



Université ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de MASTER en sociologie

Option : Sociologie du Travail et des ressources humaines

Thème

**L'impact de la GRH sur la performance des
travailleurs dans l'entreprise.**
Cas pratique : MAC-SOUM d'AKBOU

Réaliser par :

BAZIZ NADIA

BAZIZ WARDA

Encadré par

Mr. DJADDA MAHMOUD

Année Universitaire:
2017/2018

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à:

- ❖ *ma famille, spécialement à mes parents qui mon soutenue et je suis fière de les avoir et tout les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte.*
- ❖ *mes chers sœurs et frères « Hakim » et « Idir ».*
- ❖ *les petits enfants de ma famille: « Chaima », « Malek », « Housseem » et « Amel » « haïthem ». » Amel »*
- ❖ *mes amis sans exception Sabrina, Khasissa. . .*
- ❖ *Mon encadreur Mr Djadda qui m'a aidé réalisé se travail.*
- ❖ *mes enseignaient : « Mr hadarbach » et « Mr ahouari ».*
- ❖ *Et enfin, il m'est très agréable de dédie ce mémoire à toutes les personne qui prés ou soin ont contribue à la réalisation de ce travail et surtout à ce qui œuvrent pour un lendemain meilleur.*



Warda

DEDICACES

Tout les réalisations et tout les réussites à cause de les encouragements de notre famille et de notre parant et enseignants.

Alors je dédie ce modeste travail à :

- + Mes parents qui mon soutenue et me donne toujours le courage et je ne peux pas exprimer l'amour et le respect qui je leur port.*
- + Pour mes chers sœurs « Chadia et Warda et Meriem » qui me donné la volonté et l'espoir pour contenue dans ce chemin.*
- + A tout mes sœurs et frère « Idir et Hakim ».*
- + A mon encadreur « Mr Djadda » qui ma aidé à réalisé se travail.*
- + A tout mes enseignants « Hadarbach, ahouari, feradji... ».*
- + A les petit de la famille « Chaima, Malek, Houssam, Amel, haïthem » « Amel ».*
- + A tout mes amis sans exception Sabrina, Khalissa... .*
- + Et sans oublié tout les gens qui m'aidé soit moralement où financièrement.*

NADIA



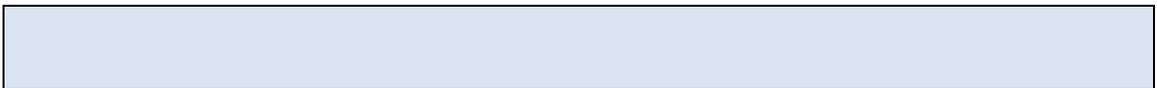
Remerciement :

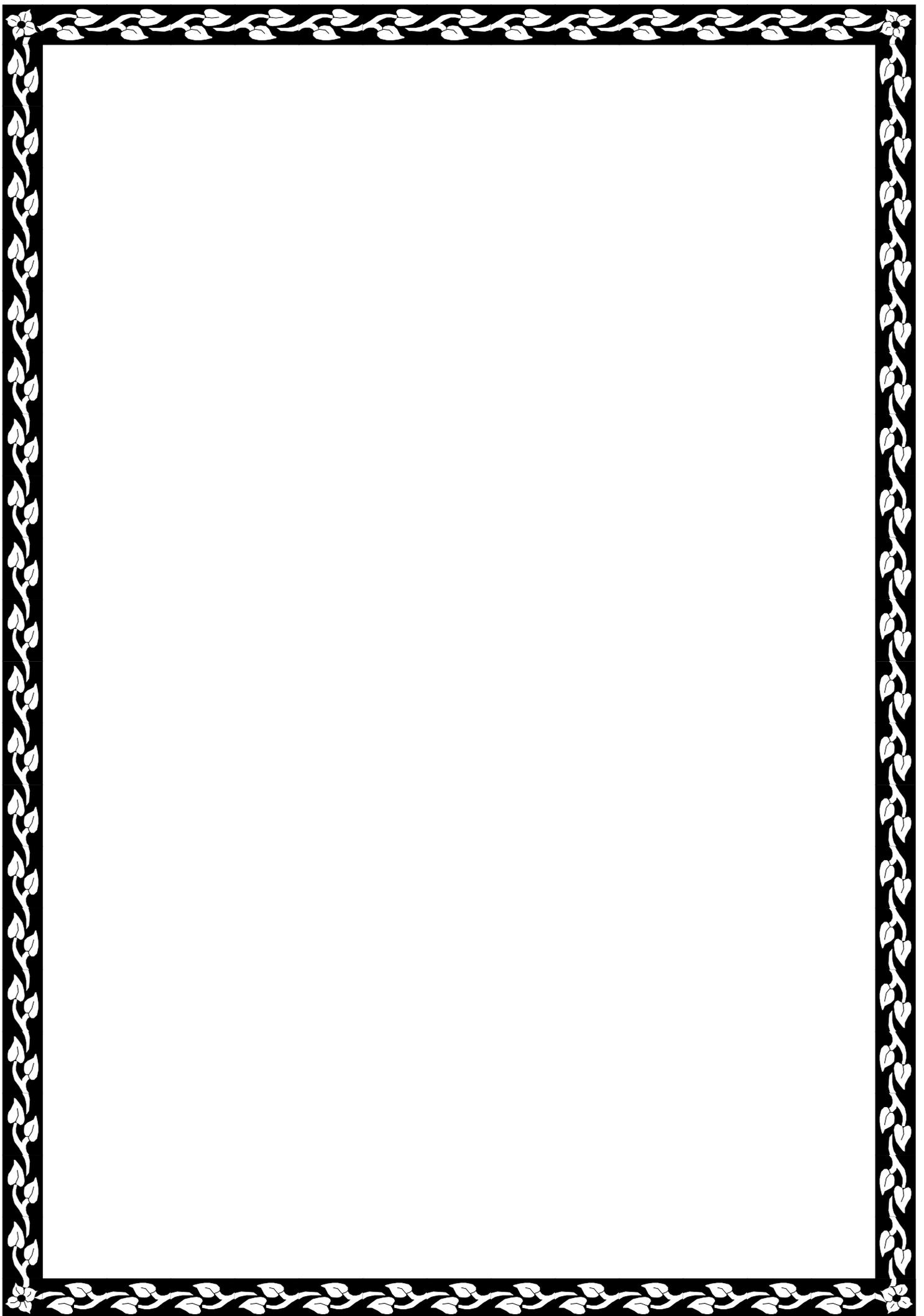
- ✚ Nous tenons d'abord de remercier « ALLAH » le tout puissant qui nous donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.
- ✚ Tous nous vifs remerciement à tout ce qui nous ont soutenue tout au long de la préparation de notre travail.
- ✚ Nous remercions spécialement M^r Djadda Mahmoud qui nous a aidés à réaliser ce travail et d'avoir accepté de nous encadrer.
- ✚ Nous tenons également à remercier le personnel de « Mac-soom » qui nous aidé à réaliser notre travail « Mr Mouhoub »
- ✚ Nos chaleureux remerciements s'adresseront surtout à notre famille qui nous soutenue, tout au long de notre parcours d'étude, ainsi que notre amis sans exception.
- ✚ Sans oublié notre sœur Meriem qui nous donné des idées, aussi qui nous aidé à réaliser notre travail.
- ✚ En fin, nous tenons à remercier tous les enseignants ayant contribué à notre formation et tout le personnel de la faculté des sciences humaines et sociale.



WARRDA

NADJA





Liste des abréviations :

Les abréviations	Le sens
RH	Ressource humain.
GRH	Gestion des ressources humaines.
DRH	Directeur des ressources humaines.
OST	Organisation scientifique de travail.
EH	Efficacité humain.
ES	Efficacité stratégique.
EO	Efficacité organisationnelle.
PDG	Président directeur générale.
SB	Salaire de base.
SMIC	Salaire minimum interprofessionnels commun.
SMIG	Salaire minimum interprofessionnels garanti.
SMAG	Salaire minimum agricole garanti.
ARPRHQ	Association des professionnels en ressource humain de Québec.
ANDCP	Association national des directeurs des chefs du personnel.
MRH	Management des ressources humaines.

Liste des tableaux :

Numéro de tableau	Titre de tableau	page
Tableau n°1	Répartition des membres de la population d'étude selon le sexe.	76
Tableau n°2	La répartition des membres de la population d'étude selon l'âge.	77
Tableau n°3	La répartition des membres de la population d'étude selon le niveau d'instruction.	78
Tableau n°4	La répartition de la population d'étude selon la catégorie professionnelle.	79
Tableau n°5	La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale.	80
Tableau n°6	La répartition des membres de la population selon l'ancienneté.	81
Tableau n°7	La répartition des membres de la population selon le bénéfice de la formation.	82
Tableau n°8	La relation entre le type de formation et la situation matrimoniale.	83
Tableau n°9	la relation entre les résultats de la formation et le sexe.	84
Tableau n°10	la relation entre la présentation de formation et le niveau d'instruction	85
Tableau n°11	la relation entre l'influence de la rémunération sur la catégorie socioprofessionnelle	87
Tableau n°12	la répartition des membres de la population selon le moyen de développement de la rémunération.	88
Tableau n°13	la relation entre la base de recrutement et l'âge.	89
Tableau n°14	la relation entre le niveau d'instruction et l'adéquation.	91
Tableau n°15	la relation entre les bases de recrutement et les exigences des postes actuelle.	92
Tableau n°16	l'influence de développement de recrutement sur son adéquation.	93

Tableau n°17	la répartition des membres de la population selon les avantages.	94
Tableau n°18	la relation entre la performance et les critères de recrutement	95
Tableau n°19	la relation entre les outils de performance et de leur existence	96
Tableau n°20	répartition des membres de la population selon la stratégie d'évaluation de la performance	97

La liste des figures

N°	Titre	Page
01	l'enchaînement des déterminants de la performance par l'organisation.	47
02	Le déroulement logique des déterminants de la performance par la stratégie.	49
03	Efficacité humain.	50
04	Les déterminants de la motivation.	52
05	Département de production.	71
06	Organigramme	—

SOMMAIRE

Introduction générale

Partie théorique

Chapitre I : Cadre Méthodologique de la Recherche

1-les raisons du choix du thème.....	06
2-les objectifs de la recherche.....	06
3-La problématique.....	07
4-Les hypothèses.....	09
5-Définition des concepts.....	10
6- pré-enquête	13
7-La méthode utilisée.....	13
8- la technique de collecte de donnée.....	14
9- la population mère.....	15
10- L'identification de l'échantillon et la méthode d'échantillonnage.....	16

Chapitre II : La gestion des ressources humaines

Préambule

1- Histoire de la fonction RH.....	18
a- L'émergence de la fonction : 1850-1950.....	18
b- L'essor de la fonction : 1950-1990.....	19
c- Remise en cause et reconnaissance : 1990-2006.....	20
d- la performance de la fonction.....	20
2- Définition de le GRH.....	21
3-L'objet d'étude de la GRH.....	22
4- la GRH un domaine d'activité très étendu.....	22
5- Les missions de la fonction ressources humaines.....	24

a-un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages.....	24
b- Le partenaire des salariés.....	24
c- Le partenaire du changement.....	24
d- Un partenaire stratégique.....	24
6-Les pratiques de la GRH.....	25
a- L’acquisition des ressources humaines.....	26
b- La conservation des ressources humaines.....	27
c- Le développement des ressources humaines.....	29
7- Les politiques de la GRH.....	30
8- Les modèles de la GRH.....	31
8-1-le modèle traditionnel.....	31
8-2-le modèle des relations humaines.....	31
8-3-le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines.....	31
8-4- le modèle de gestion stratégique.....	32
9- le rôle de la GRH.....	32
10- les disciplines de base de la GRH.....	33
11- les principales fonctions de la GRH.....	35

Conclusion

Chapitre III : La performance

Préambule

1-Présentation de la notion performance.....	38
2-définition de la performance sociale à court et moyen terme.....	39
2-1- L’efficacité sociale.....	39
2-2- La performance en termes d’efficience.....	40
3- la performance interne et externe	41

3-1- La performance interne.....	41
3-2- La performance externe.....	41
4- les caractéristiques fondamentales de la performance	42
5- Principaux instruments de la performance.....	43
a-Prix de cession interne et pilotage de la performance.....	43
b-coût cible et pilotage de la performance.....	43
6-Questions fondamentales et problèmes pratiques de mesure de la performance.....	44
6-1-identification des sources de performance.....	44
6-2- Identification des niveaux de mesure de la performance.....	44
7- les formes de la performance.....	45
7-1-la performance clients.....	45
7-2-la performance personnelle.....	45
7-3-la performance partenaires.....	45
7-4-la performance actionnaires.....	46
7-5- La performance publique.....	46
8-l'évaluation des performances.....	46
9-les déterminants de la performance globale.....	47
9-1 -La performance par l'organisation.....	47
9- 2- La performance par la stratégie.....	48
9-3- La performance par les hommes.....	49
9-4- Vers une synthèse systémique.....	53

Conclusion

Chapitre IV: le lien entre la GRH et la performance

Préambule

1- La gestion des ressources humaines et la performance.....	56
1-1 la contribution aux objectifs de l'entreprise.....	57
1-2 la création de valeur.....	57
1-3 le respect des politiques et processus de gestion des ressources humaines.....	58
1-4 l'approche des personnes.....	58
1-5 la responsabilité vis-à-vis de la société.....	58
2-La performance des services ressources humaines.....	60
3-Pour quoi piloter les performances en GRH	61
4-Le lien entre GRH et performance.....	62
4-1-l'existence de la relation GRH et la performance.....	62
4-2-La nature de la relation.....	62
5-La mesure de l'apport de GRH à la performance organisationnelle...	63

Conclusion

Partie pratique

Chapitre V : Présentation de l'organisme d'accueil

1-histoire de l'entreprise mère.....	66
2-l'histoire de MAC-SOUM.....	66
3-situation géographique et domaine d'activité.....	67
4-l'importance de l'entreprise.....	68
5- étude des différents départements de l'entreprise.....	69

Chapitre VI : la collecte, Interprétation et l'analyse des résultats obtenus.

