les nouvelles régulations économiques (NRE)

A : Le cercle extérieur

1. la stratégie de position :Avec le grand cercle entourant l'ensemble du modèle Ulrich veut mettre en évidence qu'un professionnel RH doit se tenir informé de beaucoup de choses (business, parties prenantes, communauté, ...) afin de pouvoir traduire cette compréhension par des actions RH se rapportant à sa position.

B : Cercle de milieu :

2. Capacité Boulder :

Les RH doivent aider au développement de la puissance de l'organisation. Selon Ulrich, il s'agit là du point faible des RH et donc d'une grande priorité.

3. Change Champion : Les RH doivent diriger les processus de changements et servir d'accompagnateurs sur deux niveaux : celui de l'organisation et celui de l'individu. Selon Ulrich les RH manquent de force sur ce point également.

4. HR Innovation & Intégration :

Un bon professionnel RH trouve des solutions innovantes à des problèmes complexes d'organisation, les implémente, assure leur suivi et mesure leur impact.

5. Technologie Proposent :

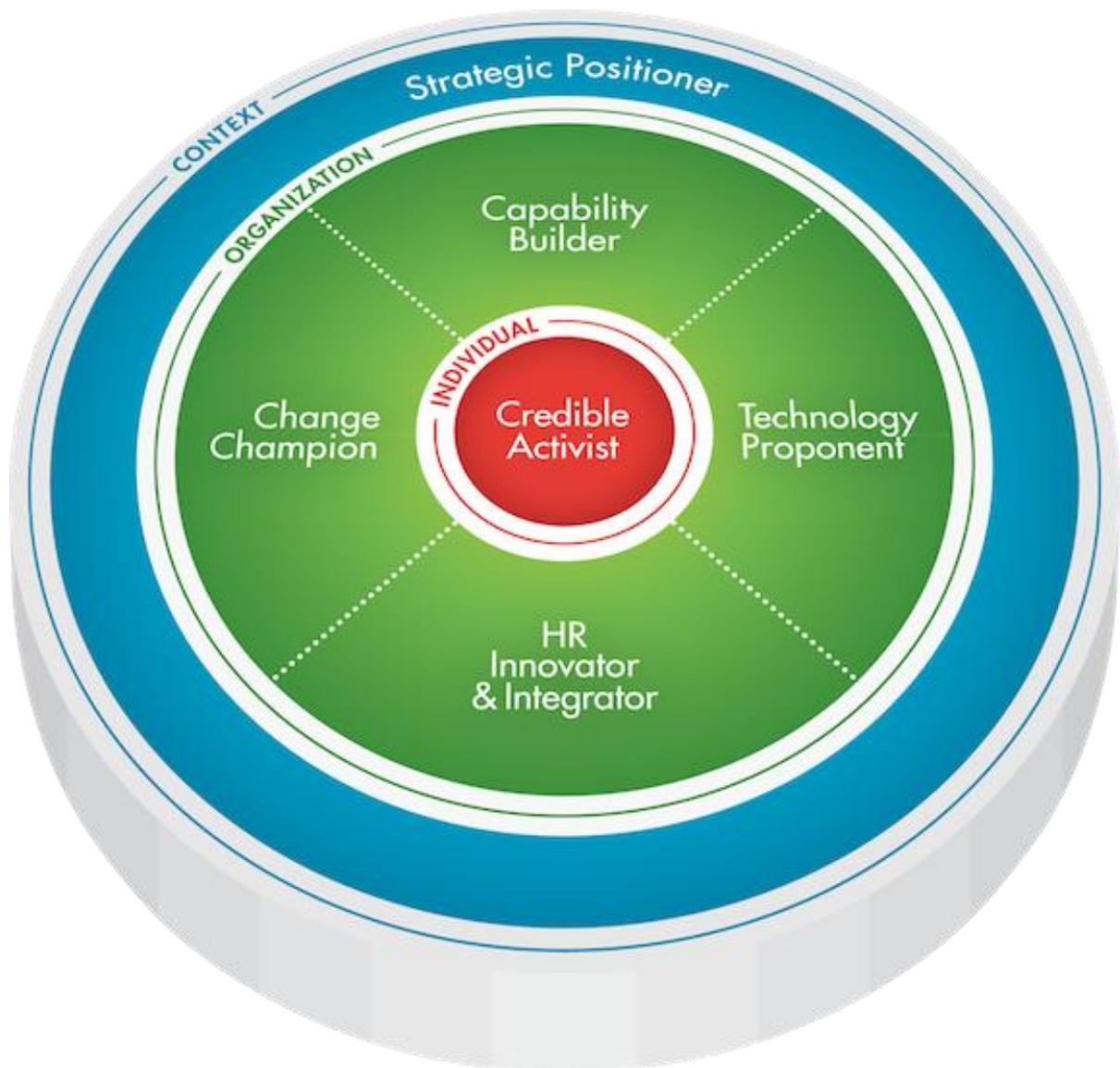
D'après Ulrich, un professionnel RH doit posséder une connaissance approfondie de la technologie RH, non seulement pour collecter et partager des informations mais également pour nouer des relations. Pour ce dernier point, Ulrich fait référence aux médias sociaux.

C : Cercle intérieur :

6. Crédible Activiste : Parmi les compétences essentielles des professionnels RH, les plus importantes sont la crédibilité, l'intégrité et un rôle de 'défenseur' au sein de l'organisation. Seuls des activistes crédibles peuvent nouer des relations de confiance.

.Le modèle d'Ulrich est réalisé en forme du trois cercles (individu l'organisation et le contexte dans lequel l'individu et l'organisation se trouve).à l'intérieur de chaque cercle il y a des éléments qui présentent le rôle. La figure N°1 ci-dessous représente le modèle d'Ulrich

La figure N° 01: le modèle d'Ulrich.



Source :https://blog.opleidingen.wolterskluwer.be/wpcontent/uploads/2013/04/HRCCompetency-Model_CIRKEL1.png .le 05juillet à 11h00¹¹

¹¹<https://blog.formations.wolterskluwer.be/rh-learning-droit-social/explications-de-la-nouvelle-version-du-modele-de-dave-ulrich/>

Selon Ulrich il faut aligner les objectifs du département RH avec les objectif stratégiques de l'entreprise à partir de la mise en place de ces activités créatrices comme ;

- _ Le développement de la performance des salariés
- _ Le développement des solutions innovantes pour résoudre les problématiques business
- _ L'analyse de données pour piloter l'activité à l'aide d'ICP
- _ La gestion et l'utilisation des informations .

Pour cela l'objectif initiale de ce modèle, c'est-à-dire se concentrer sur les réalisations des RH, ainsi que de focaliser le rôle de leader des RH, un apport de leadership au sein de l'organisation, en vue de réaliser les objectifs futurs.

I.3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines(GRH)

I.3.1: Définition des champs des pratiques de la GRH

Nous proposons d'aborder la gestion des ressources humaines comme un système comprenant un ensemble de séquence d'activités finalisés, ou processus, en interaction dans le cadre d'une planification des besoins; Ces processus concernent l'acquisition de la ressource, son affectation dans la structure, sa préservation, son développement.

- **Acquérir la ressource humaine** : c'est à la fois attirer des candidats et choisir entre eux pour répondre aux besoins présents et futurs d'une organisation. Ce processus qui recouvre ce que l'on appelle habituellement « le recrutement » qui a longtemps été abordé à travers sa phase de sélection.
- **La préservation** : La préservation de la ressource humaine est le processus par lequel une organisation maintient les capacités des gens comme travailleurs et efficacité des systèmes humains qu'elle développe tel que ; la rémunération et les conditions de travail.
- **Le développement** : Le développement des ressources humaines inclut des formes variées de développement des compétences techniques, administrative et interpersonnelles, cela afin d'accroître leur valeur pour l'organisation.

I.3.2 : Les objectifs de la gestion des ressources humaines

Les fonctions et les activités propres à la GRH sont essentielles à l'entreprise, car elles concourent à la mise en œuvre des objectifs organisationnels, entre la compétitivité et la rentabilité. Dans le cas des organismes gouvernementaux, les objectifs touchent leurs capacités de suivre ou d'améliorer leurs services, alors qu'ils ne disposent plus que d'un

niveau de ressource stable ou même réduite. Le service RH contribue donc à l'essor des organisations en s'efforçant cependant d'atteindre ses propres objectifs fonctionnels et organisationnels.

A : Les objectifs fonctionnels

La GRH vise quatre objectifs fonctionnels qui sont:

- Attirer candidats qualifiés ;
- Garder les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Accroître la motivation des employés ;
- Favoriser l'épanouissement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

B : Les objectifs organisationnels

La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur l'organisation :

- Accroître la productivité du travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Assurer le respect des lois et du cadre juridique.

Tout comme les objectifs fonctionnels, l'atteinte des objectifs organisationnels se traduira par des répercussions positives à long terme pour l'organisation¹²

I.4 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

I.4.1 : La définition du concept de laGPEC

La GPEC est une réflexion stratégique qui se fait dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénieurs des ressources humaines consiste à concevoir, mettre en œuvre et améliorer des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif « effectif », que sur la plane qualitative « compétence ». Elle comporte une double dimension,

Collective et individuelle¹³.

Cette démarche GPEC consiste à l'amélioration des compétences des salariés dans le but de développer la mobilité professionnelle.

I.4.2 : Les objectifs de la GPEC

La GPEC peut être utilisée par les entreprises dans différents objectifs. Ses objectifs détermineront son mode d'entrée dans l'entreprise. L'entreprise peut viser 5 objectifs dans

¹²www.Ressource.aunege.fr. Consulter le 15/06/2019, à 17 :55h.

¹³FrancoiseKelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3ème Ed, l'organisation, Paris, 2007.

l'utilisation de la GPEC :

- Elle peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera; pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnelle.
- Elle peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; l'entreprise adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personne de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local. Moins générale que la première entrée, celle-ci est spécifique à chaque unité de l'entreprise.
- Elle peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale « inter structure et inter environnement » de grand scops de métier et oriente les emplois selon les proximités de compétence. Il s'agit de constituer un répertoire de famille professionnelle et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences. Ainsi, une entreprise connaît un besoin croissant de technico commerciaux, mais un moindre besoin d'agent de production ; mesurer les mobilités professionnelles possibles permet d'éviter des licenciements.
- (Elle peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires)¹.
- Elle peut enfin vouloir adopter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. Il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va mesurer les effets de changement organisationnel sur les emplois et compétence pour les adopter.¹⁴

Ces différents objectifs et modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et de compétence actuelle et de leurs évolutions futures.

¹⁴L.MITHIS, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » Edition de l'Harmattan – avril 1990.

Section II: développement durable et la responsabilité sociale

Ces dernières années sont apparues des directions des ressources humaines et la responsabilité sociale ou encore DRHDD (directeurs des ressources humaines et du développement durable). Ce choix d'appellation n'est pas neutre et traduit une double préoccupation : l'importance accordées à la responsabilité sociale et au développement durable comme composante nouvelle de la stratégie RH, et le fait que la stratégie RH doit considérer comme également prioritaires les trois dimensions de la responsabilité sociale : l'économie, le social et l'environnemental.

II.1 : La responsabilité sociale des ressources humaines

II .1 .1 : Définition de développement durable

Le développement durable est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »¹⁵

Le développement durable c'est un développement qui s'entrât beaucoup plus où génération future et on peut dire que c'est le développement intergénérationnel.

II.1.2 : Définition de responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La responsabilité sociale des entreprises est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.la RSE désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupation sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relation avec les parties prenantes. L'entreprise, dans le cadre d'une démarche volontaire, doit prendre des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société dans laquelle elle opère.

La RSE est la déclinaison au sein de l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnemental, social, et économique.

Elle est définie comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé.
- bien être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecter les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;

¹⁵Gro Harlem Brundtland - Notre avenir à tous, 1987.djvu . P10.ONU

- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». ¹⁶

A partir de 2000, ils ont fixé des normes concernant la RSE parmi lesquelles nous citons ; La norme ISO 26000 concerne l'intégration des normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique d'une manière plus élargie. La RSE porte les germes d'une réelle performance pour l'entreprise. Aliouat et Boughanbouz (2009) classent la valeur potentielle de la RSE pour les entreprises en cinq catégories :

1. Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts (Maîtrise des coûts),
2. Réponse aux attentes des clients,
3. Développement de nouvelles activités,
4. Mobilisation du personnel,
5. Amélioration des relations avec les investisseurs.

II.1.3 : Le développement durable des ressources humaines

« Face à des changements rapides, imprévisibles, créant des discontinuités et des ruptures de l'activité, la fonction RH, se trouve confrontée plus que jamais à une mise sous pression, la contraignant à contribuer davantage à la performance de l'entreprise. En effet, comme mentionné précédemment, le développement durable et la RSE constituent un nouvel enjeu stratégique pour les actionnaires et les managers des entreprises. Ces derniers doivent s'efforcer d'intégrer une création de valeur financière immédiate pour leurs actionnaires et une création de valeur globale et durable pour leurs diverses parties prenantes. La levée de cette contradiction leur impose de maîtriser des modèles éclectiques et des pratiques disparates relevant des champs économique et juridique, mais également sociologique et éthique » ¹⁷.

1.4: La relation de développement durable et les ressources humaines

- Les RH peut se révéler un outil efficace pour l'application et la propagation des valeurs d'un développement durable dans l'entreprise. Elle peut notamment fixer des objectifs en la matière, que ce soit en termes de GPEC, recrutement, condition de travail et rémunération.
- Le DD au service de RH, les leviers au moyen desquels le développement durable peut bénéficier à la performance des ressources humaines sont nombreux. Le DD au service de RH passe sur trois chemins qui sont le leadership, le comportement des citoyens dans l'entreprise et enfin la réputation externe de l'entreprise.

¹⁶ANNIC Cohen, « toute la fonction RH », édition Dunod, paris, 2006.

¹⁷Nicole Barthe et KaoutarBelabbesLA « GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE », p :100, 2016.

II.2 : La politique sociale de l'entreprise

Le service DRH occupe une place importante dans la hiérarchie de l'entreprise, pour voir une bonne politique sociale, il faut qu'elle dispose de personnes compétentes et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite.

Dans ce qui suit nous allons distinguer les différents axes qui englobent le DRHD.

II.2.1 La politique de recrutement et d'intégration

Selon Pierre Louart (Pierre, Louart. 1994) «On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer». Donc pour la bonne gestion, il faut adopter une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle est définie comme suit : «C'est une activité de base qui regroupe l'ensemble des activités, permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, à moyen et à long terme» (Sekiou, Blondin., Peretti et a., 2001).

Toutes les entreprises, elles doivent construire un programme d'accompagnement de ces nouvelles recrues sur les trois ans à venir, pour répondre à ces besoins en compétence, d'autre part avec les collègues de la formation et de la gestion des carrières.

II.2.2 : La gestion responsable et équitable de l'emploi

Il faut mener un dialogue social et une réelle transparence économique et financière, afin de voir une bonne gestion responsable et un équilibre pour l'emploi.

- **La gestion des carrières**

La gestion des carrières c'est : «L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habiletés et compétences» (Sekiou, Blondin, 2001).

L'entreprise adopte un plan de formation qui peut être défini comme étant : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge» (Guy, Le Boterf. 1993).

D'après ces définitions, on peut dire que le plan de la formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise.

On constate que la gestion des carrières est un processus qui met en accord les besoins des individus et de l'organisation.

- **L'importance pour l'individu**

- L'intégration dans l'Entreprise et la satisfaction des besoins ;
- Attendre des bons salaires;
- Le développement des compétences.

- **L'importance pour l'organisation**

- Renforcer sa culture ;
- La mobilisation des employés et la relève de la qualité ;
- Gardes les fonctionnaires en ceins ;
- Motives les salaries.

II.2.3 : La politique de rémunération

C'est la relation qui lie un employeur et ses travailleurs, En réalité la rémunération satisfait une part de la motivation pour l'emploi d'où l'importance de gérer et maîtriser la masse salariale. Parmi ces formes :

- d'un traitement, si l'employeur est une personne publique;
- d'un salaire, si l'employeur est une personne morale ou physique autre que le travailleur;
- d'honoraires lorsqu'il s'agit d'un indépendant qui est son "propreemployeur" (artisan, commerçant, exploitant agricole, professionlibérale,...).

Une politique de rémunération se doit d'être à la fois (Jean-Louis, Viargues. 1999) :

- Équitable : il faut tenir en compte l'importance des fonctions, la responsabilité et aussi les niveaux de performance dans l'entreprise ;
- Compétitive : pour éviter deux excès :
 - Une rémunération trop élevée ; pas de concurrence dans la masse salariale.
 - Une rémunération trop faible ; la fuite des salariés vers des salaires plus attractifs.
- Stimulante : une bonne stratégie de la rémunération dans le but d'orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise ;
- Flexible : pour mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre, la rémunération doit être flexible.

II.2.4 : la Gestion des départs

La tâche de la GRH est de gérer les licenciements, les démissions et les départs naturels à la retraite. Donc, l'entreprise cherche toujours des solutions alternatives au licenciement économique.

Les pratiques de la GRH au sein de l'entreprise, a une influence sur la compétitivité et la motivation des entreprises, selon Sekiou, Blondin, Peretti et autres : la gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement,...etc.) impliquant les ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation (Sekiou, Blondin, Peretti et autres, 2001).¹⁸

II.3 : Fonction des ressources humaines et transformation de la responsabilité sociétale

La fonction RH est concernée par les trois dimensions de la responsabilité sociale.

II.3.1. La fonction des ressources humaines et la responsabilité sociale

Les Enterprise affichent, en matière de responsabilité sociale, des objectifs en particulier dans trois domaines RH :

- _ Celui de la GPEC gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (qualité des emplois offerts en termes de statu et de qualification ; développement des compétences et de l'employabilité des salarié) ;
- _ Celui des conditions et de l'organisation du travail ;
- _ Celui enfin de la rémunération (équitable) et du partage (responsable) des profits.

Les entreprises en retard en matière d'employabilité, d'équité, de diversité et de bien-être au travail prennent donc les risques élevés dans un contexte économique complexe.

II.3.2 : La fonction des ressources humaines et la responsabilité environnementale

La fonction RH dispose de nombreux leviers permettant de développer des comportements environnementaux vertueux à chaque niveau de l'organisation. Les cinq leviers principaux sont :

- _ La formation en réalisent des modules spécifiques ou en intégrant la dimension « responsabilité environnementale » dans les programmes existant de formation des managers et des dirigeants ;
- _ La communication à travers de campagnes de sensibilisation aux éco gestes et comportement vertueux.

¹⁸Francoise, kerlan. (2010). la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d'organisation, Paris.

- _ L'évaluation à travers des grilles d'évaluation, en veillant à ce que les comportements responsables des salariés en matière environnementale soient pris en compte ;
- _ La rémunération par le choix des critères des déterminations des rémunérations variables, qu'elle soit individuelles (bonus) ou collectives (intéressement) ;
- _ La négociation collective avec les partenaires sociaux au travers de la signature d'accord portant spécifiquement sur la responsabilité environnementale de l'entreprise ou aux accords plus larges (accord d'intéressement par exemple) intégrant explicitement la dimension environnementale.

Le contrôle de gestion sociale (CGS), en intégrant toutes les dimensions de DD par le choix d'indicateurs appropriés, devient plus exhaustif et permet d'inculquer des valeurs environnementales dans l'organisation.

II.3.3 : La FRH et la responsabilité sociale

L'action de la FRH en matière de responsabilité sociale s'exerce au travers de deux leviers : la mobilisation des salariés sur des causes sociétales ; l'ancrage de l'Entreprise dans les territoires.

1. L'engagement des salariés :

Les salariés s'engagent principalement dans cinq domaines ; l'humanitaire (catastrophes naturelles); l'action citoyenne (insertion des jeunes exclusion des handicapés, protection de l'enfance) ; l'artistique et les culturels (rénovation du patrimoine) ; l'action environnementale (éco-gestes) ; le développement économique (création de micro-entre-prise, notamment dans des pays en développement).cet engagement suppose des dispositifs RH appropriés.il s'agit soit de dispositifs légaux existant mais peu connus des salariés et peu utilisés dans l'Entreprise, que les DRH actualisent à cette occasion, soit de dispositifs nouveaux imaginés par les DRH et faisant l'objet d'un accord d'Entreprise spécifique .les dispositifs RH les plus mobilisés par la fonction RH sont :

-le « mécénat de compétence » : il permet à une Entreprise mécène de mettre à disposition d'un organisme d'intérêt général qui en fait la demande les compétences d'un ou de plusieurs salariés volontaire durant leur temps de travail. Ainsi, par exemple des salariés Veolia, dans le cadre d'un mécénat de compétences « Veolia, force », parrainent des initiatives locales apportant leurs savoir-faire aux populations en situation d'urgence ;

Chapitre 1 :L'évolution de la fonction des ressources humaines

- le « congé solidaire international » : régi par la loi 04 février 1995¹⁹;il permet aux salariés de participé à une mission en dehors de la France, d'une durée maximale de six mois, pour le compte d'une association à objet humanitaire ou d'une organisation internationale ;

-le « congé solidaire » : il permet à des salariés de participer à des missions de courtes durées .ainsi, en 2008,283 salariés engagent dans un programme de solidarité, en ayant recours à la formule du congé solidaire ;

- le « forfait temps citoyenneté » : il est assimilé à du temps de travail effectif, le salarié bénéficiant d'autorisation d'absences rémunérées.

Suez a signé un accord d'Enterprise sur le « forfait de temps citoyenneté » ;

-le « bénévolat » : certains salarié s'engagent volontairement et bénévolement durant leurs congés dans des projets développés en partenariat avec l'Enterprise .Ainsi les salariés d'Alcatel-Lucent travaillent pendant un mois sur des projets collectifs sur des thèmes qu'ils ont choisis ;

-le « don » : des salariés font le don d'une partie de leur salaire à des ONG de leurs choix via leurs entreprises. Ainsi ,450 collaborateurs de France télécom ont versé en 2008 une partie de leurs salaires à l'ONG Sensés qui agit en faveur de personnes ayant un handicap visuel ou auditif. Certaines entreprises leurs actions de mécénat à bonne conduite des salariés.²⁰

Conclusion

Dans ce premier chapitre en a parler sur la gestion des ressources humaines, la fonction des ressources humaines, le développement durable des ressources humaines et la responsable social. Nous avons fait une petite projection sur la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale, Une telle réflexion permet de comprendre de quelle manière la démarche responsabilité sociale/développement durable peut contribuer au renouvellement des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines.

Parmi Les principales attentes des partenaires sociaux vis-à-vis du service RH sont :

- Le respect du droit du travail ;
- Davantage de transparence ;
- Un dynamisme social.

¹⁹(Loi n° 95-116 du 4 février 1995 portant diverses dispositions d'ordre social, publiée au Journal Officiel du 5 février 1995.Article 85 inséré dans le code du travail, Section 5, Chapitre V - Titre II - Livre II)

²⁰Jean-Marie Peretti «gestion ressources humaines » 19 édition, octobre 2013, EMD SAS. (France).

Chapitre 1 :L'évolution de la fonction des ressources humaines

Pour conclure La fonction RH se trouve face à un défi complexe : allier développement du capital humain et recherche permanente de sa propre efficience tout en étant tournée vers la performance globale de l'entreprise.

Chapitre 02

**Approche théorique sur la performance de
l'entreprise**

Introduction

Le concept de la performance est difficile à cerner et à mesurer. Ceci revient à son caractère multiple qui l'appréhende de plusieurs manières. Elle intéresse de nombreuses disciplines tant des sciences humaines et sociales que des pures ou appliquées (économie, gestion, finance, comptabilité, les sciences des organisations, les systèmes d'information ou la gestion des opérations). Sa conception reste donc tributaire de plusieurs critères variant selon le domaine de son application.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections, la première portera sur l'aspect théorique de la performance, et la deuxième sera basé sur l'évaluation de la performance par biais du tableau de bord RH.

Section I : l'aspect théorique de la performance

L'objectif de la gestion de l'entreprise est de maîtriser la performance. Le concept de performance n'est pas simple à cerner, il existe néanmoins un consensus relatif aux conditions requises pour qualifier une organisation performante.

I.1 : Définition de la performance

La performance est un concept parmi les mots dit « valises ». La raison principale est le concept de performance ne prennent sens que dans le contexte de son utilisation : de quoi ? Pour qui ? Et pourquoi ?

Le mot performance est à l'origine français employé au 17ème siècle, provenant de performer « accomplir exécuter ». Et elle est empruntée à l'anglais au 18ème siècle, dans le sens d'accomplissement, de réalisation et de résultat. au début le mot était utilisé dans le domaine des courses et résultats de chevaux. Ensuite, il prit le sens d'exploiter, l'action et la capacité. la performance varie avec le temps et l'espace selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle¹.

En 1995 ANNICK BOURGUINGNON a montré que dans le domaine de la gestion, il y a une différence de signification de la performance selon le contexte ; ainsi, dans l'univers de l'entreprise.

- comme le résultat d'une action : « la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus » (Bouquin, 2008).

- à partir des modes d'obtention du résultat : « La performance est l'action faite de composant, non un résultat qui apparait à un moment dans le temps », (Baird, 1986).

¹Ben El Arbi SABBAR, « économie – droit management », Edition Ellipses, 2017

Chapitre 2 : Approche théorique sur la performance de l'entreprise

- comme le succès de l'action : « le succès passe toujours par une compétition plus ou moins explicite », (Bourguignon ,1995).²

«On peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.). la performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps»³

La performance peut aussi représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation.

«La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex : prospector vingt nouveaux clients), et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires).la performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité ».⁴

Pour que une entreprise est qualifié performante, elle doit être efficient et efficace au même temps. Efficace, elle atteint ces objectifs et efficiente en terme des moyens et les coûts qu'elle met en œuvre pour atteindre les objectifs.

Pour l'évaluation de la performance d'une entreprise il y a une logique à suivre qu'il s'agisse d'évaluer les résultats d'une action, on désignant les moyennes mis en œuvre et elle nous permettra de comprendre le positionnement de ces concept (cohérence, pertinence, efficace et efficience).

I.2 : Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les couts de fabrication ;

² Alain Asquin, Alain Marion « diagnostic de la performance de l'Enterprise » édition dunod,septembre 2002

³Pierre voyer , "tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, presses de l'Université du Québec, Québec,2006.

⁴Caroline selmer, "concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision", EDDunod, paris, 1998

- Améliorer l'ambiance aux travaux ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Amélioration le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché,
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- Anticiper les besoins des clients ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir-faire ;
- Fidéliser la clientèle.⁵

D'après ce que on a cité, les différents objectifs de la performance de l'entreprise convergent tous vers le développement de l'entreprise. la performance de l'Enterprise cherche toujours à améliorer le mode de travail pour faciliter les taches au personnel et de lancer des technique afin de répondre aux réclamations des travailleurs.

I.3 : La performance interne et la performance externe

La performance de l'organisation est estimée différemment selon les acteurs de l'organisation, puisqu'ils ont des finalités distinctes. C'est pour cela qu'on distingue deux types de performance interne et performance externe.

- **Performance interne**

La performance interne est celle qui intéresse essentiellement les acteurs de l'organisation. L'information financière, qui favorise une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information avantagée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires.

Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'aboutir aux objectifs de l'ensemble.

⁵ CAILLAT A, « Management des entreprise », Édition HACHETTE LIVRE, 2008, P 38.

Chapitre 2 : Approche théorique sur la performance de l'entreprise

- **La performance externe**

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

I.4 : Comparaison entre la performance interne et externe

Le tableau ci-dessous nous donne une comparaison entre les deux types :

Tableau N° 04 : La comparaison entre la performance interne et externe

| Performance externe | Performance interne |
|--|--|
| Est tourné principalement vers les actionnaires et les organismes financiers ; | Est tourné vers le manager ; |
| Porte sur le résultat présent ou futur ; | Porte sur le processus de construction de résultat à partir des ressources de l'organisation ; |
| Nécessite de produire et de communiquer les informations financières ; | Nécessité de fournir des informations nécessaires à la prise de décision ; |
| Génère l'analyse financière des grands équilibres ; | Aboutir à la définition des variables d'actions ; |
| Donne lieu à un débat entre les parties prenantes. | Requiers une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers les mêmes buts. |

Source : B. DORIATH, C. GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^e édition, Donodo, Paris, 2007, P 173⁶.

D'après le tableau on remarque qu'il y a une différence entre les objectifs de la performance interne et la performance externe. On remarque que la performance interne tourne principalement vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur des résultats présent ou futur, par contre la performance externe tourne vers le manager et porte sur le processus de construction de résultat.

I.5 : Les principes de base de mesure de performance

L'instauration d'un système de mesure de performance afin de responsabiliser et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante, mais doit être entourée de précaution⁷ :

⁶B. DORIATH, C. GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », p :173, 3^e édition, Donodo, Paris, 2007

- **Principe d'exhaustivité** : dès lors que l'on introduit une mesure de performance, elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés. Si des activités restent non éclairées par les indicateurs choisis elles seront naturellement par les acteurs au profit de celle mesurée.
- **Principe de contrôlabilité** : la mesure de performance ne doit porter que sur des éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variables à l'origine du couple coût/performance. Cela suppose donc une délégation de pouvoir et contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté afin d'éviter des biais dans la mesure de performance.
- **Principe d'indépendance** : la mesure de performance du centre de responsable doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isoler des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre. Pour ce faire la mise en place des prix de cession interne peut s'avérer judicieuse.
- **Principe de dualité** : le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de performance :
 - Un instrument officiel visant à responsabiliser l'acteur mesuré en le sensibilisant à un indicateur flatteur : votre unité est assimilée à un micro-entreprise que vous dirigez, par conséquent maîtrisez toutes les variables (produits et charge du centre) du fait de l'imbrication du centre dans l'entreprise.
 - Une mesure officieuse, mais d'avantages pertinents qui sont basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre.
 - Principe de permanence des indicateurs, un tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesures périodiques, mais qui s'inscrivent dans une certaine longévité autorisant un suivi et une interprétation des évolutions constatées.
 - Principe de cohérence organisationnelle, la mesure de performance réalisée doit permettre l'attribution des responsabilités aux acteurs cette possibilité est obtenue grâce à une superposition des périmètres de l'organigramme et des tableaux de bord.
- **Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs** : le tableau de bord reste un instrument visualisable rapidement et comprenant donc un nombre limité d'informations dont la définition est connue et précise.

⁷MARGOTTEAU É., « Contrôle de gestion », Ellipses, Paris, 2001

Chapitre 2 : Approche théorique sur la performance de l'entreprise

En fin la performance de l'entreprise est le résultat obtenu dans le cadre d'une compétition ou d'une activité de l'entreprise. La performance exprime le degré d'accomplissement des objective pour suivre d'une entreprise donnée.

I.6 : L'évaluation de la performance

La taille de l'entreprise et la complexité croissante des tâches conduisent l'entrepreneur ou les dirigeants à déléguer leur pouvoir de décision à l'ensemble des managers.

La décentralisation de certaines activités aura pour corollaire la mesure de la performance au regard des objectifs visés. Les tableaux de bord constitueront alors des supports d'information privilégiés à destination des dirigeants.