1- Analyse unidimensionnelle et bidimensionnelle.....	76
2- Vérification des hypothèses.....	98

Conclusion générale

Liste bibliographique

Les annexes

INTRODUCTION

Introduction

Introduction générale :

L'évaluation des aides sociales qu'il fallut près de deux siècles pour que le management accorde de l'importance à l'aspect humain de la main d'œuvre. L'homme est assimilé à outil remplaçable sans difficulté. Ce n'est que progressivement que les entreprises ont été amenées à considérer que les ressources humaines étaient un facteur clé de leur succès et à préciser les rôles respectifs de la hiérarchie et de la direction des ressources humaines dans ce domaine.

La GRH qui est définie comme une source large, qui englobe l'ensemble de processus, tâches et activités pour répondre aux besoins du personnel, ces derniers peuvent se limiter aux aspects administratifs ou inclure des aspects des RH qui connaissent des mutations et des transformations quant à sa fonction, allant d'une simple gestion du personnel très limitée, à une stratégie des RH en introduisant de nouveaux concepts, des nouvelles techniques, pour parvenir à un tel résultat, de différents moyens s'offrent à elles dont l'introduction de nouvelles technologies et stratégies organisationnelles, quelle que soit l'option retenue, elles vont pouvoir compter sur la compétence et coopération des ressources humaines pour l'implantation des changements à opérer, d'où la nécessité de mettre en place des pratiques de GRH qui facilitent l'atteinte des objectifs qu'elles se sont fixés.

La différence entre les entreprises qui fonctionnent bien que les autres ne proviennent pas uniquement des moyens matériels mis en œuvre ; mais aussi et surtout des ressources qui consistent les hommes. La GRH favorise donc une meilleure performance des entreprises, car l'homme est au cœur de toute activité génératrice de revenu.

A cet effet, les entreprises Algériennes sont confrontées à de multiples problèmes qui influencent quotidiennement leurs performances, on peut citer ; le recrutement arbitraire des employés, l'absence de politiques de motivation telle que la rémunération...etc.

A travers ces observations, les entreprises doivent chercher l'excellence, c'est-à-dire chercher à atteindre des niveaux d'efficacité de productivité, d'augmentation de la clientèle et de compétitivité qui les qualifient en tant qu'entreprises performantes par cela on peut dire que la performance est garantie par une bonne gestion des ressources humaines.

Introduction

Depuis plusieurs années, les ressources humaines sont au cœur des discussions sur les sources et origine de la performance organisationnelle.

Parallèlement les pratiques de gestion des ressources humaines font l'objet de nombreux travaux qui tentent de démontrer leurs contributions à la performance de l'entreprise à travers ses effets positifs indéterminés sur les ressources humaines.

L'objectif de ce modeste travail s'adresse aux membres des directions générales, directions opérationnelles de tout type de l'organisation et entreprise. En apportant la complémentarité de ses pratiques à la performance des travailleurs dans l'entreprise afin de les aider à comprendre l'importance stratégique de ce domaine.

Pour ce faire nous avons réparti notre travail en six (06) chapitres, qui se résume comme suite :

Le chapitre I : comprend le cadre méthodologique de la recherche portant sur les raisons du choix du thème et ses objectifs, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et technique utilisée.

Le chapitre II : parle sur la gestion des ressources humaines.

Le chapitre III : qui contient une généralité sur la performance.

Le chapitre V : traité la relation entre la GRH et la performance.

Et la partie pratique qui contient le chapitre IV qui contient une présentation de l'organisme d'accueil.

Et en fin le chapitre VI qui contient un analyse et une interprétation des résultats.

PARTIE THÉORIQUE

CHAPITRE I

CADRE

MÉTHODOLOGIQUE

1-Les raisons du choix de thème :

Parmi les motifs qui nous ont orientées à choisir notre thème de recherche, nous évoquons ce qui suit :

1-1-les raisons objectives :

- ❖ Comprendre le processus de fonctionnement du service ressource humaine au sein d'une entreprise.
- ❖ Montrer l'importance accordée par les chercheurs à la performance qui est considéré comme « base objective de toute processus de gestion des ressources humaines.

1-2-les raisons subjectives :

- ❖ Le désir de connaître et de savoir plus profondément le domaine de la GRH et particulièrement la performance.
- ❖ Acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines et la performance.

2-Les objectifs de la recherche :

- Savoir si la gestion des ressources humaines influe sur la performance des travailleurs.
- Vérifier l'importance de la gestion des ressources humaines et de la performance des travailleurs dans l'entreprise.

3- Problématique

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

Le concept de « gestion des ressources humaines » n'est apparu formellement dans la littérature spécialisée que vers le milieu des années 1970. Si ce terme, dans le cadre des publications managériales, est donc d'utilisation relativement récente, la réalité qu'il recouvre existe en fait depuis des siècles et même des millénaires. [JUES.J-P.2002.P07].

En effet, depuis des temps immémoriaux, les responsables de tous niveaux, et cela dans tous les domaines, se sont efforcés de conduire des groupes humains vers des objectifs plus ou librement acceptés. Ils ont donc pratiqué la GRH. [JUES.J-P.2002.P07].

Intégrer les dimensions ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue.

Les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. Elles adoptent une stratégie de développement humain et sociale en harmonie avec leur stratégie économique. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée, au service de la compétitivité. [PERETTI.J-M.2003.P07].

Parler de « ressources humaines » c'est considérer non pas que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. Le management de ressource humain (MRH) a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités...) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets... [PERETTI.J-M.2007.P07].

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une entreprise de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la négociation collective... [CADIN.L.2007.P05].

Certes, la qualité des techniques de la GRH utilisées est évidemment un important facteur dans la réussite matérielle d'une organisation cependant, la conception de l'homme au travail à laquelle le dirigeant se réfère au plus profond de lui-même à toujours été déterminante pour une réussite complète, c'est-à-dire économique et humaine, et cela sur le long terme. [JUES.J-P.2002.P07].

Les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et par la suite, des résultats indicateurs sur le plan organisationnel, financière...

Une relation positive entre d'une part, la présence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines et d'autre part différents indicateurs de performance organisationnelle et financière.

L'évaluation de la performance s'écarte de la notion de potentiel pour se rapprocher plutôt de la notion de rendement, l'évaluation de la performance consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. [PERETTI.J-M.2007.P91].

« La performance dans une entreprise est tout ce qui est contribué à atteindre les objectifs stratégiques ». [LORINO.PH.1998.P18].

Orienter la performance en termes de contribution relative permet d'assurer l'équilibre et la convergence des contributions respectives des individus et des groupes, chacun avec leurs apports particuliers dans leurs dimensions, et selon leur intérêt, à la performance globale de l'organisation.

La performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu collabore avec les objectifs et les moyens de l'organisation. [TEZENAS.M.1992.P381].

Avec l'ouverture des marchés et la complexité de l'environnement économique, l'entreprise algérienne se trouve incertaine et turbulente, ce qui constitue un enjeu pour sa performance en lui exigeant d'être plus flexible et réactive.

Chapitre I : Cadre Méthodologique de la Recherche

Notre travail se focalise sur la pratique de la GRH et la performance organisationnelle, c'est ce qui nous amené à poser la problématique suivante :

- Quelles sont les pratiques de GRH susceptible d'avoir une influence sur la performance des travailleurs ?
- Quel lien peut-en établir entre la performance des travailleurs et l'environnement économique et social ?

4- Les hypothèses

- La manière de la mise en œuvre des pratiques de la GRH tel que : la formation, la rémunération et le recrutement, influencent sur la performance des travailleurs.
- La performance des travailleurs ne dépend pas seulement des pratiques de la GRH mais aussi de l'environnement social et économique.

5- Définition des concepts :

a- La gestion :

Est l'étude des relations entre l'espace et la politique, des intérêts liés à la circulation internationale et au contrôle de territoire déterminé. La gestion inclus en fin des activités normative, qui se traduisent par la production des discours, recettes et outils pratiques construits par les gestionnaires pour soutenir et justifier leur action. [AKOUN.A. et ANSART.P.2006.P242].

Il s'agit d'un ensemble de pratique destinée à assurer l'activité extraordinaire de l'organisation. Il s'agit d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dans la mettre et indisponible au maintient et au développement d'une structure. [BOIS.L.1998. P102].

b-gestion des ressources humaines :

La GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

La GRH à pour objet « à partir de la politique générale de l'entreprise et des besoins des services, de concevoir et de proposer aux dirigeants une politique du personnel contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise tout en répondant au mieux aux besoins des hommes. [GUILLOT-SOULEZ.G.2005.P55.]

Selon notre étude le GRH est une fonction d'entreprise qui vis à obtenir une adéquation dans le temps entre les salariés et les emplois il s'agit d'une discipline consistant à crée des savoirs aux acteurs, nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

c- La performance :

La performance « est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnés une organisation ». [ALASARD.C. SEPARI.S.2005.P52.].

On trouve trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- ✓ Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat).
- ✓ La performance est donc le résultat d'action, coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement) ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence du personnel, technologies, organisations, fournisseurs).
- ✓ Elle s'apprécie par une comparaison.

[DOURIATH.B. GOUJET.C.2007.PP172-173.]

On se trouve alors dans la conception courante où la performance est référée à un exploit, une réussite exceptionnelle et aussi un degré de réalisation des objectifs.

d- La formation :

La notion formation, renvoie à l'ensemble des connaissances générale, techniques et pratiques, liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement, dans une profession des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation. [COUCHE.PH. et autre. 2009. p81]

Il s'agit, en second lieu de mettre en cohérence la politique formation avec les discours et pratiques actuelles de GRH qui conduisent entre autre, à l'individualiser la gestion des salariés, à les responsabiliser en les rendant acteurs de leurs évolution professionnelle. [CAMPOY.E. et autres. 2008. P39].

Selon notre étude, la formation est la base de la plupart des améliorations de performance, elle permet de développer l'organisation et la coordination des tâches, en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

e- La rémunération :

La question de la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés, en constituant la part explicite du contrat de travail, le salarié reçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. La rémunération est rarement synonyme aujourd'hui dans les composantes, traduisant les objectifs de la rémunération dans et pour l'entreprises.

La rémunération est depuis longtemps considérée comme un système dynamique à plusieurs composantes entre lesquelles l'entreprise à arbitrer. Rémunérée des salariés représente en effet un coût pour l'entreprise qu'il faut essayer d'optimiser au regard des implications pour les salariés. [FAYCAL.B.et GERALDINE.G.2013.PP31-32].

f- Le recrutement :

Est la pratique de la gestion des ressources humaines. La plus visible à l'extérieure de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grande publique, peuvent en voire des manifestations tangible.

Les deux principales sont les communications liées au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. Autrement dit le recrutement constitue le moment et le mode centraux d'interface entre l'entreprise et la société et à ce titre, il intéresse de multiple parties prenantes extérieures à l'organisation qui chercheront à connaître, à évaluer, à orienter, ou encadrer, voire à contrôler au dénoncer, les manières de faire des firmes dans ce domaine.

[LOIC.C. et GUERIN.G.2012.PP299-300].

A partir notre étude Le recrutement est une décision qui engage durablement l'entreprise. Il est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin de l'entreprise. Le recrutement à pour objectif de favoriser les transferts de nouvelles compétences qui n'existent pas en interne, de développer la compétence interne ; de développer de nouveaux métiers...etc.

6-Pré enquête :

Pour pouvoir réaliser notre travail de recherche, on a commencé tout d'abord par une pré-enquête, qui est considérée comme la première étape qui constitue la base de tout recherche, qui nous a permis aussi de découvrir notre terrain d'investigation et de récolter le maximum d'information. Dans notre pré-enquête, pendant la période de notre stage, on a discuté avec le personnel de l'entreprise MAC-SOUM et dans cette étape nous a permis d'avoir une aidé sur notre thème et aussi de recueillir et clarifier des données, en outre clarifier notre problématique et nos hypothèses.

7 - la méthode utilisée

• la méthode :

Pour qu'un chercheur réalisés sa recherche, il doit utiliser une méthode adéquate avec le sujet traité. Cette méthode trace un support d'investigation bien précis et exact.

« Il n'existe pas une seul méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche défèrent selon le thème étudié les fonctions et caractéristique de chaque méthode » [BOUDON.R.1970.P31]
Pour Maurice Angers : « la méthode est définit comme une ensemble organisé d'opération en vue d'atteindre un objectif bien précis » [ANGERS.M.1997.P58].

Et pour OMAR AKTOUF la méthode « est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulier qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et des théorisations soit clair, évident irréfutable ». [AKTOUF.O.1997.P27.]

L'objectif de la méthode quantitatif est :

- Expliqué les phénomènes par une investigation empirique systématique des phénomènes observable par la collecte des données numérique.
- Analysées à travers des méthodes fondées sur des techniques mathématique, statistique, ou informatique.

- **La méthode quantitative :**

« Est un ensemble de procédure pour mesurer des phénomène »
[MAURICE.A.1997.P60.].

Cette méthode elle nous permet de faire des données chiffrées, les mesures doivent être de plus en plus petites.

8- La technique de collecte de donnée :

Toute recherche à un caractère scientifique doit comporter l'utilisation des procédures opératoire rigoureuses successibles d'être appliqué dans la réalité que l'on appelle technique qui doit adopter à la méthode utilisée.

La technique de recherche constitue un moyen d'atteindre un but situé au niveau des faits des étapes pratique. Implique l'utilisation d'outils, de machines, de gestes, ou d'étapes comportant des procédés opératoires, rigoureux définir, transmissibles, susceptible d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adapté un genre de problèmes et de phénomènes en cause.
[GRAWITZ.M.2004.P393].

D'après notre recherche, en a utilisé la technique du questionnaire.

- **Le questionnaire :**

Cette technique de recherche est considérée comme un choix adéquat pour la réalisation de notre projet, par définition le questionnaire « c'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus ; qui permet de l'interroger d'une façon directive de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »
[MAURIS.A.1997.P146].

Le questionnaire : « est un ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation. Il existe une grande variété de questionnaire que l'on classe selon le but visé : d'opinion, d'intérêts, de connaissance, de motivation. »
[AKTOUF.O.1997.P82].

Série de question que l'on pose a un informateur et qui peuvent concerne ses opinions, ses représentations, ses croyances, ou divers renseignements factuels sur lui-même ou son environnements.

Chapitre I : Cadre Méthodologique de la Recherche

Le questionnaire est l'instrument de base de toute enquête extensive. Il peut être administré par un enquêteur.

La construction d'un questionnaire demande une solide formation, technique et une expérience de l'enquête sous toutes ses formes. [BOUDON.R. et autre.2005.P90].

En science sociales le questionnaire défini selon R. QUIVY et LUC VAN.C comme « une perspective sociologique se distingue de simple sondage d'opinion pour le fait qu'elle vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen de corrélation que ses hypothèses suggèrent. Elle consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur opinion ou d'enjeux humains et sociaux à leur niveaux de connaissance ou de conscience d'un problème, ou encore sur toute autres points qui intéressent les chercheurs. » [QUIVY.R. et LUC VAN.C.2000.190].

Cette technique de recherche nous permet d'interroger les individus d'une façon directive et de recueillir le maximum possible d'information sur notre thème de recherche.

- Axe 1 est relatif aux données personnelles de l'enquêté.
- Axe 2 est relatif à la formation.
- Axe 3 est relatif à la rémunération.
- Axe 4 est relative au recrutement.
- Axe 5 est relative à la performance.

9- Population mère :

« Le mot « population » doit être compris ici dans son sens le plus large. Celui d'ensemble d'éléments constituant un tout, l'ensemble des facteurs d'une entreprise, des livres d'une bibliothèque, des élèves d'une école, les articles d'un journal ou des clubs sportifs d'une ville constituent autant de populations différentes » [QUIVY.R.1995.P149].

10-L'identification de l'échantillon et la méthode d'échantillonnage

L'échantillonnage : « est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ». [RAYMOND.Q.1995.P149].

- **L'échantillon :**

« L'échantillon est un sous-ensemble d'éléments d'une population donnée » [MAURICE.A.1997.PP.228-229].

Est aussi selon Claude Javeau : « dans la partie d'échantillonnage, il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillonnage adopté » [JAVEAU.C.1985.P41].

- **Identification de l'échantillon :**

Sachant que cette étude est faite au sein d'une grande entreprise économique qui est MAC-SOUM qui emploie un nombre de salarié qui dépasse actuellement 200 employés, et qui est issu de plusieurs régions. Cependant, on a opté pour l'identification d'une population d'étude (échantillon) qui représentera toute la population mère et qui répondra aux exigences de la recherche qui est composée de 80 salariés, qu'on juge représentatif.

- **La méthode d'échantillonnage :**

La méthode d'échantillonnage est considérée comme étant la façon par laquelle le chercheur arrivera à la détermination de sa population d'étude qui disposera de cet aspect d'homogénéité et qui constituera un laboratoire sociologique pour la vérification des hypothèses préalablement formulées.

Dans cette recherche la méthode d'échantillonnage choisie est bien la méthode aléatoire simple, afin d'accorder à chaque élément de la population mère une chance d'apparaître dans la population d'enquête.

11-Les difficultés rencontrées :

- Le changement du thème dans le mois d'avril.
- La durée de stage que nous jugeons insuffisante pour recueillir le maximum d'information sur notre thème.
- Le manque de certains ouvrages à la bibliothèque.

CHAPITRE III

LA

PERFORMANCE

Préambule :

Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction RH par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction RH. Le concept de « performance » n'est pas simple à cerner, il existe néanmoins un accord correspondant aux conditions essentielles pour garantir une organisation performante.

Alors dans ce chapitre, nous présenterons la performance en générale pour comprendre sa signification ainsi que son objectif dans les entreprises, aussi la performance interne externe. On a présentés quelques caractéristiques, les formes de la performance...etc. Nous terminons par les déterminants de la performance globale

1-définition et présentation de notion de performance

La performance est souvent conçue comme une mesure chiffrée, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre cependant, dans son champ actuel, la performance est une notion globale résultante d'un ensemble d'amélioration et de progrès dans une entreprise.

Selon Chandler : « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin » [CHANDLER.A-D.1992.P21]

Selon MACHESNAY : « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché » [MACHESNAY.1991.P38.]

Selon LORINO : « la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». [LORINO.PH.1998.P18.].

En générale, la performance globale est définie comme l'agrégation des

performances économiques, sociales et environnementales, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement.

La performance désigne donc l'aptitude d'une entreprise à pouvoir réaliser de bons résultats, du moins ceux qu'on attend d'elle. Elle regorge plusieurs aspects en l'occurrence l'efficacité, l'efficience et l'économie.

L'efficacité : « l'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Etre efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. En d'autres mots, se serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut ou tout simplement obtenir les bons résultats ».

L'efficience : « désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum de moyens engagés possible. Elle traduit donc la productivité d'une entité car elle mesure le rapport entre les résultats obtenus et les ressources consommées ». [BEKOUR.J-C.et BOUQUIN.H.2008.P232.].

2- Définition de la performance sociale à court et moyen terme : Efficience, et efficacité.

La performance dans le court et moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; l'efficience rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

2-1- L'efficacité sociale : elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques. Il s'agit, par exemple : de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base de données industrielles, administratives, ou à partir d'enquêtes commerciales.

Dans les activités industrielles par exemple :

- Niveau de qualité des productions (taux de rebuts, retours...)

- Rapport entre production et consommation matières.

Dans les activités fonctionnelles par exemple :

- Respect des échéances dans l'élaboration des documents, réduction des délais.
- Nombre de dossiers traités par période.
- Respect des engagements budgétaires.

Plus largement la notion de la performance sociale de l'organisation en termes d'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie.

Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation.

Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de sa satisfaction.

L'efficacité sociale ou socio-économique : quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficacité est toujours la même. Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens en œuvre pour l'obtenir. [BERNARD.M. CROZET.D.2005.PP164-165.]

2-2- La performance en termes d'efficacité :

Résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe... moyenne en temps ou coûts mis en œuvre pour les obtenir.

3- La performance interne et externe

La notion de la performance d'une organisation s'exprime différemment selon les acteurs auxquels elle s'adresse, externe ou interne à l'organisation, et selon le contexte de sa réalisation.

➤ 3-1- La performance interne

Afin d'évaluer le degré de réalisation des objectifs, d'en rechercher les causes pour définir les axes d'action futures et de coordonner les actions de chaque acteur afin de converger vers un même but.

Alors la performance interne est :

- Est tournée vers les managers.
- Porte sur le processus de construction de résultats à partir des ressources de l'organisation.
- Nécessité de fournir des informations nécessaires à la prise de décision.
- Aboutit à définition des variables d'action.
- Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers les mêmes buts.

[DORIATH.B et GOUJET.C. 2007. P173.]

➤ 3-2- La performance externe

Afin d'informer les partenaires (actionnaires, fournisseurs, clients, institutions, financières), sur les grands équilibres grâce à une analyse financière.

Donc la performance externe est :

- Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.
- Porte sur les résultats présents ou futurs.
- Nécessité de produire et de communiquer les informations financières.
- Génère l'analyse financière des grands équilibres.

Donne lieu à un débat entre les parties prenantes.

[DORIATH.B et GOUJET.C. 2007. P173.]

4- Les caractéristiques fondamentales de la performance

Il existe trois caractéristiques fondamentales de la performance qui sont :

a) Elle se traduit par une réalisation (ou résultat) :

La performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elle, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences de personnel, technologies, organisation, ...etc.)

b) Elle s'apprécie par une comparaison

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateur, chiffrées ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédent, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à une interprétation, à un jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

C) La comparaison traduit le succès de l'action

La performance est une notion relatif (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue). [BRIGITTE.D. et autres.2007.P172].

5-Principaux instruments de la performance :

Le pilotage de la performance se base généralement sur deux principaux outils : les prix de cession interne qui est un dispositif du contrôle de gestion.

A-Prix de cession interne et pilotage de la performance

Le prix de cession internes constitue un système de pilotage de la performance dans la mesure où ils créent un système d'émulation en incitant chaque centre de responsabilité à réduire ses coûts ou en exposant les centres de responsabilité à une concurrence externe. Ils permettent donc d'accroître l'efficacité de l'entreprise en responsabilisant les acteurs. [DORIATH.B.2008.P137].

B- coût cible et pilotage de la performance

Le coût cible est un outil de pilotage de la performance qui privilège la demande des clients. C'est un outil de contrôle stratégique. [DE-RONGE.Y.1998.P414].

- C'est le coût d'un produit ou d'un service dont les fonctionnalités sont définies pour satisfaire les besoins des clients.
- C'est un coût prévisionnel, défini en fonction des objectifs de rentabilité de l'organisation (la marge souhaitée).
- C'est un coût compétitif défini en fonction de la concurrence (le prix du marché).
- Il traduit une politique volontaire de maîtrise de la performance. En effet, si le coût estimé dépasse le coût cible le projet de production sera réexaminé. [DORIATH.B.2007.P180].

6- Questions fondamentales et problèmes pratiques de mesure de la performance

6-1- identification des sources de performance

La performance, perçue et mesurée au niveau de groupe, de la sous-unité, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée ; l'une est interne, et l'autre est héritée de l'environnement.

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'unité qui résulte elle-même de la combinaison :

D'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;

D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;

D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi de moyens financiers.

D'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes !).

6-2- Identification des niveaux de mesure de la performance

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après

-l'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premières ;

-performance individuelle au niveau de poste qui fondera une partie de la rémunération ;

-celle de groupe ou de sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;

-celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques des indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

[BIRNARD.M. CROZET.D.2005.P168.].

7- Les formes de la performance

La performance d'une entreprise doit être globale, car il est primordial de prendre en compte de toutes les parties de l'entreprise selon leurs attentes à savoir : les clients, actionnaire, salariés, fournisseurs, aussi un environnement sociale.

Pour cela, nous présenterons les différentes formes de la performance.

7-1- la performance clients :

Avec la globalisation des marchés ; la satisfaction des clients assure sur une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise, cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un laps de temps assez important.

Cette dernière va devoir fidéliser en anticipant leurs attentes et besoin en produits et services personnalisés, de qualité, vendue au juste prix, on parle alors de performance économique.

7-2-la performance personnelle

Le personnel est un capital inestimable de l'entreprise, pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour cette entreprise de motiver leurs employés à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de l'entreprise.

L'entreprise développer aussi le potentiel de ses employés, instaurer un climat de confiance et de reconnaissance. Ces actions permettent de valoriser la place de l'homme dans l'entreprise, on parle alors de performance sociale.

7-3-la performance partenaires

Les entreprises confient des activités à fort valeur ajoutée aux partenaires, ses activités représentent un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. Pour maximiser la valeur finale, rentabiliser les ressources existantes et améliorer le profil, ainsi le rapporte entre entreprises et partenaires ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation est recherche d'un échange permanent d'information entre partenaires et les concurrents.

7-4-la performance actionnaires

La performance dans ce cas est liée à la satisfaction de ses investisseurs car ils ont des parts alors ils attendent leurs parts de gain.

Elle est qualifiée d'une performance financière, et donc selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de richesse pour l'actionnaire.

7-5- La performance publique

Pour que l'entreprise soit performante elle doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants.

Autrement dit, il n'est plus possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social.

Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante social plusieurs variables telles que : l'environnement, les droits du travail, sont devenus parties intégrantes des stratégies des entreprises.

Alors, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque sociale encouru par l'entreprise.
[FERNANDEZ.A.2005.PP39-40.]

8-L'évaluation des performances :

L'évaluation de la performance implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés d'une organisation au niveau tant de savoir que de savoir faire et du savoir-être. Plusieurs éléments définissent la raison d'être de l'évaluation elle :

- Correspond à une nécessité sur le plan économique la pression du marché (clients, concurrence, développement technologique...) exige une qualité de produit et une productivité élevées afin que l'organisation soit rentable.
- Représente une nécessité sur le plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation des salariés à leurs tâches et de la qualité des structures mises en place dans les organisations.

- Répond à un besoin humain. En effet, être remarqué grâce à sa compétence, mesurer sa propre efficacité, se voir progresser dans son travail sont des aspects qui contribuent à motiver certains salariés.