L'évaluation de la performance permet de comparer les résultats obtenus avec les objectifs initiaux et de mettre en évidence des écarts significatifs. Elle est aussi à l'origine du déclenchement d'actions correctives qui permettent d'assurer, à court terme, la régulation du fonctionnement de l'entreprise.

La mesure de la performance peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé : on évalue ainsi l'efficacité. On peut également évaluer les résultats obtenus au regard des moyens mis en œuvre pour les atteindre : il s'agit de l'efficience.

Pour mesurer la performance d'un atelier de production, on retient comme élément de mesure la quantité produite mensuellement avec un objectif de 1 000 unités par mois. Si, à la fin d'un mois, la quantité produite est de 800 unités, on constate un retard de production de 200 unités que l'on peut qualifier de sous-performances ou de sous-efficacité.

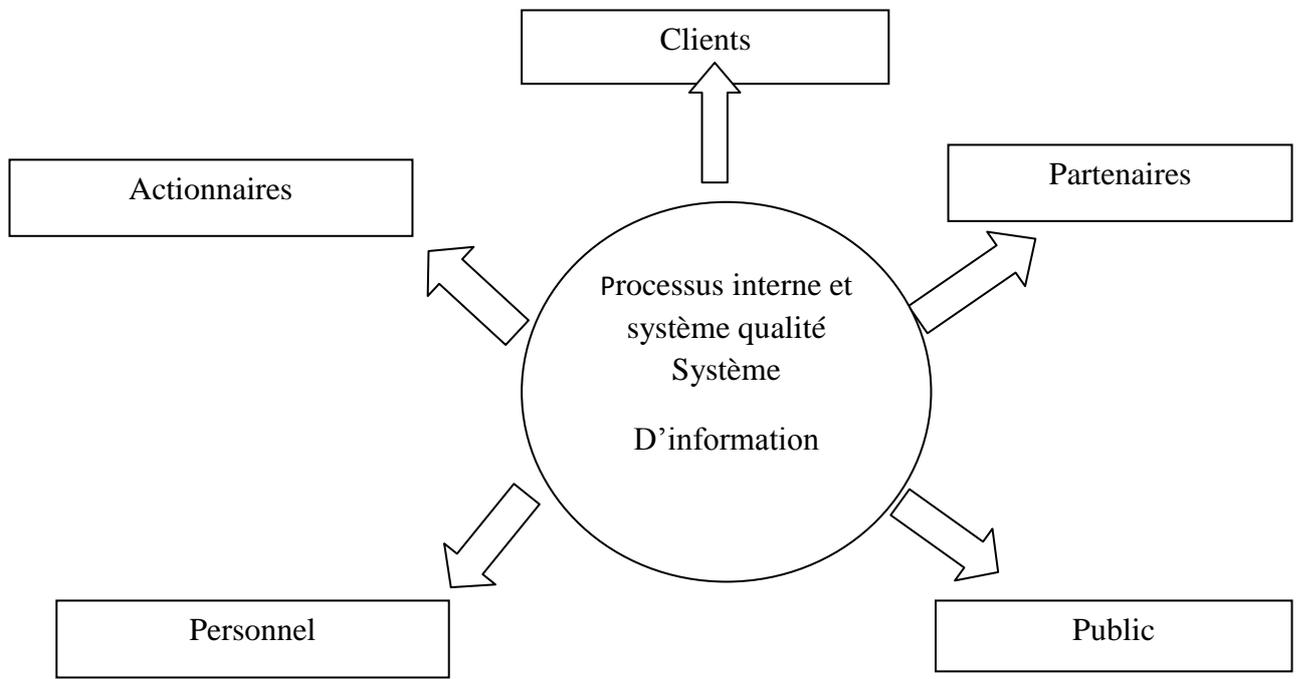
Parmi les objectifs de mesurer la performance on a :

- D'évaluer le travail réalisé par les divisions ou les salariés ;
- D'évaluer le succès d'une technologie innovante ou d'un nouveau produit ;
- De mettre en place des outils de motivation et de rémunération des performances ;
- D'améliorer la communication et la coordination entre la direction générale et les managers ;
- De prendre des décisions et d'améliorer la performance elle-même.

I.7 : Les sept axes de mesure de la performance

Pour bien comprendre comment mesurer la performance on a identifié ses sept axes de mesure de la performance,

Figure N°2 : les sept axes de mesure de la performance



Source : « Démarche d'amélioration permanente » www.pilotage.org.⁸

➤ **Systeme d'information**

C'est devenu le pivot de toutes les entreprises. Il s'agit plus de se focaliser sur les traitements sensés rationaliser les procédures de l'entreprise.

Aujourd'hui l'enjeu est à deux niveaux :

- La capacité de mettre en place des processus originaux.
- La mise en disposition d'un maximum de données de qualité pour faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise.

➤ **La performance et les clients**

Avec la globalisation des marchés, le client est bien plus informé à propos de l'offre concurrente et peut comparer les produits et services, et choisir celui qui lui procure une valeur, et une satisfaction plus élevées. Ainsi on assiste une inversion des forces dans l'échange commercial, qui change la structure de l'entreprise, cette dernière va devoir mobiliser toutes ses ressources pour satisfaire ses clients, les déliasser en anticipant leurs

⁸<https://www.economie.gouv.fr> le 22 juillet 2019 à 08h15 minute

attentes et besoins en produits et services personnalisés, de qualité, vendus au juste prix on parlera alors de performance économique.

➤ **La performance et les actionnaires**

L'entreprise existe pour réaliser des profits, les investisseurs, ayant des parts dans l'entreprise, attendent en retour une rémunération, fruit de leur confiance et leur prise de risque. La performance dans ce cas est liée à la satisfaction de leurs attentes, elle est qualifiée de la performance financière, les indicateurs privilégiés pour son appréciation sont liés à la valeur créée pour l'actionnaire.

➤ **La performance et les partenaires**

De nombreux dirigeants prennent en référence la chaîne de valeur, pour maximiser la valeur finale, rentabiliser les ressources existantes et améliorer le profit. Chaque activité de la chaîne est examinée, ils jugent ensuite l'opportunité d'en confier l'exécution à un partenaire plus compétent disposant de ressources adéquates. Désormais il ne s'agit plus d'un simple accord contractuel, mais de l'adaptation d'une chaîne stratégique commune. Ainsi la performance de l'entreprise est liée à la qualité de la chaîne de sous-traitance.

➤ **La performance et le public**

Avec la globalisation de l'information, l'opinion publique devient très sensible sur les questions de l'environnement, de la santé publique et du droit du travail, donc, l'entreprise doit mesurer en interne et auprès de ses traitants, la conformité aux règles environnementales et sociétales de base et s'assurer que toutes les décisions prises en compte des impacts économiques en mettant en considération les conséquences humaines et écologiques à la juste valeur. Donc on parle de la performance sociétale et de performance environnementale.

➤ **Les processus internes et système qualité**

Un processus, quel qu'il soit, est toujours d'une certaine manière connecté au client. La performance globale de l'entreprise est bien directement dépendante de l'efficacité et de la qualité de tous les processus en action.

➤ **La performance et le personnel**

Le personnel est un capital inestimable de l'entreprise, il est l'élément clé de sa réactivité, et pour transformer ses employés en acteurs responsables, qui participent activement à la performance de l'entreprise, cette dernière doit mettre en place des actions incitatives pour le fidéliser comme une rémunération avantageuse, la participation à la définition des objectifs stratégiques et à la prise des décisions, procéder à des formations permanentes pour assurer la dynamique de progrès et l'adaptabilité de l'entreprise et aussi le développement potentiel des

employés, instaurer un climat de confiance et de reconnaissance. Ces actions permettent à l'entreprise à valoriser la place de l'homme dans l'entreprise, donc, on parle ici de la performance sociale.

I.8 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon le modèle multifactoriel de Campbell(1990)

A: Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise).

B: Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi: il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité.

C : La communication écrite et orale : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur).

D : Les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.

E : Le discipline personnelle : maintien d'une la qualité d'auto discipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme.

F : La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues: cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.

G : Superviser : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe.

H : Manager et administrer : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).⁹

⁹ BRIGUITTE Charles-Pauvres et autres, les déterminants psychologiques de la performance au travail, un bilan des connaissances et proposition de voies de recherches, note 436(06-9) septembre 2006, p4.

I .9: les sept leviers pour améliorer le bien-être et efficacité au travail

I .9.1 : la compétence professionnelle

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de le repérer, de l'évaluer, de la valider et la faire évaluer, c'est-à-dire celles qui sont propres à une filière ou un métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à un autre.

I .9.2 : Le bien-être au travail

Le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents.¹⁰

Le bien-être est un moyen de dépasser certaines difficultés au travail, caractérisé par une recherche constante d'amélioration de la productivité et avec de plus en plus exigeant vis-à-vis les salariés.

Il existe cinq dimensions du bien-être au travail qui sont :

I .9.3: Le bien-être vital

Le bien-être c'est avant tout d'être en bonne santé. Cette conception du bien-être considérée à son niveau le plus élémentaire nous paraît indispensable d'autant plus qu'elle est soutenue par l'organisation mondiale de la santé qui indique dans son préambule de la constitution que « la sante est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

I .9.4: Le bien-être existentiel

Cette dimension centrale renvoie à ce que Maslow nommait le besoin de réalisation ou d'accomplissement c'est-à-dire les diverses aspirations personnelles et professionnelles vers lesquelles tendent les individus à savoir l'épanouissement professionnel, la recherche d'un équilibre de vie et de sens dans le travail.

¹⁰[www.bien-etre au travail.fr/](http://www.bien-etre.au.travail.fr/) drf. ROSENFELD-MNHN/ Médecine de prévention .J. WCOETHE /1749- 1832 .pdf. le115/006/2019.

I .9.5: Bien-être social-relationnel

Cette dimension recouvre ce qu'il est courant d'appeler le bien vivre ensemble. La qualité des relations interpersonnelles, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance, le soutien et le partage social, sont un moteur essentiel de bien-être que les personnes soient ou non exposées à des situations de vie difficile.

I .9.6: Bien-être matériel

La dimension matérielle recouvre le bien-être dans ses aspects utilitaires, pragmatiques et ergonomiques à travers la notion de confort. Le confort physique (ergonomie de poste, confort d'ambiance, absence de pénibilité...) mais aussi, le confort psychologique en terme de charge mentale, de confort d'interaction avec son poste de travail et/ou avec le produit de son travail ou encore ce que Helander nomme l'hedonomics, c'est-à-dire le sentiment de plaisir que suscite l'esthétique de son environnement de travail (décoration, architecture des lieux, design...).¹¹

I .9.7: Bien-être organisationnelle

La dimension organisationnelle touche aux facteurs de bien-être propre à l'organisation, à la fonction de l'individu au travail et au contexte de travail. La situation de l'individu dans sa carrière, la situation de l'entreprise, les événements récents au travail, le contenu de travail, les horaires sont autant d'éléments qui pèsent sur la santé et le bien-être des travailleurs ainsi une organisation du travail respectueuse des besoins, des rythmes des individus, garantissant des valeurs et une sécurité d'emploi contribuent à la promotion de bien-être et à l'engagement organisationnel des personnes (engagement affectif, moral et utilitaire). Notons également qu'une « belle entreprise » fortifie la fierté et l'attachement des salariés à leur lieu et cadre de travail.¹²

Section II : Le tableau de bord RH

Le tableau de bord est une démarche ancienne où on trouve que les entreprises élaborent ce tableau pour mesurer sa performance en termes de coût et de productivité, jusqu'aux années 1990 dans l'approche taylorisme, on consulte les résultats financiers fixés par les services de comptabilité pour l'établissement de tableau de bord.

¹¹JP BURN, management d'équipe: 7 leviers pour améliorer le bien-être et l'efficacité au travail, édition Eyrolles, Paris, 2008.

¹²Bernard JULHIET, baromètre de bien-être au travail des français états des lieux attentes et perspectives, 1^{er} édition, novembre 2010.

II.1 : Définition de caractéristique tableau de bord RH

II.1.1 : Définition de tableau de bord

Il y a plusieurs définitions pour le tableau de bord et on peut citer :

- **Selon MICHEL LEROY** le tableau de bord est : « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »¹³.
- **Selon ALAZARD. C & S. SEPARI** : « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer»¹⁴.
- **Selon B. DORIATH** définit le tableau de bord comme étant : « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »¹⁵.

Le tableau de bord est un instrument qui aide à la gestion et pilotage des variables tenanciers et humaines, qui permette de prendre la bonne décision, et de mettre en place des nouvelles actions ou de corriger celle déjà entamées.

II.1.2. Les caractéristiques du tableau de bord

D'après les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

- **Claire** : un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées, tout chef d'entreprise a besoin de clarté.
- **Synthétique** : de nombreux ratios sont très intéressants mais lorsque le tableau de bord en est surchargé, il peut prêter à confusion. Un tableau de bord non seulement est clair mais aussi ne devrait pas comporter d'éléments superflus
- **Pertinent** : contenir des indicateurs relatifs aux responsabilités concernées
Synoptique: donner une vue d'ensemble.
- **Être tenu à jour** : seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses. C'est pourquoi un chef d'entreprise doit

¹³ LEROY.M. « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, paris, 1998, P.14.

¹⁴ ALAZARD .C & S. SEPARI [2010]; « contrôle de gestion » Ed. Duodi.

¹⁵ B. DORIATH, [2005] ; «Contrôle de gestion », 4ème, Ed Dunod.

régulièrement consulter son tableau de bord et parfois l'avoir à sa disposition dans les brefs délais afin d'intervenir énergiquement

- **Sincérité des informations** : il va de soi que vous devez être certain de la justesse de vos informations, nous insistons fortement sur ce point. Dans la vie réelle d'une entreprise on se rend parfois compte après coup, que plusieurs décisions ont été basées sur des informations biaisées et/ou incomplètes.
- **Présentation chronologique** : permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires
- **Comparaison avec les concurrents** : il est crucial de comparer vos propres résultats à ceux de vos concurrents sur la base des données accessibles à des externes. Vous pouvez ainsi déterminer votre position et de faire une idée plus clair de vos résultats.
- **Comparaison avec une norme** : dans ce cas, la comparaison a lieu avec un chiffre de référence à titre d'exemple,
- **Comparaison avec le budget** : Une bonne budgétisations est également un must. Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuiviez.¹⁶

II.2 : Différents types des tableaux de bord

Selon Saulou dans son typologie et autres spécialistes il y a plusieurs types de tableaux de bord, en réalité il n'y a pas de tableau de bord type mais aussi nous ne trouvons pas une grande différence entre ces tableaux .mais nous intéressons beaucoup plus aux tableaux de bord ressource humaine, alors en fait un simple passage sur les différents types d'autres tableaux a après en détaille le (T R H). En peut citer :

- a) **Tableaux de bord de gestion** : ce type de tableau affiche les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.
- b) **Tableau de bord stratégique** : outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs (Tableau de bord prospectif), ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balance Scorecard ou BSC*). Ce type de tableau a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

¹⁶aidem

- c) **Tableau de bord opérationnel** : outil de pilotage à court terme, il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles.¹⁷
- d) **Le tableau de bord d'activité** : suit les opérations d'un système, sans être réfléchi en fonction des impacts souhaités dans l'environnement. Les résultats ne permettent pas d'apprécier l'efficacité des activités et de remettre en question les manières de fonctionner, puisqu'ils ne renseignent pas sur les effets produits sur la clientèle. Ce type de tableau de bord comporte généralement trop d'informations et il est par nature «destiné à tout le monde et à personne en particulier ». Il est donc impossible d'introduire les notions de responsabilité et d'imputabilité.
- e) **Le tableau de bord de pilotage** : est construit à parti d'indicateurs d'effet et d'impact. Puisque l'organisation ne contrôle pas toutes les variables, « les objectifs comportent une part de risque pour le responsable ». et c'est cette part de risque qui pousse à l'innovation .ceux qui réussissent dans l'incertitude, ce sont ceux « qui ont préparé, structuré, formalisé le «comment faire » de leurs action » pour mieux relever les défis. Ce type de tableau de bord est celui qui est le plus valorisé par les théoriciens de la gestion axée sur les résultats, car il incite à l'amélioration continue pour atteindre les objectifs.
- f) **Le tableau de bord de projet**: suit l'évolution d'un projet précis à partir de la date du début jusqu'à s'afin. Il se divise en plusieurs phases composées chacune d'activités et aux quelles s'associent des biens livrables intermédiaires. Bien que plus pertinent que le tableau de bord d'activité, puisque les projets cherchent à modifier les manières de faire, ce type de tableau de bord demeure insuffisant pour considérer la qualité des projets en terme d'impact dans l'environnement voyer, comme SAULON admet cependant qu'il est judicieux d'avoir quelques indicateurs concernant l'avancement des projets névralgiques à condition qu'il soit dosés avec d'autre types d'indicateurs.¹⁸

¹⁷Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise, raffina bourrai, 2015.