9-Les déterminants de la performance globale

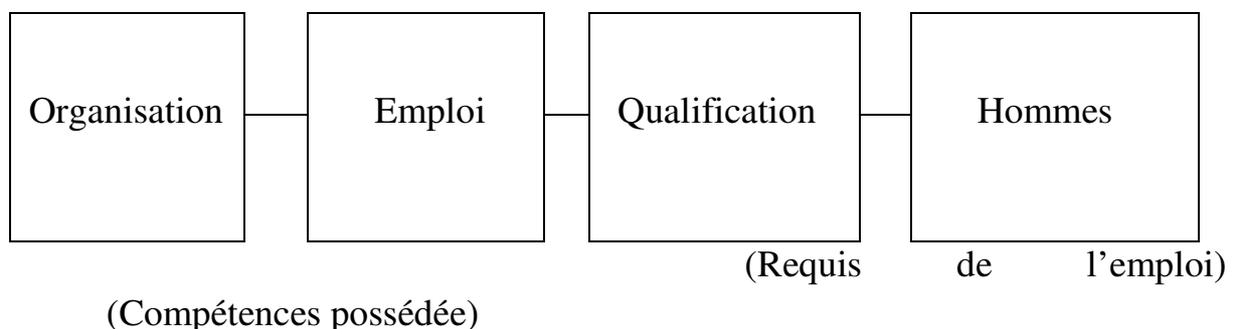
9-1 La performance par l'organisation :

Inspirée des études de TAYLOR et de FAYOL, cette approche a dominé la première moitié du 20^{ème} siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST introduit en Europe à l'issue de la 1^{ère} guerre mondiale. Elle est restée dominante jusqu'au début des années 1960.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leur tour les requis professionnels. Il est demandé ensuite aux travailleurs de se comporter en composants interchangeables, fiables et totalement disciplinés.

Leur rôle n'est pas de penser et de faire preuve d'initiative mais de reproduire, le plus fidèlement possible, ce qui a été prévu par les organisateurs.

L'enchaînement des déterminants est le suivant :



Dans un tel système conçu initialement par des ingénieurs pour l'univers de la production, les qualités exigées du personnel sont :

- L'aptitude physique à se plier aux contraintes de la machine qui impose son rythme.
- Une obéissance sans faille aux standards et aux consignes.

La régulation est donc à la fois « machinique » (la chaîne de production) et disciplinaire. Les dysfonctionnements qui peuvent néanmoins subsister au niveau du système social sont traités par négociation collective avec les appareils syndicaux.

On conçoit que dans cette théorie, la performance ait en assez spontanément tendance à s'identifier à la productivité, elle-même ramenée à sa version réductrice de productivité apparente du travail (quantité produites, nombre d'heures travaillées).

9- 2- La performance par la stratégie

Cette école naît aux Etats-Unis, à la fin des années 1950, de l'observation d'un certain nombre d'échecs du modèle taylorienne : des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir, par exemple : une transformation de leur marché.

Portée par quelques grands cabinets de consultants (Boston, consulting group, McKinsey...etc.). Et les écoles de management (Harvard), cette approche se développe lorsque les exigences du marché prennent le pas sur celles de production.

A quoi sert la meilleure organisation du monde si elle est conçue pour fabriquer un produit dont les clients ne veulent plus ?

Ce qui importe alors est d'anticiper les évolutions et de s'y préparer, c'est-à-dire la stratégie. Avec une bonne stratégie, l'entreprise a toutes les chances de gagner cette stratégie détermine ensuite les moyens dont l'entreprise doit se doter.

Le déroulement logique des déterminants alors le suivant :



La régulation reste pour une part « machinique » et disciplinaire mais se voit complété par une négociation locale portant sur les contreparties que la direction doit accorder pour faire accepter les changements.

C'est alors que fleurissent les services de « relation humaines » et les politiques sociales sophistiquées.

9-3- La performance par les hommes :

Cette 3^{ème} approche émerge au début des années 1980 et résulte, pour l'essentiel, des enseignements tirés de l'observation du défi-modèle japonais. A la fin des années 1970, américains comme européens s'interrogeaient sur les causes de la surprenante compétitivité des entreprises japonaises.

L'observation montrait que ces entreprises :

- Ne disposaient pas de ressources naturelles de facteurs de production (machines, main-œuvre) nettement meilleur marché.
- N'avait pas une organisation fondamentalement différente.
- N'avait pas choisi des stratégies tellement plus géniales.

Une seule chose les différenciait : la qualité, à la fois individuelle et collective, de leur ressource humaine. Un slogan à alors fait florès, martelé lors d'un congrès de l'institut de l'entreprise en 1985 à Paris : ce sont les hommes qui font la différence.

L'efficacité humaine (EH) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

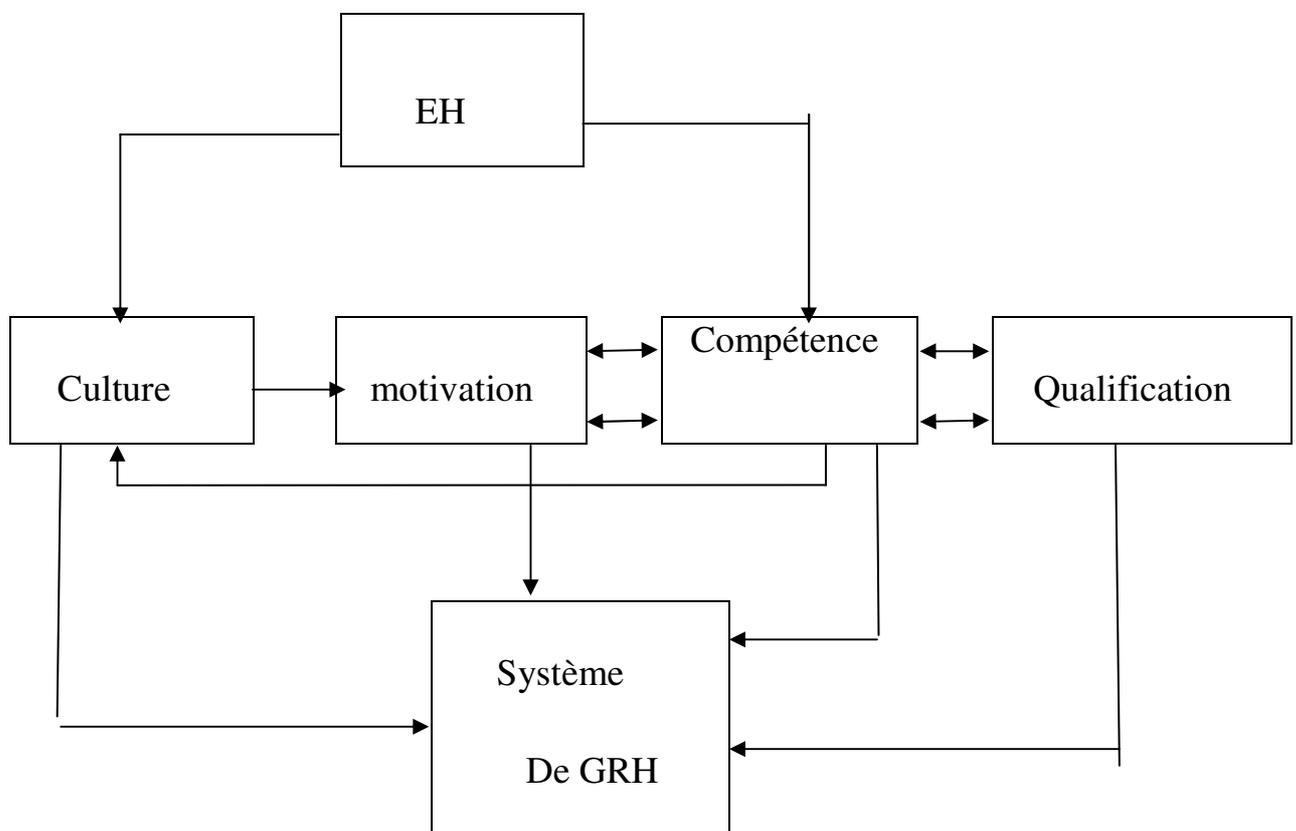
- Motivés.
- Compétents.
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on rassemble en anthropologie sous le concept de culture).

L'efficacité humaine (EH) susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par :

M : Motivation : valeur d'agir et réussir dynamique de chacun.

C : compétence : professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

C : culture : langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).



Chacun de ces déterminants se trouve sous influence directe du système de gestion de ressources humaine (SGRH) de l'entreprise, lequel contrôle également les qualifications requises par les emplois de l'organisation.

Dans ce nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise, il est demandé à chaque salarié de devenir acteur (au sens de la sociologie des organisations : l'homme en permanence acteur et responsable de ses actes dans le cadre de certaines règles du jeu).

C'est-à-dire de faire preuve d'initiative et de créativité, ce qui est exactement à l'opposé du modèle taylorien.

La culture apparaît alors comme le moyen indispensable pour fédérer les énergies, canaliser les initiatives, moyen d'autant plus efficace qu'il est intériorisé par les acteurs eux-mêmes.

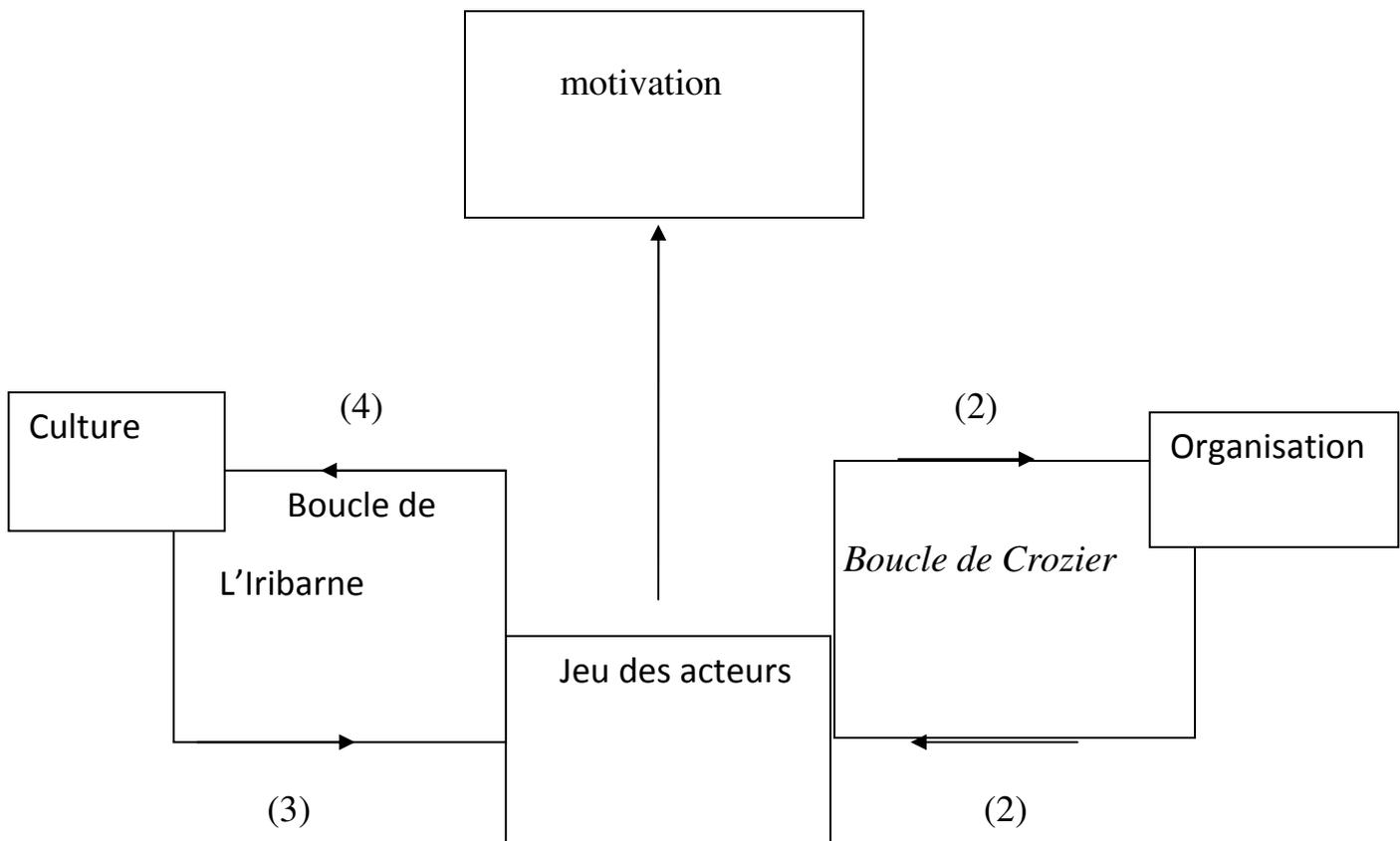
Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de d'efficacité ou de performance par les hommes. De ces divers travaux, il apparaît que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation Michel et Ledru : considèrent que si, les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles-seules à en déterminer le niveau.

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation détermine les stratégies d'action choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'action (pouvoir-faire).

Si on définit alors la motivation comme ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise.

Le système social est initialement conçu comme un jeu entre acteurs, chacun cherchant à satisfaire aux niveaux ses intérêts (en jeux) et développant à cet effet des stratégies. La motivation est normalement issue de ces jeux d'acteurs.



1) Le jeu toutefois n'est pas libre, mais se déroule sous une double contrainte. D'abord celle de l'organisation qui impose sa structure et ses règles du jeu.

2) Mais les acteurs ne sont pas sans moyen pour jouer, sur ses règles et détourner de leur finalité, d'origine cette double interaction jeu des acteurs/organisation renvoie en fait aux thèses de la sociologie des organisations de CROZIER/FREIBERG.

3) Les acteurs sont également limités dans leur choix, c'est-à-dire par leur appartenance à une culture.

4) Cependant cette culture n'est pas immuable, elle peut évoluer sous l'effet des compromis et des accords que passent les acteurs. Ces aspects culturalistes de la régulation sociale ont été développés par SANISAULIEU et d'IRIBARNE.