¹⁸ SAULAU. J.Y, « tableau de bord pour décideurs qualité », AFNOR, la plaine saint. Denis, 2006.

II.3 : Le tableau de bord RH

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action ». ¹⁹

« Le tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ». ²⁰

- « Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux ». ²¹

Le tableau de bord est un outil de gestion qui nous permet de fixe des objectifs et faire des prévisions grâce à l'information qui nous a donnée.

II.4 : Les indicateurs de tableau de bord RH

- **Définition d'indicateur :** Un indicateur est « une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ». ²².

Des différents domaines de la GRH et de sa problématique.

- **Les différentes type d'indicateur :** il y a plusieurs types d'indicateur de ressources humains mais nous classons les indicateurs qui nous intéresse dans 06 classe d'indicateurs selon leur différents domaines de la GRH.

A : Les indicateurs structurels: ont pour objectif de mesurer la contribution économique des ressources humaines dans l'entreprise. On peut citer deux indicateurs qui nous aide dans l'analyse des données dans le troisième chapitre :.

1/Le taux d'encadrement :

$$\text{le taux d'encadrement} = \frac{\text{effectif cadre}}{\text{effectif totale}}$$

Le taux d'encadrement nous permettons de nous avoir la qualification des effectifs de l'entreprise et le taux d'accusation sur les compétences. Nous donner une idée générale sur la qualité des effectifs de l'entreprise.

2/ le taux d'effectif productif direct :

$$\text{Le taux d'effectif productif direct} = \frac{\text{effectif productive}}{\text{effectif totale}}$$

¹⁹TAIEB.J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed. DUNOD, , Paris, 6^{ème} Edition, p 01 ; 2011.

²⁰ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, paris, 2007.

²¹Guerrero.S, « les outils de l'audit social optimiser les RH », Ed. DUNOD, Paris, 2008

²² Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableau de bord des managers », les éditions d'organisation.3ème édition, 2003.

Chapitre 2 : Approche théorique sur la performance de l'entreprise

Pour mesurer la relation qui existe entre effectif total et effectif productif qui nous permette d'avoir la qualité d'entreprise, et on peut avoir s'il y a une charge sur le secteur de production ou non.

B : Les indicateurs de recrutement : la fonction de recrutement considérée comme service que le département ressource humaine fait pour l'autre département, Selon des critères pour sélectionnée les neveux travailleurs : (La qualité, le délai d'embauche, le cout ...). Et elle est définie comme étant : « la stratégie, la méthode et les procédés mise place par l'entreprise pour identifier ses besoins internes en matière de ressource humaines, générer un pool de candidats assez représentatif des compétences existantes sur le marché de l'emploi, et planifier le recrutement de personnel qualifié ». ²³

La en va expliquer deux indicateurs qui nous donnée une vision sur le critère qui l'entreprise utilise pour fais ses recrutement.

1/la qualité de recrutement:

$$\text{la qualité de recrutement} = \frac{\text{nombre de candidats (dans l'année)}}{\text{nombre de recrutement}}$$

Qui nous données une vision sur la qualité des neveux emplois et de son efficacité pour l'entreprise.

2/le coût moyen du recrutement :

$$\text{Le coût moyen du recrutement} = \frac{\text{le cout totale de recrutement}}{\text{nombre de recrtement(dans une periode préssisé)}}$$

Pour nous prendre une aidée sur le cout moyen de chaque recrutement de l'entreprise, et évaluation la qualité de recrutement de l'entreprise.

3/le taux des contrats DD :

$$\text{Le taux des contrats DD} = \frac{\text{Nombre de contrat DD}}{\text{effectif total}}$$

Nous permettons d'avoir s'est-il vraiment bien attaché les travailleurs avec des bonnes contre de travail ou il avait juste des contrats déterminé qui influence sur le rendement des travailleurs.

4/le taux du travailleurs handicapés

$$\text{Le taux de travailleur handicapé} = \frac{\text{Nombre de travailleurs handicapés}}{\text{effectif total}}$$

²³Sidi ahmad Benraaouane le management des ressources humaines, édition n°5020, 2010.

Chapitre 2 : Approche théorique sur la performance de l'entreprise

C : Les indicateurs de la formation : la formation est un élément stratégique pour l'entreprise. Qui permette d'adapter ou changement et d'accompagnée le développement technologique sous la responsabilité de fonction de ressource humain. Il y a plusieurs indicateurs :

1/L'effort de formation ;

$$\text{L'effort de formation} = \frac{\text{les dépenses pour la formation}}{\text{la masse salariales}}.$$

Sa nous permettre d'avoir l'impotence que l'entreprise au secteur de formation comment elle intéresse au développement durable de l'entreprise.

2/le taux de participation :

$$\text{Le taux de participation a la formation} = \frac{\text{Nombre de salaires formés}}{\text{effectif total}}.$$

Nous permet de savoir la qualité de travailleur et leur neveux d'instruction.

D : Les indicateurs de rémunération

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale se subdivise en trois sous-ensembles : Selon les études qui ont été réalisée en 2001, 81% des responsables des entreprises considèrent que « la rémunération est de focaliser l'employé sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise ». ²⁴

- Contrôle de la politique de rémunération

Il concerne l'appréciation de la politique de salaire et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier).

- Contrôle de la masse salariale

Il vise à étudier l'évolution des salaires et ces incidences financières.

- Contrôle du système paie

Il vise à étudier l'évolution des salaires et ces incidences financière.

➤ Les principaux indicateurs sont:

1/le taux rémunération moyen :

$$\text{Le taux rémunération moyen} = \frac{\text{masse salariale}}{\text{effectif moyen}}.$$

Nous donnée le salaire moyenne à l'entreprise

2/le ration d'accroissement des rémunérations :

²⁴Perrin, T et brown , D reward strategies for real, 2001.

le ration d'accroissement des rémunérations = $\frac{\text{le taux de croissance de l'entreprise}}{\text{le taux de la hausse des salaires}}$.

Qui mesure le développement économique de l'entreprise chaque année

E : Les indicateurs du climat social

Le climat social et ses différentes composantes sont des facteurs qui déterminent le niveau de compétitivité des entreprises, et parmi ces caractéristiques fondamentale on a: la qualité des conditions de travail, la communication, le dialogue social et ce dernier peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs.

1/le taux du turnover

Le taux du turnover = $\frac{\text{Nombre de départ durant l'année}}{\text{effectif moyen}}$.

C'est le taux de rotation de la personne dans une entreprise. Qui nous permet de savoir le niveau de stabilité et même le degré de la satisfaction des employeurs dans l'entreprise. Et on peut dire que c'est le taux de fidélité.

2/le taux de la démission

Le taux de la démission = $\frac{\text{totales des démissions durant l'année}}{\text{Nombre de départ}}$.

Liée à la relation qui existe entre les salariés et les responsables, et aussi au système de rémunération des salaires. Le ratio de démission par rapport aux autres motifs est faible voisin de 28%.²⁵

3/le taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme = $\frac{\text{les heures d'absentéisme}}{\text{la période * effectif totale}}$.

L'absentéisme influence négativement sur l'organisme de l'entreprise et le rendement des fonctionnaires.

C'est le quotient du nombre d'heures d'absences par rapport au nombre d'heures théoriques de travail, et existe plusieurs formes d'absentéisme. Et il a plusieurs causes. Il nous donne une vision sur la santé de l'entreprise.

4/le taux du accident de travail

Le taux du accident de travail = $\frac{\text{Nombre d'accident avec arrêt}}{\text{nombre d'heures travaillées}}$.

²⁵Jean-pierre taieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale ; 6eme édition, p de 76 à 80 ; 2011.

Chapitre 2 : Approche théorique sur la performance de l'entreprise

Nombre d'accident avec arrêt s'intéresse uniquement au total annuel des accidents du travail. Si le salarié revient travailler le lendemain, on considère qu'il n'y a pas eu d'arrêt de travail.

Pour mesurer le taux de sécurité dans l'entreprise. Et la satisfaction de travailler des travailleurs.

F : L'indicateur de conflictualité

Le conflit est la perturbation du climat social au sein de l'entreprise. Plusieurs indicateurs sont mis en œuvre afin de mesurer les situations conflictuelles dans l'entreprise.

Le taux de propension conflictualité

$$= \frac{\text{Nombre d'heures de journées perdues pour fait de greve}}{\text{nombre des salariés concernés par la greve}}$$

Mesure le nombre d'heures perdu dans l'entreprise à cause des conflits internes de l'entreprise

II.5 : le Rôle d'un tableau de bord social

Le tableau de bord social il avait plusieurs rôles à jouer en cite :

➤ Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il permet de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

➤ Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, il permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il permet aux subordonnés de commenter les résultats de leur action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives.

En privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en

donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.²⁶

➤ Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision

Le tableau de bord est instrument sans lequel toutes les démarches de progrès sont impensables, comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en plein parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouclés doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème ? Tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes. Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.

II.6 : Les limites d'un tableau de bord

- les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. Se baser sur les systèmes comptables et financiers a un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps²⁷.
- Il n'y a pas de tableaux de bord adaptés à chaque service ou niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- La conception du tableau de bord est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisés loin du terrain ;
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec les meilleures entreprises concurrentes ;

²⁶Les rôles du tableau de bord, Économie, 8 novembre 2009.

²⁷ A. FERNENDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2008, P 15.

Chapitre 2 : Approche théorique sur la performance de l'entreprise

- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Conclusion :

pour mesurer la performance on doit mettre en place des instruments d'information destinés à

Pour conclure la performance est posée dans toutes les organisations privées ou publiques. Donc permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence entre objectifs, moyens et réalisation. Parmi ces outils nous trouvons le tableau de bord qui détermine la performance et cela en permanence. La performance doit être évaluée en première sur tous les domaines dimensions afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Chapitre 03

**La méthodologie de travail et l'analyse
des données**

Introduction

Après avoir présenté le cadre théorique de notre thématique, nous allons à présent passer à la présentation du cadre pratique. L'objectif de ce chapitre est de démontrer la pratique de direction des ressources humaines et cela à travers l'analyse de données que nous allons présenter.

Pour cela, nous avons jugé bon de diviser notre travail en deux sections, ainsi nous allons procéder lors de la première section à la présentation générale de l'entreprise VERY NET et à l'analyse des données et interprétation des résultats.

La deuxième section nous l'avons partagée en quatre points, le premier portera sur une étude des différentes fonctions présentes dans l'entreprise Very Net, dans le second point nous allons analyser les données sur les indicateurs RH, le troisième point nous allons analyser le guide d'entretien aux prés des salariés et le dernier point nous allons analyser le guide d'entretien de GRH.

Section I : Méthodologie de la recherche et présentation de l'entreprise :

Nous allons évoquer, dans cette section, la démarche méthodologique de stage pratique, objectif de ce travail en mettant en évidence la justification du choix de la population et de l'échantillon de l'étude, ainsi que les objectifs de notre enquête, suivi des techniques de recueil des données.

I.1 : Lieu du déroulement de stage pratique

Notre stage s'est déroulé essentiellement au siège de la SARL Very Net au niveau de la zone d'activité d'Akbou.

I.2 : Présentation générale de l'entreprise privée SARL VERY- NET

Depuis sa création, UNIVER D'OZ vise continuellement à assurer, préserver et à garantir au consommateur un environnement sain et une hygiène de vie irréprochable.

Fondateur de la marque D'OZ, Mr HAMLAT Khoudir a lancé en fin 2000, dans le cadre de l'ANSEJ, une activité de conditionnement de produits d'entretien dans la localité de Beni Maouche. En s'associant à des compagnons de parcours, il créa LA SARL VERY NET en 2006, ayant comme unique activité la production d'eau de javel. D'une production artisanale et une distribution locale au départ, il a su développer et créer de la richesse en modernisant son processus de production et en élargissant le réseau de distribution à l'échelle nationale. Grâce à son équipe jeune et dévoué, la SARL VERY NET s'est hissée parmi les leaders dans la catégorie des professionnels de fabrication des eaux de javel en Algérie. Son personnel a acquis, au fil du temps, une grande expérience pour fournir de manière régulière, des produits compétitifs tant sur le plan qualité que (sur le plan prix, à la hauteur des attentes de la ménagère.

Cette volonté de développement et d'élargissement de sa gamme de produits, a donné naissance en 2013 à la SARL UNIPED ; dotée d'une ligne de production de haute technologie récemment installée, en vue de fournir à la ménagère un produit digne de la marque D'OZ, gage de qualité.

C'est à cette fin que l'univers D'OZ œuvre assidûment à l'épanouissement et au développement de ses talents qu'il a toujours placés au cœur de sa stratégie globale de management, en privilégiant le recrutement de jeunes diplômés et en renforçant leurs compétences par des actions de formation et de coaching et ceci, en vue d'assurer une meilleure performance dans l'accomplissement de leur devoir envers le consommateur.

I.2.1 : Histories de l'entreprise SARL "VRY-NET"

- **En 2000:**

Démarrage sous statut « personne physique », dans le cadre du dispositif ANSEJ.

Financement : Triangulaire.

Capitale de départ : 1800 000 DZD

Apport personnel : 250 000 DZD

Concours bancaire : 1 100 000 DZD (Prêt sur 5ans).

Soutien ANSEJ : 450 000 DZD.

Effectif = 3 (le gérant inclus).

Locaux : Atelier de 200m² (loué auprès d'un particulier).

Production : Artisanale.

Commercialisation : vente en porte à porte, ainsi qu'en boutique.

Zone de chalandise : communes limitrophes.

Clientèle : Épiceries- Quincailleries- Magasins d'article ménager- Particuliers.

Produits : Crésyl noir- Eau de javel- Esprit de sel- Gel détartrant- Désinfectant. Jusqu'en 2003, l'entreprise a vécu sur ces caractéristiques.

Son portefeuille client oscillait entre 50 et 100 clients. Pour un chiffre d'affaire inférieur à 800 00 DZD.

Création de dépôt de la marque Javel D'OZ.

- **En 2003 :**

- Abandon de la distribution auprès des détaillants. En raison des lourdeurs de gestion, du rapport négatif entre les efforts et le volume des ventes.
- Mise en place d'une distribution via les grossistes.

- Élargissement de la distribution hors wilaya.
Référencement auprès d'une centaine de grossistes.
- Chiffre d'affaire annuel aux alentours de 1000000DZD.
- L'effectif passe à 7 personnes, gérant inclus.
- En 2006, l'effectif atteindra 19 personnes.

- **En 2007 :**

- Transformation du statut de l'entreprise, en SARL au capital de 108 000 DZD.
- Accueil de nouveaux associés. (A ce jour ce sont toujours les mêmes).
- Chiffre d'affaire annuel supérieur à 1 000 000DZD.
- Effectif à 19 personnes.

- **En 2009 :**

La fin 2009, La demande est largement supérieure à l'offre de l'entreprise.

- Décision d'automatisation de la production.
- Une longue période de prospection de nouveaux locaux commence. Elle s'étendra jusqu'en milieu de 2010.
- Parallèlement, il est décidé d'abandonner toute la gamme de produit et de ne se concentrer que sur la production d'eau de javel en conditionnement en flacon de 0.9L.

- **En 2010 :**

- Occupation de nouveaux locaux sur la ZAC d'Akbou.
- Réalisation de travaux.
- Installation d'une ligne de production automatisée.
- Démarches administratives divers, notamment investissement ANDI.
- La production continue de se faire à Béni-Maouche.

Il ne s'agit donc pas d'un transfert, mais bel et bien d'une création d'une nouvelle unité de production.

- Augmentation du capital à 31 500 000DZD.

- **En 2011 :**

- Début de la production sur le nouveau site.
- Mise en place d'un réseau de dépositaires.
- Maillage national.

- **En 2012 :**

- Installation d'une ligne semi-automatique pour conditionnement en alternance entre flacon 2L et jerrican5L.
- Passage en équipe 3x8
- Effectif total de 60 personnes.
- **En 2013 :**
 - Création d'une ligne semi-automatique de conditionnement jerrican5L.
 - A fin 2013, il y'a donc trois ligne de production :
 - ✓ Ligne pour conditionnement en flacon 0.9L
 - ✓ Ligne pour conditionnement en flacon 2L
 - ✓ Ligne pour conditionnement en jerrican5L.
- **En 2014 :**

Mise en place d'un nouvel organigramme

 - Ouverture d'un bureau de liaison commercial sur Alger
 - Développement des compétences du personnel
 - Effectif total de 80 personnes.
- **En 2017 :**

Effectif total est de 140 personnes

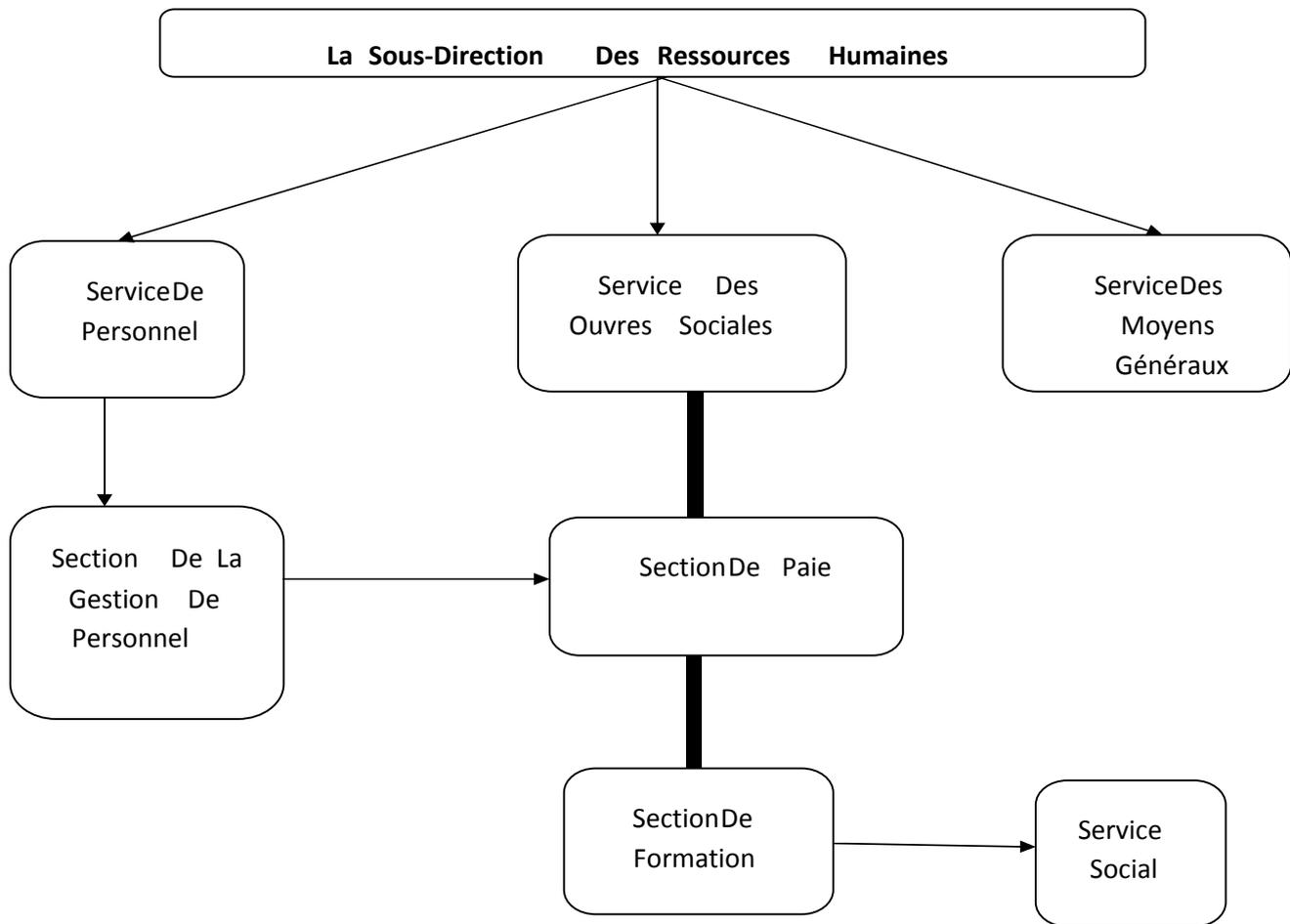
 - Nouvelle gamme de produits (javel gel/WCD'OZ)
 - Nouvelle ligne de production automatique.

I.2.2 La localisation

Sarl VERY NET localise au niveau de la ZAC (zone d'activité de tahrachte), à la deuxième sortie de l'usine de « DANON » à 200 mètre de sud carrefour de tahrachte qu'est sur route national numéro 26 et tout le monde savez le rôle stratégique de cette zone sa valeurs elle localise aussi à 1.2 km de Schuman de fer, et de 3.3km de l'auto route .

I.2.3 :L'organigramme de la direction des ressources humaines (DRH) de l'entreprise

Figure n°10 : L'organigramme de la DRH de l'entreprise VERY NET



Source : Document interne SARL VERY NET.

I.3: Présentation de l'échantillon :

La population globale étant de 125 employés. Pour pouvoir obtenir des résultats pertinents de cette population, alors on a fait un questionnaire et un entretien qui est destiné au DRH et un autre destiné aux salariés. On a retenu un échantillon de 20 salariés au sein de l'entreprise répartie sur les différentes fonctions de l'entreprise. Pour que notre étude soit représentative, les personnes sollicitées à répondre ont eu une réaction honnête et spontanée.

I.4: Choix des méthodes d'enquête et des techniques de collecte de données

Parmi les différentes méthodes pour le recueil de données au sein de l'entreprise VERY NET, nous avons opté pour une démarche qui allie une approche qualitative et quantitative que nous avons concrétisé à travers :

➤ **Un questionnaire pour le DRH :**

Nous avons réuni et élaboré un questionnaire avec le responsable de la GRH sur plusieurs axes et points principaux et essentiels sur le déroulement de l'évaluation des compétences et la performance. Ce dernier, nous a fournis plusieurs éclaircissements sur l'évaluation, ses objectifs, ses outils et ses méthodes. L'analyse de l'ensemble de ses réponses est présentée dans la section suivante.

➤ **Entretien :**

Dans notre travail, nous avons réalisé deux guides d'entretien :

- ✓ **Guide d'entretien pour les salariables :** Nous avons entretenu avec différentes populations de l'entreprise (Cadre, Maitrise, Exécution). Dès le départ, nous avons informé les répondants de l'objectif de cette recherche, nous les avons également rassurés de l'anonymat et de la confidentialité des informations. Cet entretien constitue en plusieurs rubriques, à savoir : questions fermées uniques, Celles fermées, multiples et celle pour développement. Nous avons laissé la possibilité aux répondants de faire un commentaire, en vue d'enrichir l'interprétation de nos résultats.
- ✓ **Guide d'entretien pour le directeur des ressources humaines :** on a établi un guide d'entretien spéciale pour le DRH de l'entreprise qui porte des questions qui nous permettent de comprendre comme sa fonction les ressources humaine dans notre entreprise.

Section II : Présentation et analyse des données de l'enquête

Dans cette section nous présentons et analysons les données de recherche qui nous ont été obtenues dans notre recherche sur le terrain avec des méthodes que nous avons déjà citées dans la théorie qui nous ont été présentées dans les deux premiers chapitres.

II.1: Les différentes fonctions présentées dans l'entreprise « Very Net »

La population globale est de 125 employés. Pour pouvoir obtenir des résultats pertinents de cette population, nous avons choisi un échantillon de 20 personnes au niveau des salariés plus une autre enquête au niveau des responsables des ressources humaines. Il faut que l'échantillon étudié soit représentatif. Pour ce faire, nous nous entretenons avec des salariées qui représentent chaque fonction de l'entreprise. Pour mener à bien notre étude, le tableau ci-dessous représente comment sont répartis les salariés selon la fonction :

Tableau N°5 : Les différentes fonctions présentes dans l'entreprise « Very Net » :

| Fonctions | Les effectifs | Échantillon retenu | Taux |
|-----------------------|---------------|--------------------|--------|
| RH | 01 | 01RH | 100% |
| Production | 80 | 09 Producteurs | 11.25% |
| Marketing | 05 | 02 Marketing | 40% |
| Commercial | 04 | 01Commercial | 15% |
| Logistique | 11 | 02 Logistique | 18.20% |
| Administration | 15 | 03 Administrateur | 20% |
| Comptabilité | 03 | 02 Comptable | 66.67% |
| Système d'information | 02 | 01SI | 50% |
| Autre | 04 | 00 | 00% |

Source : Réalisé par nos soins à partir des informations de l'entreprise.

On a constaté dans le tableau que nous avons choisis aléatoirement l'effectif de chaque spécialité pour l'entretien mais nous perce que touches tous les fonctions d'entreprise. Ou on trouve que la majorité des salaries son dans l'activité de la production et le reste son reparti sur les autre activités de l'entreprise.

II.2 : Analyse des données sur les indicateurs ressource humaine

II.2.1 : Le taux de turnover

On a trouvé que l'effectif moyen de l'entreprise est de 123 salariés, le nombre de départ durant l'année est de 04 salariées.

D'après ses résultats, on a calculé le taux de turnover avec cette formule :

$$\text{Le taux du turnover} = \frac{\text{Nombre de départ durant l'année}}{\text{effectif moyen}} = \frac{04}{123} = 3.25\%$$

Figure N°3 : le taux de départ :



Source : Réalisé par nos soins à partir des informations de l'entreprise.

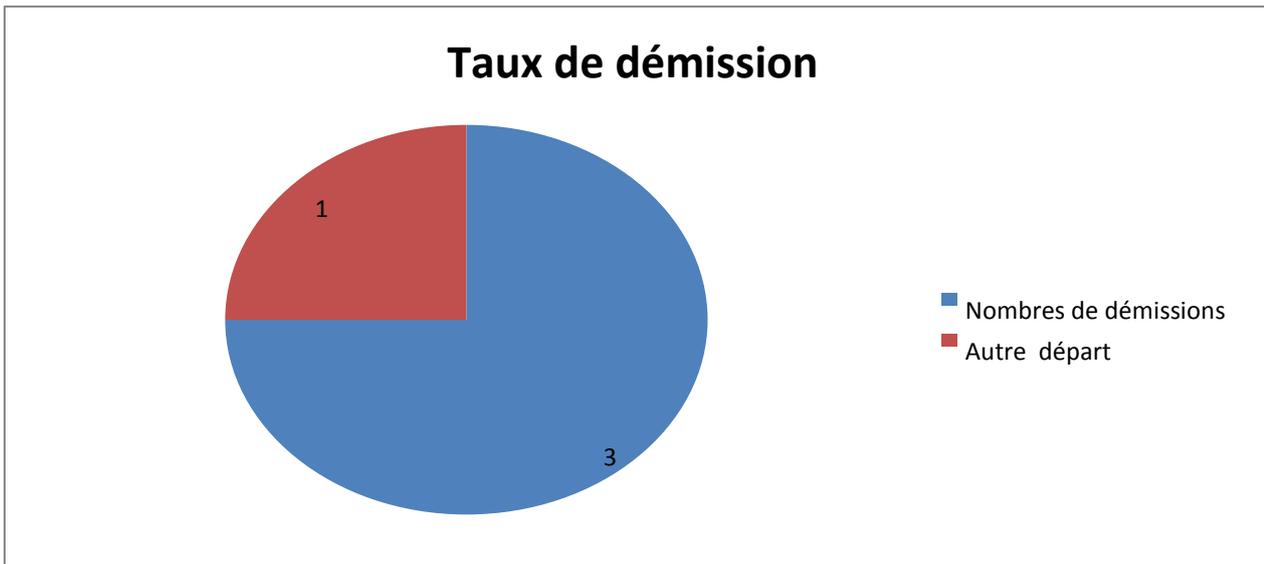
D'après les calculs, on a trouvé que le taux de turnover est de 0.0325, un résultat qui converge vers zéro, ce qui signifie qu'il y a une stabilité de l'entreprise. Cela nous permet de dire que le degré de la satisfaction des employés dans l'entreprise est très élevé. Et on peut dire que les travailleurs sont fidèles à l'entreprise. On trouve que les mesures de stabilité (ancienneté moyenne du personnel = 10 ans) malgré que cette entreprise au premier lieu a commencé avec trois ouvriers.

II.2.2 : Le taux de démission

Après les premiers résultats, on a ajouté le total des démissions durant l'année qui est de 03 personnes, ça nous permet de calculer le taux de démission avec cette façon :

$$\text{Le taux du demission} = \frac{\text{totales des demissions durant l'année}}{\text{Nombre de départ}} = \frac{03}{4} = 75$$

Figure N°4 Taux de démission.



Source : Réalisé par nos soins à partir des informations de l'entreprise

Le taux de démission est de 75% c à dire que l'entreprise n'a pas fait recoure au licenciement des salaries mais il y a un départe volontaire de ces trois ouvriers.