9-4- Vers une synthèse systémique :

La démarche systémique, par sa capacité de « bricolage conceptuel » le permet sans aucun doute, même si ce n'est pas sans risque. Aussi, va-t-on s'essayer à produire un premier et très provisoire modèle de synthèse, bien conscient qu'il s'agit là d'une simple étape dans une réflexion qui doit s'enrichir et se développer.

Dans un premier temps, il convient de reconnaître ce qui demeure intangible dans les conceptions traditionnelles :

- ✓ L'organisation : reste bien un déterminant intrinsèque de l'efficacité, ne serait ce que par la manière dont elle agence et articule les outils de production et de commercialisation.
- ✓ La stratégie : c'est-à-dire les choix effectués par les dirigeants en matière de marchés, de produits, de diversifications, de technologie de production, d'investissement, de maîtrise des compétences clés... est également déterminante pour la survie et le développement de l'entreprise.

Reste en suite dans un deuxième temps, à prendre en compte tout ce qui tourne autour de la place des hommes dans l'obtention de la performance.

La performance globale de l'entreprise, efficacité toujours référencé à l'environnement, résulte :

- ✓ Du choix d'une bonne stratégie. C'est l'efficacité stratégique (ES) qui est de l'ordre de la pertinence.
- ✓ De la qualité de l'organisation. C'est l'efficacité organisationnelle (EO) qui implique à la fois pertinence et efficacité.
- ✓ De la capacité des hommes à mettre en œuvre cette stratégie et à faire fonctionner cette organisation, c'est l'efficacité humaine (Eh) qui est de l'ordre de l'efficacité résultats et de l'efficience.

Mais ses trois efficacités, l'efficacité humaine (Eh) est sans doute la plus importante car elle conditionne, en longue période, à la fois la créativité stratégique et la capacité d'adaptation de l'organisation.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que le processus de la GRH vise à mesurer la performance mais aussi à l'améliorer en permanence, à travers des programmes. [DIMITRI .W.2003.PP260-267].

Conclusion :

La performance est le succès ou le résultat d'une action. Elle est généralement utilisée pour qualifier une situation consistant pour une personne, à atteindre voire à dépasser, les objectifs qui lui ont été fixés. Donc, la performance est comme un degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnée une organisation.

A cela, nous pouvons renchérir en disant que les pratiques de GRH appliquées dans une autre entreprise, bien qu'évoluant dans le même secteur d'activité peuvent ne pas être les mêmes à appliquer à une autre pour garantir sa performance.

Alors l'entreprise est celle dont la réussite émane du respect de principes de bon sens.

CHAPITRE V

PRESENTATION DE

L'ORGANISME

D'ACCUEIL

Nous allons voir en premier lieu l'historique de l'entreprise MAC-SOUM, sa situation géographique et domaine d'activité, l'importance de l'entreprise, et enfin des différents départements de l'entreprise.

1-histoire de l'entreprise mère

Le SONITEX à été créé par l'ordonnance présidentielle n°66-128 du 21/07/1967, elle fait partie des premières à mettre en application le système de gestion socialiste, en 1977 pour ce fait, la société nationale de l'industrie textile a mis en place un réseau d'unités de production et de commercialisation.

La société a pris une dimension qu'elle ne peut plus être gérée par une seule direction, pour cela l'état a entamé des réformes au sein de l'entreprise en 1983, ces réformes ont donné naissance à plusieurs entreprises comme : (INDITEX, ECOTEX, ELATEX, DISTRITEX, COTITEX)

Au terme de la 2^{ème} réforme économique de 07/1986, la CONTITEX a donné naissance à quatre unités qui sont : (CONTITEX de BATNA, CONTITEX de SEBDOU, CONTITEX de DRAA BEN KHEDDA, CONTITEX de L'AGHOUAT).

2-l'histoire de MAC-SOUM

Dans le cadre de l'indépendance économique, l'Algérie a pris des décisions courageuses celles d'investir dans tout les secteurs pour éviter toute dépendance économique. C'est dans ce cadre que l'unité SONIPEC D'AKBOU a vu sa naissance, elle est entrée en production en 1979, et en 1983 l'état a décidé de centraliser la SONIPEC, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises comme :

- ✓ ENIPEC
- ✓ EMAC
- ✓ DISTRICH

Vu la nouvelle configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marchés (économie de marché) l'entreprise EMAC a donné naissance à plusieurs entreprises autonomes dont MAC-SOUM qui est née en 1997.

3-situation géographique et domaine d'activité

Le complexe MAC-SOUM est situé la route nationale N°26 environ 8KM de la ville d'AKBOU, et de 500m de la vois ferrée (SNTF). L'activité principale de l'entreprise repose sur la production et la commercialisation de la chaussure ; l'activité secondaire est la fabrication et la commercialisation de toutes formes pièces que se constitue la chaussure (colle, porte pièce, pièces de recharge, polis...etc.)

3-1- la superficie de l'entreprise

La superficie totale du complexe est de 106134 M², avec une superficie bâtie de 18116 M².

3-2- La dénommé

L'entreprise de manufacture de chaussures et articles chaussures Soummam par abréviation MAC-SOUM « ex-EMAX » (l'entreprise de manufacture articles chaussures) est une société par action avec un capitale de 200 000 000DA (deux cents millions dinars).

3-3- le statu juridique

MAC-SOUM est une personne morale dotée d'une gestion autonome, d'une capitale sociale et elle dispose de toute attitude pour développer ses stratégies et ses obligations, le principal actionnaire de l'entreprise est le groupe « LEATHER INDUSTRY ».

3-4- les différents produits fabriqués

Le complexe MAC-SOUM est équipé d'un nombre important de machines et ateliers de production :

La chaussure de sécurité ;

- la chaussure de vielle ;
- la chaussure textile ;
- un atelier de fabrication de la colle et de polis ;
- la fabrication des formes et semelles.

3 5- les différentes directions de l'unité

L'entreprise MAC-SOUM se compose de plusieurs directions et départements :

Direction générale, direction des ressources humaines, direction commerciale, direction comptabilité et finance, département de production, et département de maintenance.

3-6- l'organisation de l'entreprise régime du travail

Le travail est organisé en équipe et en fonction des tâches des ateliers, la plupart des tâches s'effectuent du 8h00 à 16h00.

3-7-production

-La coupe : 600 paires

-piqueur : 400 à 500 paires/jour.

-Montage : 400 paires par jour.

4-l'importance de l'entreprise

a- Au niveau de l'économie locale :

L'entreprise « MAC-SOUM » est la seule usine de fabrication de chaussures dans la région d'AKBOU, elle est le symbole du développement, son rôle consiste à diminuer le taux de chômage, et améliorer le pouvoir d'achat et les conditions de vie des travailleurs et aussi le développement de la région.

b- au niveau de l'économie nationale :

Elle peut être saisie du point de vue des gains en devise qu'elle réalise au profit de l'économie nationale grâce à l'intégration au sein de sa production d'une majeure partie d'articles qui pourront être importés par des produits locaux en matière de cuir.

La fabrication de colle au sein de l'entreprise a permis la satisfaction des besoins de l'entreprise et d'honorer ses éventuels engagements. La mission de l'entreprise est de satisfaire les besoins des consommateurs, qui ne s'arrête pas ce point, car elle doit innover et de proposer des nouveaux produits, et participer à la croissance économique.

5- étude des différents départements de l'entreprise

5-1- Direction générale

Elle est assurée par le président directeur générale (PDG), il est le principal dirigeant de l'entreprise, il exerce ses fonctions sous le contrôle du conseil d'administration, il veille sur la bonne gestion de l'entreprise, comme il est chargé de développer et d'appliquer la politique générale définie par le groupe LEATHER INDUSTRY.

5-2- secrétariat

Elle est chargée comme l'intermédiaire entre la direction générale et les différentes structures de l'entreprise, elle veille à la conservation et la distribution de tous les courriers arrivés et départs, ainsi que les procès-verbaux des réunions, elle est responsable de l'organisation de l'agenda du P.D.G. pour les éventuels rendez-vous.

5-3- section moyens généraux

Le service moyen générale est chargé de :

- Gestion du transport de marchandise et des agents ;
- établissement des bons de commande pour l'approvisionnement en carburant, huiles, et les fournitures de bureau ;
- Gestion des équipements des bureaux, des bâtiments administratifs de l'entreprise.
- Hygiène et nettoyage des locaux.

5-4- sous direction hygiène et sécurité

Elle est liée directement à la direction générale ayant pour taches :

- définir les normes de sécurité du chaque poste du travail ;
- elle veille à la sécurité et au respect des règles d'hygiène ;
- l'intervention à chaque incident ;
- établissement des rapports mensuels des accidents du travail.

- **Contentieux**

Elle est chargée :

- initier toutes les actions de défense des intérêts de l'entreprise à l'amiable où par voies juridique ;
- assainir les dossiers contentieux (fiscaux et parafiscaux), et aussi l'établissement des actes notaires relatif aux terrains d'implantation de l'unité ;
- suivre l'évolution des litiges financiers et leurs règlements avec les tiers (clients, fournisseurs, prestataires...)

5-5- département achats et approvisionnements

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations par lesquelles sont mises à la disposition de divers services de l'entreprise en matière de fournitures suivant les besoins exprimés.

La mission de département des achats est de surveiller tous les besoins des services de l'entreprise en tenant compte de ses stocks pour entamer la procédure d'achat.

- **Le rôle de l'approvisionnement**

Les rôles de l'approvisionnement sont :

- l'acquisition des biens et services nécessaire à l'activité de l'entreprise ;
- éviter toute rupture de stock, et toutes les perturbations dans le bon fonctionnement des services.

Dans ce département, on trouve deux services :

Service d'achat et service gestion de stock.

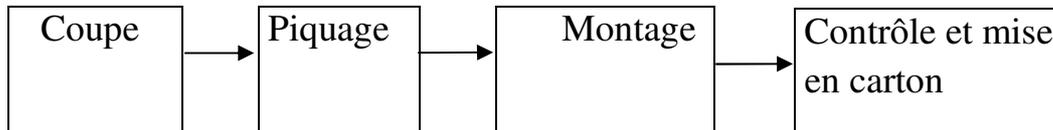
5-6- direction production, maintenance, et technique

Cette direction se compose de trois départements qui sont :

- département production
- département technique
- département maintenance.

- **Département production :**

La fonction production consiste à la transformation des matières premières en produits finis, en passant par les différentes étapes de fabrication, cette fonction dépend de la dimension de l'entreprise (taille, équipements, et savoirs faire...)



- **Département technique :**

Sa mission consiste à instaurer et assurer une assistance technique et opérationnelle aux activités de la production dans le but d'utiliser rationnellement l'ensemble des équipements et moyens des unités, il est dans la recherche et la planification ainsi que promouvoir les conditions et les critères d'une programmation rationnelle des capacités de production, et de participer à l'amélioration des méthodes portant sur la programmation de ces dernières. Comme il étudie, élabore, et exécute la mise en œuvre de toutes ces procédures et méthodes relatives à l'organisation de travail.

Ainsi que, le contrôle de la qualité et quantité de la production, et la coordination permanente des applications technique relative à la production.

- **Département de maintenance :**

La maintenance se rapporte à toutes les activités qui aident à maintenir et conserver les équipements, les installations, et les appareils dans un bon état de fonctionnement.

Dans ce département, on trouve les services suivants :

- service intervention ;
- service réalisation ;
- service entretien ;
- service étude maintenance.

5-7- direction commerciale

La direction commerciale a pour mission :

- participer à l'amélioration de la politique commerciale de l'entreprise définie la direction générale ;
- veiller à l'étude et connaissance du marché, et orienter la production vers la satisfaction des demandes des clients ;
- veiller au respect des règles et les procédures commerciale ;
- participer à l'élaboration des programmes de production avec la structure concernée ;

- **Organisation de la direction commerciale**

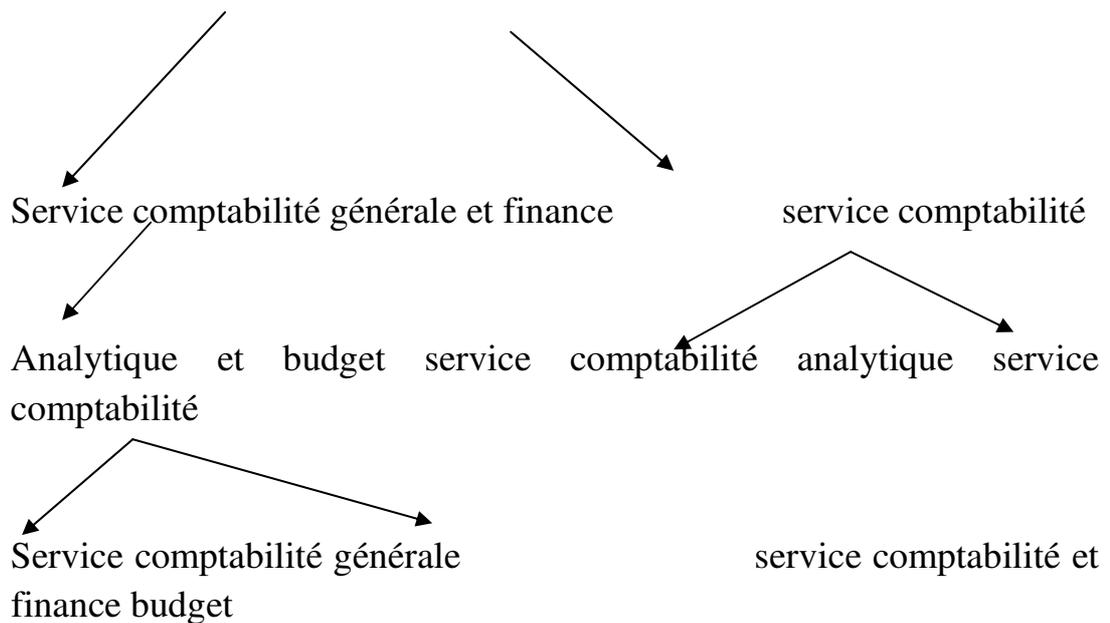
La direction commerciale se compose de :

- service vente ;
- service de gestion du stock et des produits finis ;
- Service recouvrement.

5-8- direction comptabilité et finance

La comptabilité est un organisme de vision de l'entreprise, elle détermine la situation patrimoniale active et passive de l'entreprise grâce au fonctionnement et la tenue de la comptabilité générale, elle a aussi comme rôle d'analyser les conditions internes d'exploitation et l'établissement des coûts et le prix de revient.

- **Direction comptabilité et finance**

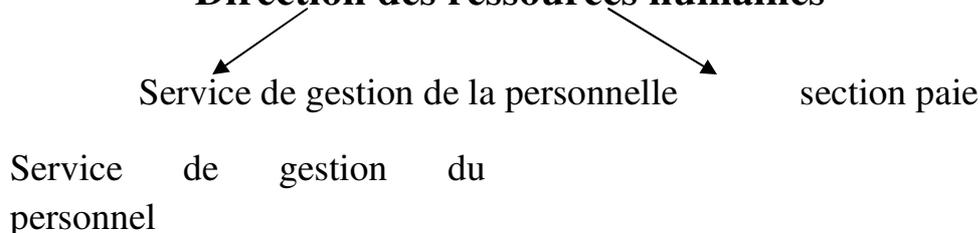


5-9- direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines a pour mission :

- prévoir les ressources humaines nécessaire en fonction des besoins de l'entreprise ;
- gérer l'administration des ressources humaines et leurs carrière ;
- instaurer et crier un climat social favorable au sein de l'entreprise ;
- assister le PDG dans l'application rigoureuse de législation et de règlement interne de l'entreprise ;
- la mise en œuvre de ces tâches.

Direction des ressources humaines



Chapitre V : Présentation de l'organisme d'accueil

Se service s'occupe de :

- étude prévisionnelle des besoins en ressource humaines ;
- élaboration des plans de formation ;
- exécution de la gestion des carrières ;
 - ✓ Recrutement
 - ✓ Affectation
 - ✓ Promotion

• Service de la paie

La section de la paie est chargée de :

- la mise à jour des livres de paie ;
- contrôler les documents justificatifs servant à l'établissement de chaque paie (pointage, absentéisme, avances sur le salaire, remboursement, frais médicaux...)
- classement et conservation des documents et archives ;
- déclaration sociale et parafiscale, et la situation périodique de la gestion de paie.

Organisation de l'entreprise

La répartition de l'effectif de l'entreprise

L'effectif de cette entreprise se réparti comme l'illustre le tableau ci-dessous

Tableau N°1 : répartition de l'entreprise MAC-SOUM

Structure	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Sécurité et administration	07	05	24	36
Production	03	03	160	166
Achat/approvisionnement/ Commercial	03	03	12	18
Formation				
Technique et maintenance	04	03	07	14
Total	17	14	203	234

CHAPITRE VI

INTERPRÉTATION, COLLECTE, ET ANALYSE DES RÉSULTATS OBTENUS

1-Analyse unidimensionnelle et bidimensionnelle

Dans ce chapitre on va procéder à la phase finale de la recherche tout en essayant de lire et d'observer les différents tableaux statistiques afin de pouvoir analyser et interpréter les divers résultats obtenus tout au long de ce travail de recherche. On souligne qu'on va adopter deux démarches d'analyse des données à savoir : l'analyse unidimensionnelle (sous forme de tableaux simples), et l'analyse bidimensionnelle (sous forme de tableaux croisés).

Le 1^{er} axe : les données personnelles

Tableau n°1 : répartition des membres de la population d'étude selon le sexe :

sexe	Nombre de personnes	%
Masculin	44	55%
féminin	36	45%
total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après le tableau on constate que la présence de sexe masculin, dans l'entreprise MAC-SOUM est plus élevée avec un pourcentage de 55%, soit de 44 personnes interrogées et un pourcentage de 45% soit de 36 personnes enquêtés sont de sexe féminin sur un total de 80 personnes enquêtés.

Cela peut être expliqué par la nature des tâches où ses dernières, demandent un effort physique élevé.

On constate que plus de la moitié des enquêtés sont du sexe masculin. Les femmes n'occupant pas les postes d'exécution. Nous renseigne que plus de 80%

des salariés de l'entreprise occupent des postes d'exécution, qui sont généralement des hommes.

Tableau n°2 : la répartition des membres de la population d'étude selon l'âge :

L'âge	Fréquence	%
[20-30[22	27,5%
[31-40[41	51,25%
[41-50[14	17,5%
51 et plus	03	3,75%
Total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Dans le présent tableau, on remarque que l'échantillon regroupe des effectifs de différentes catégories d'âge. La catégorie la plus dominante est celle qui se situe entre [30-40[ans avec un pourcentage de 51,25%, soit de 41 personnes enquêtés, suivi celle de [20-30[ans avec un pourcentage de 27,5%, soit de 22 personnes interrogés.

En suite la catégorie [40-50[ans avec un pourcentage de 17,5%, soit de 14 personnes enquêtés, et en fin on trouve la catégorie de 50 ans et plus, avec un pourcentage de 3,75%, soit de 03 personnes.

Cela nous permet déduire que l'entreprise MAC-SOUM préfère de recruter une catégorie de main-d'œuvre plus jeune dans la moyenne d'âge [30-40[ans et aussi une autre catégorie d'où la moyenne d'âge est [20-30[ans, et le fait que la politique actuelle de recrutement se fait par les organismes d'emploi tel que l'A.N.E.M.

Tableau n°3 : la répartition des membres de la population d'étude selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Secondaire	19	23,75%
Moyen	41	51,25%
Universitaire	20	25%
Total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Ce tableau indique que 51,25%, soit de 41 personnes enquêtés ont un niveau moyen ; 25% soit de 20 personnes interrogés ont un niveau universitaire, alors que 23,75%, soit de 19 personnes ont un niveau secondaire.

A partir de ces données il est bien clair que la majorité des employés de l'entreprise MAC-SOUM sont réparties entre moyen et universitaire.

Si le niveau d'instruction dépend des postes occupés, le recrutement s'effectue en termes de compétences selon le niveau exigé et les responsabilités des postes. Ceci s'explique, par le fait que le salarié doit s'adapter au poste demandé et que l'entreprise exige un niveau d'instruction élevée en raison que l'entreprise donne une importance pour la performance des travailleurs.

Alors que la nature des tâches influence toujours sur la politique du recrutement.

Tableau n°4 : la distribution des membres de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnel

Catégorie socioprofessionnel	Fréquence	%
Cadre	15	18,75%
Maitrise	10	12,5%
Exécution	55	68,75%
Total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Pour ce que concerne la répartition des membres par apport à la catégorie socioprofessionnel, le tableau n°4 montre que 68,75%, de la population d'étude avec une fréquence de 55 personnes sont des exécutants.

En suite 18,75%, soit de 15 personnes interrogés sont des cadres, enfin la catégorie des maîtrises avec un ratio de 12,5%, soit de 10 de la population enquêtée.

Nous soulignons que notre enquête à toucher beaucoup plus la catégorie des agents d'exécutions et cela présent la nature de l'entreprise MAC-SOUM.

Tableau n°5 : la répartition des membres de la population d'étude selon la situation matrimoniale

Situation matrimonial	Fréquence	%
Marié	35	43,75%
Célibataire	45	56,25%
Total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

On constate que la fréquence la plus élevée correspond aux enquêtés qui sont célibataire avec un pourcentage de 56,25%, soit de 45 personnes interrogés, et que les mariés étaient représentés par un taux de 43,75% soit de 35 personnes enquêtés.

On à conclu que l'entreprise MAC-SOUM favorise beaucoup les célibataire que les mariés.

Tableau n°6 : la répartition des membres de la population d'étude selon l'ancienneté :

L'ancienneté	Fréquence	%
[01-11[65	81,25%
[11-21[5	6,25%
[21-31[10	12,5%
Total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Le tableau n°6 renseigne sur le partage des personnes enquêtées sur des fourchettes d'années d'ancienneté professionnelle avec une amplitude fixe de 11ans.

D'après ce tableau la fourchette [01-11[ans est la dominante avec un pourcentage de 81,25% soit de 65 du membre de l'échantillon, suivi par celle de [21-31[ans en deuxième position par un taux de 12,5% soit de 10 membres de la totalité de enquêtés.

Enfin la classe de [11-21[ans par un pourcentage de 6,25% soit 05 membres de l'effectif global present en compte dans l'enquête.

On déduit que la catégorie qui a de [1-11[ans d'ancienneté est la plus dominante. cela indique que cette entreprise demande plus des nouveaux travailleurs que les anciens, et il utilise beaucoup plus des contrats de durée déterminée pour la main-d'œuvre.

Cet intérêt au rajeunissement des effectifs démontre largement la stratégie adoptée par l'élite de cet établissement, pour redonner une nouvelle force de locomotion, ainsi éviter tout manque d'effectif issu du vieillissement de la force de travail.

2^{ème} axe : la formation

Tableau n°7 : la répartition des membres de la population d'étude selon le bénéfice de formation

Bénéficiaire de formation	Fréquence	%
Oui	60	75%
Non	20	25%
Total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après le tableau suivant on constate que la majorité des enquêtés ont répondu par oui, ce que explique que ces enquêtés ont bénéficié d'une formation avec un pourcentage de 75% soit de 60 personnes enquêtés, et on trouve que la minorité des enquêtés affirment le contraire avec un pourcentage de 25% soit de 20 personne.

Cella s'explique par le fait que MAX-SOUM donne une grande importance à la formation des travailleurs. Afin de leur permettre d'acquérir de nouvelle connaissance dans leur domaine de travail.

JUÉS.J.P à dit : « la formation représente non seulement une performance générale, mais aussi comme moyen privilégié pour renforcer l'implication et la motivation de chacun de ses membres ».

Tableau n°8 : la relation entre le type de formation et la situation matrimoniale.

Type de formation Situation Matrimoniale	Formation Spécialisé		Perfectionne ment		Recyclage		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Marié	19	54,28%	09	25,71%	07	20%	35	100%
Célibataire	20	44,44%	15	33,33%	10	22,22%	45	100%
Total	39	48,75%	24	30%	17	21,25%	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Ce tableau indique que 48,75% soit 39 personnes des répondants interrogés voient que leurs formations est de type de formation spécialisé, par la suite, on trouve dans la deuxième place les personnes qui voient que leurs formations est liée au perfectionnement avec un pourcentage de 30% soit de 24 personnes enquêtés, et enfin le pourcentage de 21,25% soit de 17 personnes interrogés, pour les personnes qui ont le recyclage comme un type de leurs formations.

Un ratio de 54,28% soit de 19 personnes, des mariés qui ont affirmé que leurs formations est de type de formation spécialisé, et un ratio de 25,71% soit 09 enquêtés ont le perfectionnement comme un type de leurs formations et enfin le type de recyclage avec un pourcentage de 20% soit de 07 membres de l'échantillon.

On cite aussi des célibataires qui ont répondu par autre, d'où on trouve aussi que ses derniers ont une formation spécialisée avec un pourcentage plus élevé est de 44,44%, et un ratio de 33,33% des enquêtés affirment que le perfectionnement est leurs types de formation et en fin un pourcentage de 22,22% des personnes qui affirment que le recyclage est le type de leurs formations.

Cela nous permet de déduire que les travailleurs de l'entreprise MAC-SOUM ont des formations de type spécialisé. Alors on a constaté que ces derniers est

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation, l'analyse des données

comme un investissement résolu de la part de l'entreprise dans les ressources humaines.

Comme il affirme ERIC.CAMPOY (docteur en science de gestion) que la formation spécialisée « c'est un investissement qui contribue, à terme au développement d'un avantage comparatif par l'entreprise ».

Aussi JUÉS.J.P à dit que : « toute les entreprises doivent contribuer financièrement à la formation et au perfectionnement de leur salariés ».

Tableau n°9 : la relation entre les résultats de la formation et le sexe.

Sexe	Résultats de formation	Meilleur Adaptation		Acquisition De nouvelle connaissance		Meilleur Exécution		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Féminin		19	43,18%	16	36,36%	09	20,45%	44	100%
Masculin		09	25%	19	52,77%	08	22,22%	36	100%
Total		28	35%	35	43,75%	17	21,25%	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Le tableau n°9 explique la relation entre les résultats de la formation et le sexe. Il ressort de ce tableau que 43,75% des répondants soit 35 personnes sur un total de 80 déclarent que la formation donne une acquisition de nouvelle connaissance et un pourcentage de 35% des répondants affirment que la formation résulte une meilleur adaptation pour eux.

Enfin des enquêtes avec un pourcentage de 21,25% choisi que la formation résulte une meilleur exécution.

Pour les Masculin on trouve un ratio très élevé est de 52,77% soit de 19 enquêtés trouvent que la formation donne une acquisition de nouvelle connaissance. En suite un pourcentage de 25% soit de 09 enquêtés trouvent que la formation donne une meilleur, adaptation, et en fin 22,22% des enquêtés soit de 08

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation, l'analyse des données

enquêtés sur un total de 36 Masculins affirment que la formation résulte une meilleur exécution.