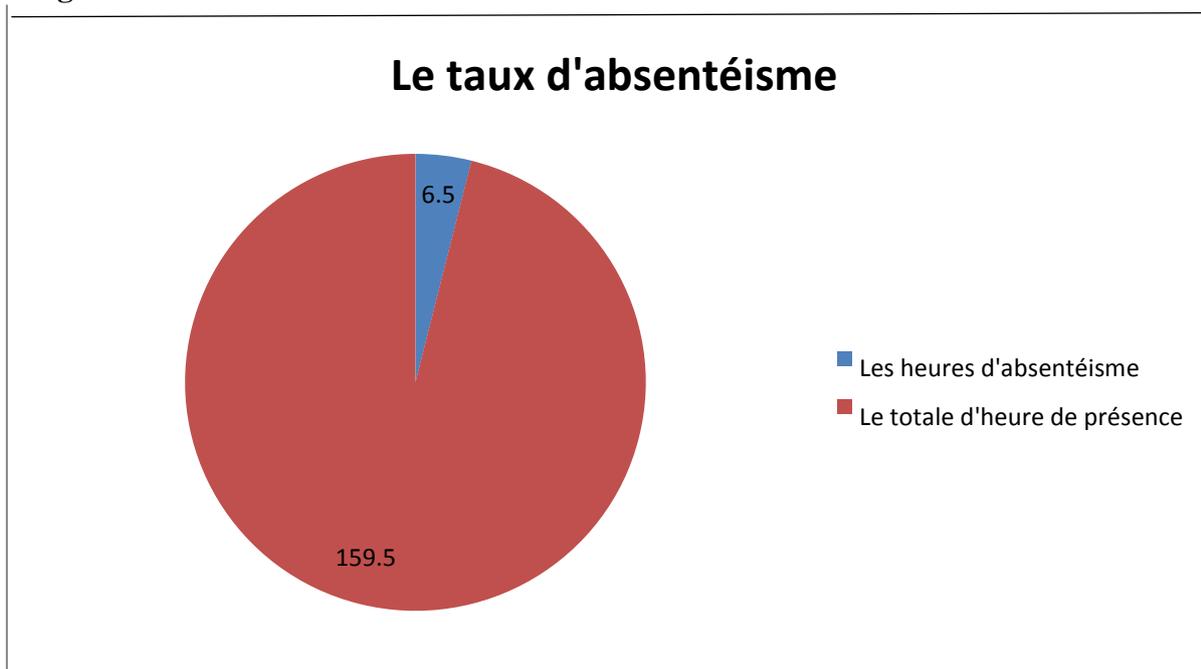
II.2 .3 : Le taux d'absentéisme

D'après les résultats que nous avons obtenus sur le nombre d'heures d'absentéisme, la période moyenne de travail théorique qui de 176 h, le nombre des travailleurs absents par jour et l'effectif total, on a calculé le taux d'absentéisme avec deux méthodes différentes :

- Le taux d'absentéisme calculé par la méthode 01

$$\text{-Taux absentéisme} = \frac{\text{les heure d'absentéisme}}{\text{la période}} = \frac{06.5}{176} = 03.71\%$$

Figure N°5 : Le taux d'absentéisme

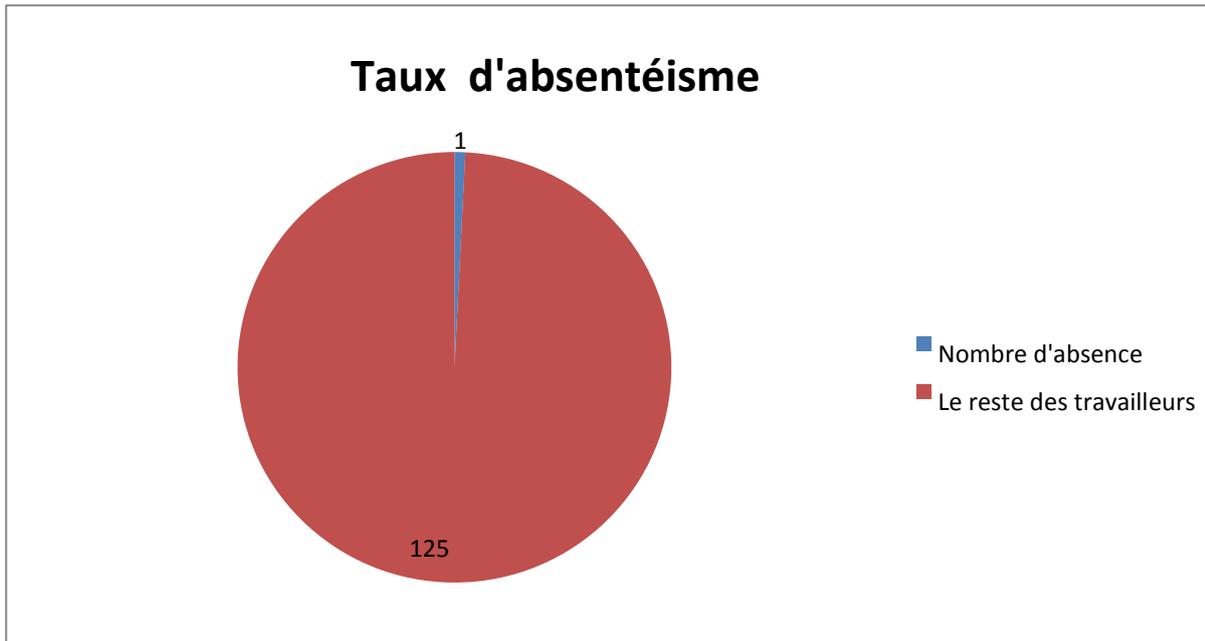


Source : Réalisé par nos soins à partir des informations de l'entrepris

➤ Le taux d'absentéismecalculé par la méthode 02 :

$$\text{-Taux absentièseme} = \frac{\text{Nombre d'abssece}}{\text{effectif total}} = \frac{1}{125} = 0.81 \%$$

Figure N°6 Taux d'absentéisme



Source : Réalisé par nos soins à partir des informations de l'entreprise

Ce taux est très bas dans les deux méthodes ce qui signifie qu'il n'avait aucune influence sur la santé et le déroulement de l'entreprise. Une absence par jour par rapport au nombre d'effectif total qui très élevé n'a aucune influence négative sur le rendement des travailleurs. Il y a un professionnalisme et un attachement des salariés à leurs entreprises.

II.2.4 : Le taux de la propension conflictuelle

Il n'y a pas des heures de travail qui perdus à cause de grève, on trouve le taux de la propension conflictuelle est de zéro :

Le taux de la propension conflictuelle

$$\frac{\text{Nombre d'heure ou de journées perdues pour fait de greve}}{\text{nombre des salariés concernés par la greve}} = 0000$$

Ce zéro signifie qu'il n'y a pas de problème entre les salariés et les responsables.

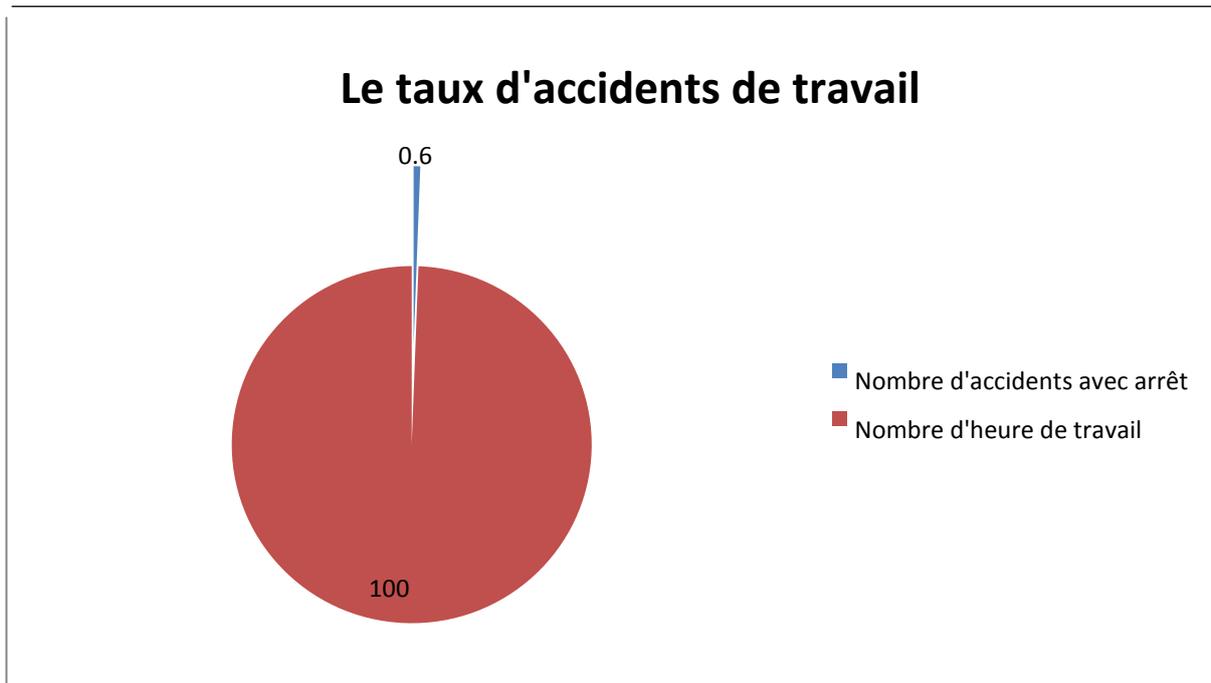
II.2.5 : Le taux d'accident de travail

Pour savoir si le lieu de travail est sécurisé ou non, on fait une étude sur le taux d'accidents de travail, on a mentionné le nombre d'accidents avec arrêt de travail, pour nos calculs. On utilise cette méthode :

1/le taux de accidents de travail :

$$\begin{aligned}\text{Le taux du accidents de travail} &= \frac{\text{Nombre d'accident avec arrêt}}{\text{nombre d'heure travaillées}} * 100 \\ &= \frac{1}{176} = 0,0056 * 100 = 0,6\end{aligned}$$

Figure N°7 : le taux d'accident de travail



Source : Réalisé par nos soins à partir des informations de l'entrepris

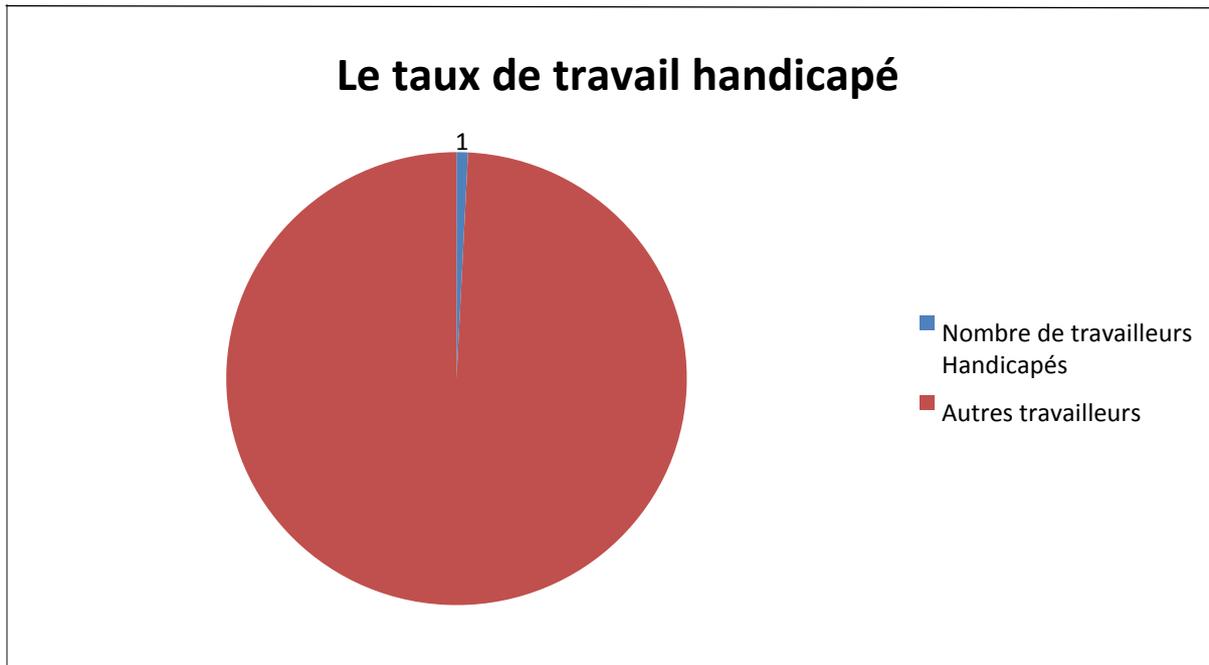
Malgré on a multiplié le taux fois cent, mais le taux reste, très bas, ce qui signifie que dans cette entreprise il y a une sécurité totale sur la santé des salariés

II.2.6 : Le taux de travailleur handicapé

On constate que dans cette entreprise il y a un salarié handicapé et on a calculé le taux du travailleur handicapé selon cette méthode :

$$\text{Le taux du travailleur handicapé} = \frac{\text{Nombre de travailleurs handicapés}}{\text{effectif total}} = \frac{1}{125} = 0.80\%$$

Figure N°8 Le taux de travail handicapé.



Source : Réalisé par nos soins à partir des informations de l'entreprise

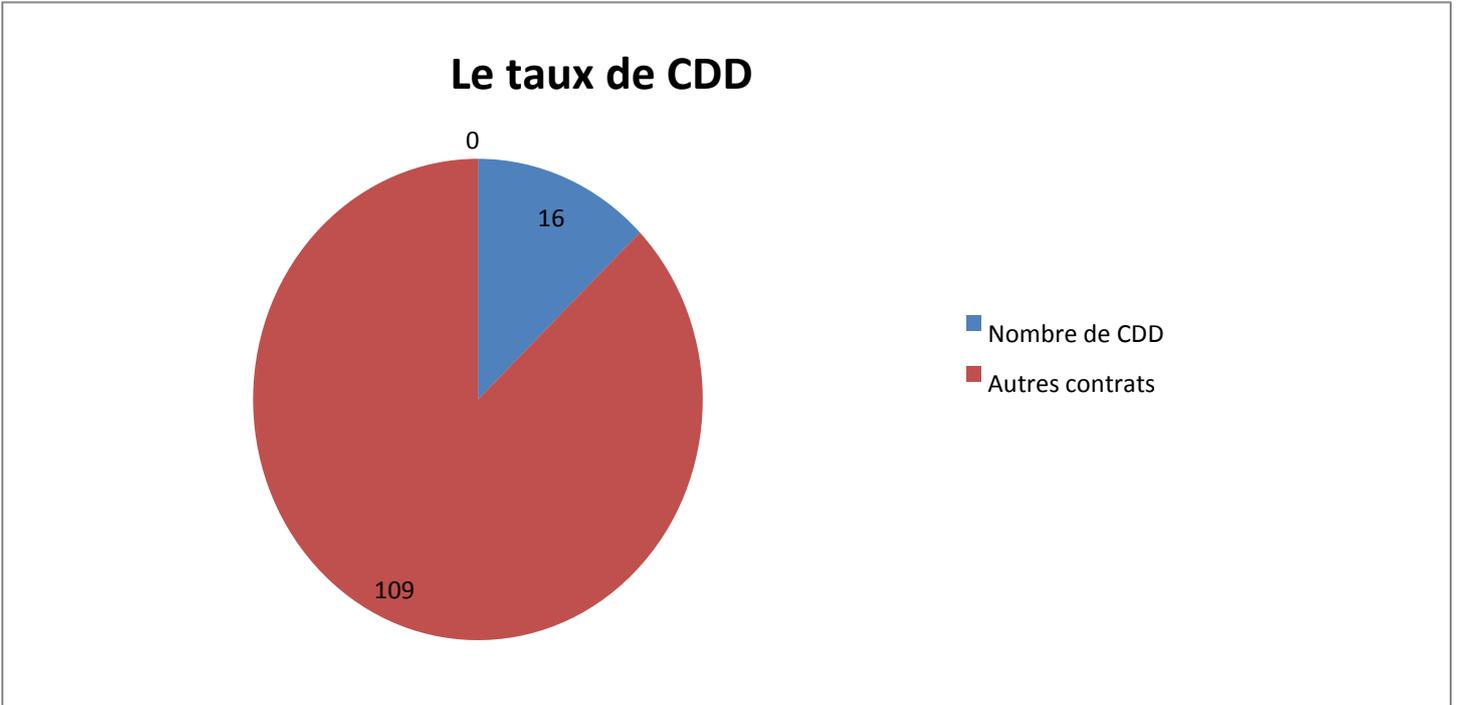
Ce taux nous permet d'avoir si l'entreprise a réalisé le taux mondial pour cette catégorie de la population qui est de 6%, là on voit que cette entreprise est un peu loin des chiffres internationaux.