Un ratio de 43,18% soit de 19 de personnes enquêtées de sexe Féminin trouvent que la formation résulté une meilleur adaptation.

En suite un pourcentage de 36,66% soit de 16 personnes enquêtées voient que la formation donne une acquisition de nouvelle connaissance. Enfin un pourcentage de 20,45% soit de 09 personnes enquêté qui observent que la formation donne une meilleure exécution.

On conclut que la formation est la base de la plupart des améliorations des connaissances dans l'entreprise de MAC-SOUM.

BERNARD.M « Affirme que la formation est le condition de l'amélioration de la qualité du travail et d'un moyen d'élever le niveau de connaissance et d'aptitude à la communication des salariés ».

Tableau n°10 : la relation entre la présentation de formation et le niveau d'instruction

Niveau D'instruction \ Présentation de formation	Moyen de promotion		Acquisition des connaissances		Moyen d'exercer le travail		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moyen	11	26,82%	15	36,58%	15	36,58%	41	100%
Secondaire	04	21,05%	09	47,36%	06	31,57%	19	100%
Universitaire	04	20%	09	45%	07	35%	20	100%
Total	19	23,75%	33	41,25%	28	35%	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Ce présent tableau a pour but de savoir la présentation de formation par apport aux niveaux d'instruction.

Un taux de 41,25% soit de 33 de nos enquêtés disent que la formation présent une acquisition des connaissances et un pourcentage de 35% soit de 28 personnes affirment que la formation représente un moyen d'exercer le travail.

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation, l'analyse des données

Et enfin un ratio de 23,75% soit de 19 personnes enquêtés affirment que la formation est un moyen de promotion.

Un ratio de 47,36% soit de 09 personnes enquêtés qui ont un niveau secondaire affirment que la formation présente une acquisition des connaissances et que 31,57% soit de 06 enquêtés affirment que la formation représente un moyen d'exercer le travail. Enfin un pourcentage de 21,05% soit de 04 enquêtés voient que la formation est présente un moyen de promotion.

Ce que concerne le niveau universitaire un pourcentage de 45% soit de 09 des répondants voient que la formation présente une acquisition des connaissances. Ensuite un pourcentage de 35% soit de 07 des enquêtés voient que la formation présente un moyen d'exercer le travail. Et un ratio de 20% soit de 04 personnes disent que la formation est un moyen de promotion.

Pour le niveau moyen des proportions égalitaire soit de 36,58% soit de 15 des enquêtés voient que la formation est présente un moyen d'exercer le travail et une acquisition des connaissances. Enfin un pourcentage de 26,82% soit de 11 salariées affirme que la formation présente un moyen de promotion.

Alors la formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences requises.

CROZET.D. dit que «la formation permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement ».

3^{ème} axe : la rémunération

Tableau n°11 : la relation entre l'influence de la rémunération sur la catégorie socioprofessionnel :

L'influence de rémunération catégorie socioprofessionnel	Recrutement		Productivité		L'augmentation de la clientèle		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	04	26,66 %	08	53,33 %	03	20 %	15	100 %
Maitrise	03	30 %	05	50 %	02	20 %	10	100 %
Exécution	13	23,63 %	32	58,18 %	10	18,18 %	55	100 %
Total	20	25 %	45	56,25 %	15	18,75 %	80	100 %

Source : enquête par questionnaire

Il ressort de ce tableau N°11 que 56,25% soit de 45 salariés sur un total de 80 personnes déclarent que la rémunération est influence sur la productivité, et un ratio de 25% soit de 20 personnes répondants voient que la rémunération est influence sur le recrutement. Enfin un pourcentage de 18,75% soit de 15 des enquêtés voient que la rémunération est influence sur l'augmentation de la clientèle.

Pour les agents d'exécutions 58,18% soit de 32 enquêtés déclarent que la rémunération est influence sur la productivité.

Et un ratio de 23,63% soit de 13 personnes des enquêtés affirment que la rémunération est influence sur le recrutement. Ensuit un pourcentage de 18,18%

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation, l'analyse des données

soit de 10 personnes enquêtés répondant que la rémunération est influence sur l'augmentation de la clientèle.

Un pourcentage de 53,33% soit de 08 cadres affirment que la rémunération est influence sur la productivité, ensuit un pourcentage de 26,66% soit de 04 enquêtés voient que la rémunération est influence sur le recrutement, enfin un ratio de 20% soit de 03 des répondants déclarent que la rémunération est influence sur l'augmentation de la clientèle.

Un ratio de 50% soit de 05 agents de maîtrise affirment que la rémunération influence sur la productivité, et un pourcentage de 30% soit de 03 personnes enquêtés voient que la rémunération influence sur le recrutement, et un pourcentage de 20% soit de 02 personnes enquêtés voient que la rémunération influence sur l'augmentation de la clientèle.

Alors, ce tableau montre clairement qu'une bonne rémunération à un impact positif et même très significatif sur la productivité.

CADIN.L dit que : « la rémunération est se situe au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail ».

Tableau n°12 : la répartition des membres de la population selon le moyen de développement de la rémunération.

Rémunération un moyen de développement	Fréquence	%
Economique	35	43,75%
Social	25	31,25%
Organisationnel	20	25%
Total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation, l'analyse des données

Comme nous constatons dans ce tableau n°12 d'où la question est de savoir sur quel moyen de développement la rémunération a le plus d'influence, on observe un pourcentage de 43,75% soit de 35 personnes enquêtés voient que la rémunération est un moyen de développement économique, ensuite un ratio de 31,25% soit de 25 enquêtés affirment que la rémunération est un moyen de développement social. Enfin un pourcentage de 25% soit de 20 personnes enquêtés voient que la rémunération est un moyen de développement organisationnel.

Alors, la rémunération a un rôle beaucoup plus économique que d'autre.

La rémunération est à la fois un coût par l'organisation, qui constitue souvent son principale poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail.

PERTTI.J.M dit « l'impact économique des salaires au niveau micro et macro économique, expliquent l'importance des dispositions légales et réglementaires et leur complexité croissante ».

4^{ème} axe : le recrutement

Tableau n°13 : la relation entre la base de recrutement et l'âge.

Base de recrutement L'âge	Diplôme		concours		expérience		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[20-30]	14	63,63%	03	13,63%	05	22,72%	22	100%
[31-40]	21	51,21%	08	19,51%	12	29,26%	41	100%
[41-50]	05	35,71%	03	21,42%	06	42,85%	14	100%
51 au plus	01	33,33%	01	33,33%	01	33,33%	03	100%
Total	41	51,25%	15	18,75%	24	30%	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Il ressort de ce tableau n°13 que 51,25% des répondants soit 41 personnes sur un total de 80 déclarent qu'ils ont recruté à partir d'un diplôme, contre 30% soit de 24 des enquêtés ont recruté à base d'une expérience vécu et enfin un

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation, l'analyse des données

pourcentage de 18,75% soit de 15 enquêtés disent qu'ils ont recruté à base d'un concours.

Pour les personnes enquêtés qui ont un âge de [20-30[ans, un pourcentage de 63,63% soit de 14 personnes sont recruté à base d'un diplôme, et que 22,72% des enquêtés soit de 05 personnes enquêtés sont recruté à base d'une expérience et un ratio de 13,63% des enquêtés soit de 03 personnes sont recruté à base d'un concoure.

Pour les enquêtés qui ont un âge de [31-40[ans, un pourcentage de 51,21% des enquêtés sont recruté a base d'un diplôme, un ratio de 29,26% soit de 12 personnes sont recruté à base d'une expérience, et des personnes qui ont recruté à base d'un concoure avec un pourcentage de 19,51% enquêtés.

Ensuit des personnes qui ont un âge de [41-50[ans, un ratio de 42,85% soit de 06 personnes enquêtés sont recrutés à base d'une expérience.

Un pourcentage de 35,71% des enquêtés sont recrutés à base d'un diplôme, enfin un pourcentage de 21,42% des personnes enquêtés sont recrutés à base d'un concoure.

Enfin des proportions égalitaires des personnes qui ont un âge de 51ans et plus avec un pourcentage de 33,33% pour chaque base de recrutement.

On conclut que l'entreprise MAC-SOUM recrute des personnes à base d'un diplôme obtenue. Par ce que les personnes diplômés ont des connaissances élevés plus que les autres. Enfin on peut dire que le recrutement est comme un moyen pour éviter le chômage des gens.

LOïC.C dit que « le recrutement constitue le moment et le mode-central d'interface entre l'entreprise et la société et que le recrutement est la pratique de GRH la plus visible à l'extérieur de l'organisation ».

Tableau n°14 : la relation entre l'adéquation et le niveau d'instruction.

l'adéquation niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moyen	29	70,73%	12	29,26%	41	100%
Secondaire	11	57,89%	08	42,10%	19	100%
Universitaire	15	75%	05	25%	20	100%
Total	55	68,75%	25	31,25%	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Ce tableau nous indique que 68,75% soit 55 personnes des répondants interrogés voient que la politique de recrutement est adéquate, et un pourcentage de 31,25% soient de 25 personnes des répondants interroger voient que la politique de recrutement n'était pas adéquate.

Un pourcentage de 75% soit de 15 personnes de niveaux universitaire affirment que le recrutement est adéquat et un ratio de 25% soit de 05 personnes affirment que le recrutement n'était pas adéquat.

Pour les personnes qui ont un niveau moyen, un pourcentage de 70,73% soit de 29 personnes enquêtés voient que la politique de recrutement est a adéquate contre un pourcentage de 29,26% voient que la politique de recrutement n'était pas adéquate.

Pour ce que concerne le niveau secondaire, un pourcentage de 57,89% soit de 11 personnes interrogés déclarent que la politique de recrutement est adéquate. Enfin un pourcentage de 42,10% des enquêtés voient que le recrutement n'était pas adéquate.

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation, l'analyse des données

CROZET.D affirme que « la formation est un moyen d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste et que une bonne adéquation est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes, des personnalités ».

Tableau n°15 : la relation entre les bases de recrutement et les exigences des postes actuelle.

Exigence Bases de recrutement	Exigence		Pas d'exigence		Total	
	F	%	F	%	F	%
Diplôme	30	73,17%	11	26,82%	41	100%
Concours	10	66,66%	05	33,33%	15	100%
Expérience	14	58,33%	10	41,66%	24	100%
Total	54	67,5 %	26	32,5%	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Ce tableau nous indique que 67,5% soit de 54 personnes enquêtés voient que les compétences répond aux exigences de poste des travailleurs, et un pourcentage de 32,5% soit de 26 personnes interrogés voient que le recrutement au sien de l'entreprise MAC-SOUM ne répond pas à leurs exigences.

Pour les diplômés un pourcentage de 73,17% soit de 30 personnes interrogés déclarent que leurs compétences conviens parfaitement avec leurs exigences, et un ratio de 26,82% affirme le contraire.

Pour les personnes qui ont recruté à base d'un concours 66,66% des personnes soit de 10 enquêtés disent que leurs compétences répondent aux exigences de leurs postes actuels, contre un ratio de 33,33% soit de 05 personnes enquêtés affirme le contraire.

Pour ce que concerne les personnes qui ont une expérience comme un base de recrutement, un pourcentage de 58,33% soit de 14 personnes enquêtés affirment que leurs compétences répondent aux exigences de leurs poste actuel, contre un

ratio de 41,66% soit de 10 personnes enquêtés voient que leurs compétences ne répond pas aux exigences de leurs poste actuel.

De ce fait il est bien claire que l'entreprise MAC-SOUM offre des avantages pour attirer la main-d'œuvre la plus qualifié et ce là pour un développement, et une production très élevé.

MAURICE.TH dit que : « le recrutement est un état dans lequel les entreprises recrutent est généralement un pays en croissance qui offre des opportunités d'intégration aux jeunes, aux seniors, aux minorités et à tout la population active ».

Tableau n°16 : l'influence de développement de recrutement sur son adéquation

Développement de recrutement \ adéquation de recrutement	Economie		Sociale		Organisationne l		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	23	41,81%	17	30,90%	15	27,27%	55	100%
Non	13	52%	06	24%	06	24%	25	100%
Total	36	45%	23	28,75%	21	26,25%	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Ce tableau nous indique que 45% soit de 36 personnes des enquêtés voient que le recrutement est un moyen de développement économique. Et un pourcentage de 28,75% soit de 23 personnes interrogés affirment que le recrutement et un moyen développement social.

Et en fin un ratio de 26,25% soit de 21 personnes interrogés affirment que le développement de recrutement est un moyen organisationnel, pour ceux qui démentissent l'existence de l'adéquation de recrutement, un taux de 52% soit 13 personnes interrogés, affirment que le développement est économique, et des

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation, l'analyse des données

proportions égalitaire, 24% soit de 06 personnes enquêtés disent qu'il est organisationnel et social.

Pour ce qui affirme l'adéquation de recrutement un taux de 41,81% soit 23 personnes interrogées voient que le développement des moyen de recrutement est Economique et un pourcentage de 30,90% soit 17 personnes interrogées disent que le développement des moyens de recrutement est social.

Enfin un ratio de 27,27%, soit de 15 personnes enquêtés affirme que le moyen de développement de recrutement est organisationnel.

A partir de ce tableau on à affirmé que le recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise.

Et que le recrutement est pour un objectif d'améliorer l'adéquation entre les ressources et les besoins à court à moyen et à long terme d'une entreprise.

Tableau n°17 : la répartition des membres de la population selon les avantages

Avantage offrir	Fréquence	%
Oui	49	61,25%
Non	31	38,75%
Total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Avec l'analyse des réponses et propos des enquêtés, le tableau n°17 nous indique que 61,25% des répondants interrogés soit 49 personnes affirment l'existence d'avantage au sein de leurs organisme afin d'attirer la main-d'œuvre la plus qualifié, contre 38,75% soit 31 personnes disent le contraire est ne sont pas d'accord.