II.2.7 : Le taux des contrats DD

Le nombre des contrats de travail à une durée déterminée est de 16 contrats, ce qui nous permet de calculer le taux des CDD

$$\text{Le taux des contrats DD} = \frac{\text{Nombre de contrat DD}}{\text{effectif total}} = \frac{16}{125} = 13\%.$$

Figure N°9 : le taux de contrat à durée déterminée.



Source : réalisé par nos soins à partir des informations de l'entreprise

D'après les résultats, on a trouvé que l'entreprise est bien attachée à ses travailleurs avec 87% des contrats indéterminés. L'entreprise essaye de garder ses travailleurs avec des contrats et des avantages pour assurer leur fidélité. Ce qui influence positivement sur leur productivité dans le travail.

II.3 : L'analyse du guide d'entretien au près des salariés

On va diviser en deux axes cette section. Le premier axe sera structurel et le deuxième sur les éléments qui motivent les salariés

II.3.1 : Axe structurel

- **politique de recrutement** : d'après les fonctionnaires, ils doivent répondre aux besoins de l'entreprise en fonction des manques qui existent dans l'entreprise soit du côté qualitatif ou quantitatif. Il est efficace et dans le but d'améliorer l'entreprise, elle procède à l'organisation des formations et des stages selon les points faibles de chaque nouvel ouvrier.

- **La gestion de carrière** : l'entreprise s'intéresse beaucoup à la gestion de carrière des fonctionnaires, avec la préparation pour l'occupation des postes supérieurs dans le même domaine d'activité. Et elle est basée dans cette démarche sur plusieurs indicateurs comme (la formation, l'ancienneté...).
- **Le type de contrat de travail (CDD ou CDI)** : le type de contrat de travail a un rôle important sur le rendement des travailleurs, selon les travailleurs, le contrat de travail à une durée indéterminée influence positivement sur la performance des fonctionnaires, mais dans notre cas il y a une part avec des contrats de travail déterminés, ce qui influence négativement sur la performance de l'entreprise en général.
- **L'évaluation de la pratique de GRH dans l'entreprise** : elle est satisfaisante pour la plupart des fonctionnaires, et elle est le lien entre les différentes autres directions qui existent dans l'entreprise.
- **La gestion des conflits au sein de l'entreprise** : malgré qu'il n'y a pas de conflits à l'intérieur de l'entreprise. Mais il y a des règlements internes qui règlent les problèmes, et on peut les régler amicalement avec le dialogue.

II.3.2 : Axe des motivations des salariés

- **Les droits assurés par l'entreprise**
 - **Le droit à la déconnexion des outils de communication à distance** : l'entreprise oblige certains personnels d'être en ligne selon leurs grades et les besoins de son poste et l'intervention dans tous les moments.
 - **Le droit de syndicalisation** : il y a le droit de syndicalisation dans l'entreprise mais les salariés ont jamais créé leur syndicat. Ils n'ont pas besoin à cette dernière puisqu'il y a pas de nécessité pour en créer.
- **La politique de rémunération de l'entreprise**: d'après les travailleurs, la politique de rémunération est moyenne et reste équitable pour la majorité des fonctionnaires.
- **La formation** : l'entreprise organise des formations internes et externes pour la faveur des employés pour l'amélioration de leurs compétences.

- **La prise de décisions** : là, on peut dire que c'est obligatoire de consulter la hiérarchie pour la majorité des décisions, malgré qu'il y ait des moments où les fonctionnaires gradés prennent quelques décisions sans consulter la hiérarchie.

➤ Les motivations pour les employés

L'entreprise utilise plusieurs moyens pour motiver leurs employés par ses méthodes en voici quelques-unes : confiance des responsables ; Le salaire ; La gestion de carrière ; Les primes ; Les formations et Autres motivations morales.

Savoir leurs degrés et leur influence sur le fonctionnement de l'entreprise. L'entreprise utilise tous les moyens possibles pour motiver leurs salariés afin de maximiser la productivité des travailleurs.

II.4. : Analyse de guide d'entretien de GRH

II.4.1 Les critères de recrutement dans l'entreprise

_ Le diplôme : la première étape pour le recrutement d'un nouveau salarié, on exige de lui de nous présenter son diplôme, le diplôme ; c'est un acte qui confère et atteste un titre, un grade.

_ L'expérience : c'est la pratique acquise durant la période de travail, le service DRH demande au salarié de prouver son expérience précédente.

_ La langue ; c'est un outil de communication dans l'entreprise, le service DRH exige du salarié de maîtriser les langues de marché de travail, comme le français et l'anglais.

II.4.2 La formation dans l'entreprise

Le GRH considère que le degré de formation dans l'entreprise est très élevé, l'entreprise a donné une grande importance pour la formation et l'amélioration du niveau d'instruction des travailleurs avec des stages et formations internes et externes.

II.4.3 : Les objectifs de plan de formation

Parmi les objectifs de plan de formation : on a la conformité avec les obligations légales par exemple un nouveau poste qui demande une bonne qualification pour le gérer, répondre à des besoins clairement identifiés, la formation peut réduire les écarts de compétences, soit les compétences que les employeurs désirent ou les compétences offertes par la main-d'œuvre disponible, et enfin résoudre les dysfonctionnements, on cherche les causes de ce dysfonctionnement et le remettre en fonctionnement.

II.4.4 : La gestion de carrière

L'entreprise, dans le but de garder ses fonctionnaires, fait des gestions de carrières pour les salariés avec graduation, allant d'un grade à un autre grade supérieur. L'objectif de

l'entreprise dans cette démarche est de faire face aux deux grands enjeux la perte des travailleurs anciens et couvrir le manque qui peut inclure le départ d'un cadre de l'entreprise. En plus de ça, grâce à cette politique, l'entreprise motive ses salariés pour donner plus, et leur permette d'être à jour et être concurrentielle.

_ L'entreprise s'intéresse beaucoup à la gestion de compétence des employés pour développer leurs compétences et les rendre productifs et d'être capables d'assurer leurs tâches comme il faut. Avec l'organisation de la formation à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur plus des stage pratiques chaque année.

_ La base de rémunération des salariés : l'entreprise rémunère ses salariés sur plusieurs bases comme :

- Absence ;
- L'ancienneté dans l'entreprise ;
- L'expérience des travailleurs ;
- Le poste occupé ;

II.4.5 : La gestion des compétences

- La gestion de départ d'un salarié : l'Entreprise cherche l'origine de départ car il y a plusieurs raisons de départ comme : promotion, nouvelles responsabilités, départ à la retraite, licenciement, etc. L'entreprise fait des promotions et des motivations et elle organise des réunions avec les salariés qui veulent quitter l'entreprise dans le but d'assurer la stabilité de l'entreprise.
- La participation des salariés à des prise des décisions avec la sélection des représentants des salariés par les travailleurs ; on vote sur deux représentants. Ils participent à la prise des décisions dans les réunions .et aussi les salariés peuvent prendre des petites décisions dans leurs domaine de travail sans consulter la hiérarchie.
- La sécurité au travail, c'est de supprimer ou réduire les risques d'accidents susceptibles de se produire lors de l'exercice d'une activité professionnelle.
- La participation des salariés à la dynamique de l'entreprise

Le mouvement syndical à l'entreprise, il n'y a pas de syndicat à l'entreprise, mais les travailleurs ont des représentants qui leur assurent tous les besoins auprès des responsables pour résoudre les problèmes de salariés.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus de gestion des ressources humaines de VERY NET, et cela par l'analyse des différentes données collectés tout au long de notre stage sur le terrain au sein de l'entreprise VERY NET. Nous avons mis le point sur le système d'appréciation de l'entreprise, sa finalité et les enjeux qu'il représente pour l'entreprise et pour le salarié.

Nous avons aussi pu mettre au clair l'importance qu'accord VERY NET à son processus de gestion des ressources humaines, qui englobe une variété d'axes sur lesquels il s'appuie à savoir la performance et la formation.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Aujourd'hui la GRH représente un facteur capital pour la réussite d'une entreprise, son bon fonctionnement, quel que soit sa nature d'activité, se repose sur une bonne gestion de son personnel, donc une bonne gestion des ressources humaines, cela afin d'assurer sa survie et être une entreprise performante.

Le développement durable au sein d'une entreprise repose sur la gestion des compétences, qui joue un rôle important dans l'entreprise car elle est un levier de la performance, elle permet de faire face à l'adaptation au changement dans l'entreprise.

Au terme de notre travail de recherche, notre étude s'est basée sur une méthode quantitative et une autre qualitative, pendant notre stage pratique au sein de l'entreprise VERY NET, on a élaboré un questionnaire et un guide d'entretien afin de récolter un maximum d'information qui permet d'approcher la connaissance du réel à laquelle nous avons été confrontés, ainsi que notre problématique qui étaient formulées comme suit :

Quel est l'impact du développement durable des ressources humaines sur la performance d'une entreprise ? Il est important de mettre en lumière la pertinence des résultats par rapport à nos hypothèses, cependant les résultats de ces interprétations rapprochées à la problématique préétablie ont conduit aux résultats suivants :

Concernant la performance de l'entreprise VERY NET, Il est fondamentalement vérifié que les décisions annoncées par la direction des ressources humaines pour améliorer la performance, ces décisions restent fortes sur le fonctionnement de l'organisation. Ce qui peut expliquer la présence des cadres administratifs compétents capables de gérer la direction des ressources humaines à long terme et de planifier pour développer l'entreprise.

La gestion de carrière, se caractérise dans l'entreprise et par des formations et stages spécialement pour des cadres, des salariés dans le but de créer des nouveaux postes et d'améliorer la productivité de l'entreprise, toutes ces démarches pour développer leurs compétences et les rendre productifs et d'être capables d'assurer leurs tâches.

L'entreprise a donné une grande importance pour la formation et l'amélioration du niveau d'instruction des travailleurs avec des stages et formations internes et externes, pour répondre à des besoins clairement identifiés et d'être à la conformité avec les obligations légales.

Pour valider nos hypothèses, la première hypothèse énonçait que les pratiques de la GRH répercutent positivement sur la motivation des salariés., Face à cette hypothèse, les résultats obtenus et les interprétations données montrent effectivement que le système de GRH à VERY NET prend en compte tous les aspects liés à l'amélioration des compétences des

Conclusion Générale

employés et le respect de règlement de l'entreprise. Ce sont ces éléments qui nous amènent à confirmer l'hypothèse énoncée.

Concernant notre deuxième hypothèse qui est la gestion des ressources humaines à travers la fonction du personnel permet à l'entreprise une meilleure performance. Par ailleurs, en se référant toujours aux différents résultats des données collectées sur l'avis des employées de VERY NET sur leur système de formation, et après interprétation de ces données, nous pouvons dire que le système de formation à VERY NET pour l'échantillon ciblé aurait des conséquences positives au niveau de la motivation des employés dans les tâches qu'ils doivent effectuer. Cette motivation peut créer une hausse du régime de travail, provoquant donc une hausse de productivité. On peut constater aussi une augmentation de la performance créant une présence d'efficacité. Pourtant une bonne gestion des ressources humaines vise beaucoup d'autres domaines et processus de l'entreprise, pour cela on a confirmé la deuxième hypothèse.

Généralement la DRH de l'entreprise trouve des problèmes de communication entre les postes de travail, ce problème communication retarde le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cependant, notre étude reste modeste, nécessite d'autres recherches plus approfondie concernant la problématique étudiée.

Bibliographie

Ouvrage et articles :

- ❖ A. Aquin, A. Marion « diagnostic de la performance de l'Enterprise » édition dunod, septembre 2002
- ❖ A. FERNANDEZ, « les nouveaux tableau de bord des managers », les éditions d'organisation.3ème édition, 2003.
- ❖ A. FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2008.
- ❖ ANNIC Cohen, « toute la fonction RH », édition Dunod, paris, 2006.
- ❖ B. Charles-Pauvres et autres, les déterminants psychologiques de la performance au travail, un bilan des connaissances et proposition de voies de recherches, note 436(06-9) septembre 2006.
- ❖ B. DORIATH, C. GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^e édition, Donodo, Paris, 2007
- ❖ B. JULHIET, baromètre de bien-être au travail des français états des lieux attentes et perspective, 1^{er}édition, novembre2010.
- ❖ B. Sidi Ahmad le management des ressources humaines, édition n°5020, 2010.
- ❖ C. ALAZARD & S. SEPARI [2010]; « contrôle de gestion » Ed. Duodi
- ❖ C. ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, paris, 2007.
- ❖ C. GUILLOT-SOULEZ « la Gestion des Ressources Humaine », Edition GUALINO, Paris 2015.
- ❖ CAILLAT A, « Management des entreprise », Édition HACHETTE LIVRE, 2008.
- ❖ F. Kelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3ème Ed, l'organisation, Paris, 2007.
- ❖ F. kerlan. (2010). la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d'organisation, Paris.
- ❖ G-H. Brundtland - Notre avenir à tous, 1987.djvu
- ❖ J.P.CITEAU 2000. (Gestion des ressources humaines), paris ; édition Dalloz.
- ❖ J.Y. SAULAU. « tableau de bord pour décideurs qualité », AFNOR, la plaine sainte. Denis, 2006.
- ❖ J-M. Peretti «gestion ressources humaines » 19 édition, octobre 2013, EMD SAS. (France).
- ❖ J-P. BURN, management d'équipe: 7 leviers pour améliorer le bien-être et efficacité au travail, édition eyrolles, Paris, 2008.

- ❖ J-P. Taieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale ; 6eme édition, p de 76 à 80 ; 2011.
- ❖ J-P. TAIEB., « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed. DUNOD, , Paris, 6^{eme} Edition; 2011.
- ❖ L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.
- ❖ L.MITHIS, «gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » *Edition* de le Harmattan – avril 1990.
- ❖ Les rôles du tableau de bord, *Économie* ,8 novembre 2009.
- ❖ M. LEROY. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, paris, 1998, P.14.
- ❖ MARGOTTEAU É., « Contrôle de gestion », Ellipses, Paris, 2001
- ❖ MARTORY Bernard, contrôle de gestion, 9^{eme} édition.
- ❖ N. Barthe et K. Belabbes « LA GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE », p : 100, 2016.
- ❖ P. voyer, “tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, presses de l'Université du Québec, Québec, 2006
- ❖ R. KAPLAN & D. N ORTON; « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation, 2003.
- ❖ S. Caroline, “concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision“, Edition Dunod, paris, 1998.
- ❖ S. Lakhdar, extrait de l'INPED (Institution National de la Productivité et du Développement Industriel, DEP/DSOSH, Dossier Documentaire De Mm M.BAIAI, 2006.
- ❖ S.Ben El Arbi « économie – droit management « Edition Ellipses, 2017
- ❖ S.Guerrero., « les outils de l'audit social optimiser les RH », Ed. DUNOD, Paris, 2008
- ❖ T. Perrin et brown, D reward strategies for real, 2001.
- ❖ Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise, raffina bourrai, 2015.

Site web:

<https://www.economie.gouv.fr> le 05juillet 2019 à22h15 minute.

<https://ethique-sur-etiquette.org> le 05juillet2019.

<https://blog.opleidingen.wolterskluwer.be>

www.Ressource.aunege.fr. Consulter le 15/06/2019, à 17 :55h.

www.bien-etre au travail.fr/ drf. ROSENFELD-MNHN/ Médecine de prévention .J.

WCOETHE /1749- 1832 .PDF. le115/006/2019.

www.pilotage-org

Mémoire :

Gestion des ressources humaines (synthèse de cours), Centre national de l'enseignement professionnel à distance, Hydra.Alger.

ADELAIDE Crouzet, la fonction ressource humaine, 2002/ 2003, consulter le 22/06/2015, à 11:30h.

Table de matieres :

| | |
|---|----|
| Introduction générale :..... | 1 |
| Chapitre 1 :L'évolution de la fonction des ressources humaines | 4 |
| Introduction : | 4 |
| Section I : l'émergence et le développement de GRH : | 4 |
| I .1. La fonction des ressources humaines (FRH) : | 4 |
| I. 1.1. Définir la fonction des ressources humaines (FRH) :..... | 4 |
| I.1.2. L'approche historique :..... | 4 |
| I.1.3. Les objectifs de la fonction des ressources humaines : | 7 |
| I.1.4. Les missions de la fonction ressources humaines : | 8 |
| I .2 : La gestion des ressources humaines (GRH) : | 11 |
| I.2.1 : Définition de la gestion des ressources humaines (GRH):..... | 11 |
| I.2.2- Le gestionnaire :..... | 12 |
| I.2.3- Le rôle de DRH : | 13 |
| I .2.4 : La mobilisation du personnel selon le modèle Ulrich :..... | 13 |
| I.3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines(GRH) : | 16 |
| I.3.1: Définition des champs des pratiques de la GRH: | 16 |
| I.3.2 : Les objectifs de la gestion des ressources humaines : | 16 |
| I.4 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : | 17 |
| I.4.1 : La définition du concept de la GPEC : | 17 |
| I .4.2 : Les objectifs de la GPEC :..... | 18 |
| Section II : développement durable et la responsabilité sociale :..... | 19 |
| II.1 : La responsabilité sociale des ressources humaines : | 19 |
| II .1 .1 : Définition de développement durable : | 19 |
| II.1.2 : Définition de responsabilité sociale des entreprises : | 19 |
| II.1.3 : Le développement durable des ressources humaines :..... | 21 |
| II.1.4: La relation de développement durable et les ressources humaines :..... | 21 |
| II.2 : La politique sociale de l'entreprise :..... | 21 |
| II.2.1 : La politique de recrutement et d'intégration :..... | 21 |
| II.2.2 : La gestion responsable et équitable de l'emploi : | 21 |
| II.2.3 : La politique de rémunération : | 22 |
| II.2.4 : la Gestion des départs : | 23 |
| II.3 : Fonction des ressources humaines et transformation de la responsabilité sociétale .. | 23 |

| | |
|---|----|
| II.3.1. La fonction des ressources humaines et la responsabilité sociale :..... | 23 |
| II.3.2 : La fonction des ressources humaines et la responsabilité environnementale :..... | 23 |
| II.3.3 : La FRH et la responsabilité sociale : | 24 |
| Chapitre 2 : Approche théorique sur la performance de l'entreprise..... | 27 |
| Introduction : | 27 |
| Section I : l'aspect théorique de la performance : | 27 |
| I.1 : Définition de la performance | 27 |
| I.2 : Les objectifs de la performance : | 28 |
| I.3 : La performance interne et la performance externe : | 29 |
| I.4 : Comparaison entre la performance interne et externe : | 30 |
| I.5 : Les principes de base de mesure de performance :..... | 30 |
| I.6 : L'évaluation de la performance :..... | 32 |
| I.7 : Les sept axes de mesure de la performance : | 33 |
| I.8 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon le modèle multifactoriel de Campbell(1990): | 35 |
| I.9: les sept leviers pour améliorer le bien-être et efficacité au travail :..... | 36 |
| I.9.1 : la compétence professionnelle:..... | 36 |
| I.9.2 : Le bien-être au travail:..... | 36 |
| I.9.3: Le bien-être vital: | 36 |
| I.9.4: Le bien-être existentiel: | 36 |
| I.9.5: Bien-être social-relational: | 37 |
| I.9.6: Bien-être matériel:..... | 37 |
| I.9.7: Bien-être organisationnelle:..... | 37 |
| Section II : Le tableau de bord RH :..... | 37 |
| II.1 : Définition de caractéristique tableau de bord RH :..... | 38 |
| II.1.1 : Définition de tableau de bord :..... | 38 |
| II.1.2. Les caractéristiques du tableau :..... | 38 |
| II.2 : Différents types des tableaux de bord :..... | 39 |
| II.3 : Le tableau de bord RH : | 41 |
| II.4 : Les indicateurs de tableau de bord RH : | 41 |
| II.5 : le Rôle d'un tableau de bord social :..... | 45 |
| II.6 : Les limites d'un tableau de bord : | 46 |
| Chapitre 03 : la méthodologie de travail et l'analyse des données | 48 |
| Introduction | 48 |

| | |
|--|----|
| Section I : Méthodologie de la recherche et présentation de l'entreprise : | 48 |
| I.1 : Lieu du déroulement de stage pratique | 48 |
| I.2 : Présentation générale de l'entreprise privée SARL VERY- NET: | 48 |
| I.2.1:Histories de l'entreprise SARL "VRY-NET" | 51 |
| I.2.2 :La localisation : | 51 |
| I.2.3 :L'organigramme de la DRH de l'entreprise : | 52 |
| I.3 Présentation de la population : | 52 |
| I.4 Choix des méthodes d'enquête et des techniques de collecte des données : | 52 |
| Section II : Présentation et analyse des données de l'enquête :..... | 53 |
| II.1: Les différentes fonctions présentes dans l'entreprise « Very Net » : | 54 |
| II.2 : Analyse des données sur les indicateur RH. | 55 |
| II.2.1 : Le taux de turnover : | 55 |
| II.2.2 : Le taux de démission : | 55 |
| II.2 .3 : Le taux d'absentéisme : | 58 |
| II.2.4 : Le taux de la propension conflictuelle : | 58 |
| II.2.5 : Le taux d'accédant de travail : | 59 |
| II.2.6 : Le taux de travailleur handicapé : | 59 |
| II.2.7 : Le taux des contrats DD : | 61 |
| II.3 : L'analyse du guide d'entretien aux prés des salariés : | 61 |
| II.3.1 : Axe structural : | 61 |
| II.3.2 : Axe des motivations des salariés : | 62 |
| II.4 : Analyse de guide d'entretien de GRH : | 63 |
| II.4.1 Les critères de recrutement dans l'entreprise : | 63 |
| II.4.2 La formation dans l'entreprise : | 63 |
| II.4.3 Les objectifs de plan de formation : | 63 |
| II.4.4 La gestion de carrière : | 63 |
| II.4.5 la gestion des copétances: | 64 |
| Conclusion générale : | 66 |
| Bibliographie : | 68 |
| Table des matières | 71 |
| Annexes | 74 |

Annexes

UNIVERSITE ABDERRAHMANNE MIRA FACULTE DES SCIENCE ECONOMIQUE GESTION ET COMMERCIAL

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES.

OPTION : ECONOMIE DE DEVELOPPEMENT.

Mémoire de fin de cycle

En vue l'obtention du diplôme de master II en science économique. Option :
économie de développement.

Thème :

L'impact du développement durable des ressources humaines sur la performance des entreprises.

Réalisé par : Oubelaid Nassim

Djadja Meziane

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle master 02 en économie, option : économie de développement. Ayant pour thème : L'impact du développement durable des ressources humaines sur la performance des

Entreprises. On vous serez reconnaissant de bien vouloir répondre aux questions (entretien) avec toute sincérité et pour vous rassurer, les informations données seront utilisées dans un travail purement scientifique et académique.

On vous remercie d'avance pour votre collaboration et votre disponibilité.

Encadré par : kennouchesamia.

Guide d'entretien pour les salariés :

1/ comment vous juger la politique de recrutement de nouveaux effectifs de l'entreprise?

.....
.....
.....

2/A ce que l'entreprise effectue des gestions de carrières pour ces employée ? Et comment vous la juger ?

.....
.....
.....

3/comment vous qualifier la politique de rémunération au sein de l'entreprise ?

.....
.....
.....

4/ A ce que l'entreprise organise des formations pour les employés ?

.....
.....
.....

5/A ce que vous prenez des décisions sans consulté la hiérarchie?

.....
.....
.....

6/ Quel est le type de votre contrat de travail ? CDD ou CDI et quelle est son influence sur votre performance dans le travail ?

.....
.....
.....

7/Votre entreprise assure-t-elle les droits tels que : droit à la déconnexion des outils de communication à distance, droit de syndicalisation, ...etc. ?

.....
.....
.....

8/Quelles sont les motivations qui vous permettent de donner le maximum pour l'entreprise ?

.....
.....
.....

9/ pouvez-vous nous évaluer les pratiques du DRH afin d'améliorer les conditions de travail des employés ?

.....
.....
.....

10/ comment l'entreprise procède à la gestion des conflits au sein de l'entreprise ?

.....
.....
.....

UNIVERSITE ABDERRAHMANNE MIRA FACULTE DES SCIENCE ECONOMIQUE GESTION ET COMMERCIAL

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES.

OPTION : ECONOMIE DE DEVELOPPEMENT.

Mémoire de fin de cycle

En vue l'obtention du diplôme de master II en science économique.

Option : économie de développement.

Thème :

**L'impact du développement durable des ressources humaines sur la
performance des entreprises.**

Réalisé par : Oubelaid Nassim ;

Djadja Meziane.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle master 02 en économie, option : économie de développement. Ayant pour thème : L'impact du développement durable des ressources humaines sur la performance des

Entreprises. On vous serez reconnaissant de bien vouloir répondre à ce questionnaire avec toute sincérité et pour vous rassurer, les informations données seront utilisées dans un travail purement scientifique et académique.

On vous remercie d'avance pour votre collaboration et votre disponibilité.

Encadré par : kennouchesamia.

Questionnaire pour le DRH:

Identification de l'entreprise.

1/Nom de l'entreprise.....

2/Localisation:.....
.....

3/Date de création de l'entreprise: Si Appartenance à un groupe,
lequel? :.....

4/Domaine d'activité:.....

5/Quelles sont les différentes fonctions Présentes dans l'entreprise?

- | | |
|------------------------------|----------------|
| - Recherche et Développement | Effectif |
| - Ressources humaines | Effectif..... |
| - Production | Effectif..... |
| - Marketing | Effectif..... |
| - Commercial | Effectif..... |
| - Logistique | Effectif..... |
| - Administratif | Effectif..... |
| - Comptabilité | Effectif..... |
| - Autre | Effectif..... |

: Les indicateurs ressources humains.

- Quelles est le nombre de départe durant l'année ?
- Quelles le nombre d'effectif moyen durant l'année ?
- Quelles Le totale des démissions durant l'année ?
- Mesure de stabilité : ancienneté moyenne du personnel ?
- Le nombre d'heure d'absentéisme et dans quelle période ?
- Nombre d'heure perdues pour fais de grave et le nombre des salariés concernés par la grave ?
- Quelles le nombre d'accédant avec arrêt ?

- Le nombre d'heure de travail théorique ? -LE nombre des travailleurs handicapés ?
- Quelles Le nombre des de contrat DD ?

Pratiques de D R H :

1- Avez-vous procédé à des embauches ces dernières années ?

.....

Si oui, pour quels postes, quelles sont les critères que vous avez utilisé pour le recrutement?

.....

2- Comment vous juger la formation dans l'entreprise

.....

Quels sont les principaux objectifs du plan de formation ?

.....

3- est-ce que l'entreprise effectue des gestions de carrières pour cette employée ?
 Si oui comment vous procédez ? Si non pourquoi ?

.....

4- Votre entreprise a-t-elle mis en place des mesures pour le développement des compétences des employés ?

.....
.....

5- Sur quelles bases sont rémunérés les salariés ?

.....
.....

6- pouvez-vous nous expliquer la gestion de départ de l'entreprise ?

.....
.....

7- Les salariés bénéficient-ils d'un intéressement ? sous quelle(s) forme(s) ?

.....
.....

8- Les salariés participent-ils d'une certaine façon à des prises de décision au sein
De l'entreprise ? Si oui sous quelles formes
? :

.....
.....

9- Diriez-vous que par rapport à votre secteur ou à vos concurrents, votre milieu
de travail est plus sécuritaire que la moyenne (nombre d'accident, de quasi-
accidents, congés maladies)?

.....
.....

10- Les salariés sont-ils sollicités pour participer à la dynamique de développement
del'entreprise ? si oui comment ? :

.....

.....

11- A ce que les salaries participe au mouvement syndical Quels sont les syndicats représentés dans l'entreprise ? quels sont leurs représentativités? :

.....

.....

UNIVERSITE ABDERRAHMANNE MIRA

FACULTE DES SCIENCE ECONOMIQUE

GESTION ET COMMERCIAL

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES.

OPTION : ECONOMIE DE DEVELOPPEMENT.

Mémoire de fin de cycle

En vue l'obtention du diplôme de master II en science économique. Option :
économie de développement.

Thème :

L'impact du développement durable des ressources humaines sur la performance des entreprises.

Réalisé par : Oubelaid Nassim ;
djadja Meziane.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle master 02 en économie, option : économie de développement. Ayant pour thème : L'impact du développement durable des ressources humaines sur la performance des entreprises. On vous serez reconnaissant de bien vouloir répondre à cet entretien avec toute sincérité et pour vous rassurer, les informations données seront utilisées dans un travail purement scientifique et académique.

On vous remerciez d'avance pour votre collaboration et votre disponibilité.

Encadré par : Kennouche Samia.

Guide d'entretien pour D R H :

1- Avez-vous procédé à des embauches ces dernières années ?

.....
.....

Si oui, pour quels postes, quelles sont les critères que vous avez utilisé pour le recrutement?

.....
.....

2- Comment vous juger la formation dans l'entreprise ?

.....
.....

Quels sont les principaux objectifs du plan de formation ?

.....
.....

3- est-ce que l'entreprise effectue des gestions de carrières pour cette employée ? Si oui comment vous procédez ? Si non pourquoi ?

.....
.....

4- Votre entreprise a-t-elle mis en place des mesures pour le développement des compétences des employés ?

.....
.....

5- Sur quelles bases sont rémunérés les salariés ?

.....
.....

6- pouvez-vous nous expliquer la gestion de départ de l'entreprise ?

.....

7- Les salariés bénéficient-ils d'un intéressement ? sous quelle(s) forme(s) ?

.....

.....

8- Les salariés participent-ils d'une certaine façon à des prises de décision au sein
De l'entreprise ? Si oui sous quelles formes ? :

.....

.....

9- Diriez-vous que par rapport à votre secteur ou à vos concurrents, votre milieu de
travail est plus sécuritaire que la moyenne (nombre d'accident, de quasi-accidents,
Congés maladies)?

.....

.....

10- Les salariés sont-ils sollicités pour participer à la dynamique de développement
de l'entreprise ? si oui comment ? :

.....

.....

11- A ce que les salariés participe au mouvement syndicaux Quels sont les syndicats
représentés dans l'entreprise ? quels sont leurs représentativités? :

.....

.....

Résumé :

En ces temps le développement durable au sien d'une entreprise repose sur la gestion des compétences, qui joue un rôle important dans l'entreprise car elle est un levier de la performance, elle permet de faire face à l'adaptation au changement dans l'entreprise.

D'après les résultats obtenus et les interprétations données pendant notre stage pratique à l'entreprise VERY NET nous pouvons confirmer les hypothèses énoncées.

Mots clés : développement durable, performance, gestion des ressources humaines, formation

خلاصة:

في هذه الأوقات، تعتمد التنمية المستدامة في الشركة على إدارة المهارات، التي تلعب دورًا مهمًا في الشركة لأنها وسيلة أداء، فهي تتيح التكيف مع التغيير في عمل الشركة.

وفقًا للنتائج التي تم الحصول عليها والتفسيرات المقدمة خلال فترة التدريب العملي لدينا في شركة VERY NET، يمكننا تأكيد الافتراضات المعلنة.
الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة – النجاعة – تسيير الموارد البشرية – التكوين.