De ce fait il est bien clair que l'entreprise MAC-SOUM offre des avantages pour attirer la main-d'œuvre la plus qualifié est cela pour le développement,

pour une production très élevée, et pour attirer les personnes qui ont une bonne gestion pour la direction de l'entreprise.

MAURICE.TH dit : « recruté est une décision qui concerne toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Toute organisation est confrontée un jour au recrutement, soit parce qu'elle développe et a besoin de nouvelles compétences absente en interne, soit parce qu'elle doit gérer des départs ponctuels (départ à la retraite, démissions, congés de maternité..) qui nécessitent un remplacement ».

5^{ème} axe : la performance

Tableau n°18 : la relation entre la performance et les critères de recrutement

Performance Critère De recrutement	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Diplôme	22	53,65%	19	46,34%	41	50%
Concoure	10	66,66%	05	33,33%	15	50%
Expérience	12	50%	12	50%	24	30%
Total	44	55%	36	45%	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Ce tableau nous indique que 50% soit 44 personnes des enquêtés ont entendu par la notion de performance et un pourcentage de 45% soit de 36 enquêtés n'ont pas entendu par la notion de performance.

Un ratio de 66,66% des personnes qu'ont recruté par un concoure répondre par oui, veut dire qu'ils ont entendu par la notion de performance, et un pourcentage de 33,33% soit 05 personnes enquêtés n'ont pas entendu par la notion de performance.

Un pourcentage de 53,65% des diplômés affirme qu'ils ont entendu par la notion de performance et 46,34% des enquêtés démentissent qu'ils n'ont pas entendu par la notion de performance.

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation, l'analyse des données

Enfin des proportions égalitaires, pour des personnes qui ont une expérience. Veut dire 50% ont répondu par oui et 50% ont répondu par non.

On conclut que la performance est référée à un exploit ; une réussite exceptionnelle et un coup de maître.

Le professeur DIMITRI.W dit que « la performance est le résultat chiffré obtenu par un cheval de course, un athlète, à chacune de ses exhibitions en public ».

Tableau n°19 : la relation entre les outils de performance et de leur existence :

Outil de performance Existence de La performance	Tableau de bord		Gestion budgétaire		Méthode de calcul de coût		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	10	22,72%	09	20,45%	25	56,81%	44	100%
Non	18	50%	09	25%	09	25%	36	100%
Total	28	35%	18	22,5%	34	42,5%	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Il ressort de ce tableau que 42,5% de nos répondants soit de 34 personnes enquêtées disent que la méthode des calculs de coûts et l'outil de la performance le plus utilisable dans l'entreprise de MAC-SOUM, et un pourcentage de 35% soit de 28 personnes des enquêtées confirme que le tableau de bord est l'outil de la performance le plus utilisé à l'entreprise, enfin un ratio de 22,5% soit de 18 personnes enquêtés voient que l'outil le plus efficace pour piloter la performance et la gestion budgétaire.

Un pourcentage de 56,81% soit de 20 personnes des enquêtés qui ont entendu par la notion de la performance, Disent que l'outil le plus efficace pour piloter la performance est la méthode des calculs des coûts ensuite un ratio de 22,72% soit de 10 personnes déclarent que le tableau de bord est l'outil le plus efficace pour

Chapitre VI : la collecte, l'interprétation, l'analyse des données

piloter la performance. Un pourcentage de 20,45% soit de 09 personnes enquêtés voient que la gestion budgétaire est l'outil le plus efficace.

Pour ce que concernent les salariés qui n'ont pas entendu par la notion de performance un pourcentage de 50% soit de 18 personnes enquêtés voient que l'outil le plus efficace de la performance est le tableau de bord. Et des proportions égalitaire de 25% soit de 09 personnes enquêtés déclarent que l'outil le plus efficace de la performance est la méthode des calculs de coûts et la gestion budgétaire.

On conclut que la méthode des calculs de coûts est constitué une aide à la décision pour piloter la performance d'un entreprise et pour une meilleure gestion d'une organisation en vue de satisfaire l'ensemble de ses partenaires, et préserver ainsi voire même renforcer sa position concurrentielle.

Tableau n°20 : répartition des membres de la population selon la stratégie d'évaluation de la performance

Stratégie d'évaluation de la performance	Fréquence	%
Qualification	18	22,5%
Expérience	14	17,5%
Tâche exécuté	12	15%
Pas de réponse	36	45%
Total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

On constate un taux de 45% soit 36 personnes n'ont pas répondu. Et un pourcentage de 22,5% qui ont répondu que d'évaluation de la performance est par la qualification des salariés.

Un ratio de 17,5% des personnes enquêtées disent que l'évaluation de la performance est par l'expérience des salariés.

En fin un pourcentage de 15% soit de 12 personnes enquêtés affirment que l'évaluation de la performance est selon la tâche exécuté.

On conclut que la qualification est le point essentiel dont lequel l'entreprise MAC-SOUM évalué la performance des travailleurs.

Alors que la qualification est un jugement porté sur le niveau et sur le degré de compétence d'un individu, compte tenu de l'emploi qu'il occupe.

DIMITRI.W Dit que : plus l'emploi est reconnu complexe, plus la qualification du travailleur sera jugé à priori élevée. Mais en même temps, plus la réussite d'un travailleur dans son emploi sera établi, plus sa qualification sera reconnu réelle. Et que la qualification dépend de l'emploi tenu et de la manière dont il est tenu.

2-vérification de la 1^{ère} et la 2^{ème} hypothèse :

La première hypothèse

A partir les résultats statistiques basés sur l'application ou l'impact de la GRH sur les performances au sien de l'entreprise MAC-SOUM nous avons permis de constater que les salariés et personnels sont plus au moins d'accord de le mise en œuvre de le GRH et ses pratiques (rémunération, formation, recrutement) dans l'entreprise cela confirme par les tableaux, n°07 jusqu'au tableau n°17.

Pour la question de recherche posée au départ, qui vise à savoir ; « si le fait d'appliquer les pratiques de gestion des ressources humaines influencent positivement sur la performance des travailleurs de l'entreprise (MAC-SOUM).

Dans un premier temps, on peut répondre par l'affirmation car les résultats obtenus avec l'analyse des tableaux n°07 et 08. Permettent de dire que la formation présenté un moyen d'amélioration de la performance des travailleurs, on trouve que le professeur SEKIOU.L affirme que « la formation est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés, à l'aide des quels les salariés sont invités à l'améliorer leurs connaissance ».

Et que la formation adoptée par l'entreprise est stratégiquement reliée avec l'augmentation de la productivité.

Les tableaux n°09 et 10 indiquent deux (2) variables explicatives de la formation, une acquisition de nouvelle connaissance, et un moyen de promotion. Alors la formation adoptée par l'entreprise est stratégiquement reliée avec l'acquisition des nouvelles connaissances ou des informations qui peut augmenter les compétences des travailleurs. Et que la formation représente aussi un moyen de promotion.

Nous permet de déduire qu'une bonne force pour produire, il est bien clair qu'il a besoin d'avoir plus de salaire.

Une relation entre les deux variables la productivité et la rémunération et aussi que la rémunération est un moyen de développement économique, cela affirmé dans le tableau n°12.

Et que la rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés.

Le tableau n°13 affirme que l'entreprise recruté beaucoup plus les diplômés, mais cette stratégie est de mauvaises répercussions, et que les personnes qui n'ont pas la chance de faire un diplôme alors ils n'ont pas la chance aussi de trouver un travail.

Certains salariés de l'entreprise MAC-SOUM qui affirment que le recrutement est adéquat et que leurs compétences répondent aux exigences de leurs postes, alors une relation entre les deux variables et le recrutement affirmé par les tableaux n°14 et 15.

De ce fait PERETTI J.M définit le recrutement comme une opération ayant pour but de pourvoir un poste.

Les résultats issus à partir de ses tableaux montrent que les entreprises qui ont une bonne politique de GRH sont aussi celles qui réalisent une meilleure performance économique par conséquent une excellente performance ne peut exister que cette dernière assure des avantages dans l'entreprise « une entreprise est performante lorsque les intérêts des actionnaires, des clients et des salariés sont satisfaits au regard des critères qui leur sont propres ».

On observé que l'entreprise MAC-SOUM spécialisé dans la production des chaussures, est à l'implanté un service de vente relia directement au public externe, alors elle à une politique de commercialisation très rentable.

Alors à partir de cette analyse, il ressort que notre première hypothèse émise à savoir « La manière de la mise en œuvre des pratiques de la GRH influencent sur la performance des travailleurs » est confirmé.

La deuxième hypothèse

À savoir « La performance des travailleurs ne dépend pas seulement des pratiques de la GRH mais aussi de l'environnement social et économique ».

N'a pas été confirmé à cause de la réalité de l'entreprise, et on à trouvé que la qualification et la nature des tâches qui sont comme des stratégies et des pratiques organisationnel, contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise, influence sur la performance des travailleurs dans l'entreprise MAC-SOUM.

CHAPITRE II

LA GESTION DES

RESSOURCES

HUMAINES

Préambule :

La GHR peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin.

Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut. Il s'agit d'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 travail dans les organisations.

Dans ce chapitre nous présenterons l'analyse des différentes pratiques de GRH qui permettent l'acquisition, la conservation et le développement des ressources humaines dans l'entreprise.

L'objectif de ce premier chapitre est donc, de procurer une présentation générale de GRH et ses pratiques.

1- Historique de la fonction RH

[PERETTI.]-M.2007.PP14-15].

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction personnel a émergé lentement dans la première moitié du ^{xx}^{ème} siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle.

a- L'émergence de la fonction : 1850-1950

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible. Vers 1880, Avec F.W.TAYLOR l'organisation scientifique de travail (OST) est née par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des

salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter maximum les capacités des salariés.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissant, les services du personnel apparaissent, les tâches principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et des problèmes de performances des salariés. La fonction personnel apparaît au début de XX^{ème} siècle à partir de moment le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble de personnel qui lui est alloué. La société générale, en 1909, Renault, en 1912, créent leur service du personnel.

Les premières associations professionnelles en ressources humaines apparaissent : l'association des professionnels en ressources humaines du Québec (A.P.R.H.Q.), en 1934, et l'Association nationale des directeurs et des chefs du personnel (A.N.D.C.P.), en 1947, en France.

Les expériences d'Elton Mayo sur l'impact des conditions de travail sur la productivité (1934) et d'autres chercheurs (Abraham H. MASLOW, Frederick Herzberg) donnent naissance à l'école des ressources humaines qui exerce une influence sur la fonction.

Egalement à cette époque, la législation sociale se développe (Wagner Act, aux ETATS-UNIS, En 1934 ; lois du Front populaire, en France, en 1936) nécessitant un renforcement des services du personnel.

b-L'essor de la fonction : 1950-1990

Après 1945, on observe une poussée des « relations industrielles », ensemble des activités qui découlent de la syndicalisation des services des ressources humaines sont multiples : taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, gestion organisationnelle, développement de la législation sociale, action des syndicats, progrès technologique, diversité croissante des salariés et de leurs attentes...

Face à des activités plus nombreuses, plus variées, plus délicates, la fonction se professionnalise. Après les années de croissance, où la gestion des ressources humaines est facilitée par l'importance du « grain à moudre », la fonction doit permettre à l'entreprise de

s'adapter aux années de crise. Les années allant de 1975 à 1990 sont marquées par une remise en cause des pratiques antérieures et leur profond renouvellement.

C-Remise en cause et reconnaissance : 1990-2006

La crise a souligné l'importance stratégique de la qualité du management des ressources humaines et permis de valoriser la fonction. Les nouveaux professionnels de la G.R.H. sont associés aux réflexions de la direction générale. Le chef du professionnel devient directeur des ressources humaines, membre éminent du comité de direction. La responsabilité du directeur des ressources humaines est permise à l'entreprise de répondre aux défis de l'environnement :

- Les mutations technologiques qui bouleversent les équilibres, quantitatifs et qualitatifs, entre les hommes disponibles et les besoins de compétences ;
- La croissance internationale qui exacerbe la recherche de l'efficacité maximale et la création de plus de valeur ajoutée avec moins de coûts notamment salariaux ;
- L'environnement économique, cahoteux et chaotique, imposant des variations brutales et peu prévisibles d'activité, auxquelles il faut s'adapter vite et sans surcoûts excessifs ;
- L'évolution des courants socioculturels et des valeurs et attentes des salariés avec la recherche accrue d'épanouissement professionnel et la diversité des aspirations et comportements individuels.
- Les attentes des parties prenantes qui exigent une entreprise socialement responsable.

D- la performance de la fonction

Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction ressources humaines par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction RH.

Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance de l'entreprise ? Tel est l'enjeu de la gestion des ressources humaines. Les DRH ont aujourd'hui conscience que la pérennité de leur fonction repose sur sa valeur ajoutée. Avec Dave Ulrich, ils sont de plus en plus convaincus que la performance globale

repose sur leur performance dans quatre domaines : être un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion des salariés et un opérationnel efficace.

2-Définition de la gestion des ressources humaines :

La GRH est un objet complexe dans ses fonctions de base, elle relève de l'application du droit et des sciences de gestion. Dans ses choix stratégiques, elle épouse les objectifs à long terme d'une organisation. Mais elle intervient dans ses structures vivantes et réactives, avec des débats ; des conflits, des pratiques préexistantes, des valeurs dans son rôle stratégiques, la GRH est tournée vers l'organisation, elle doit l'accompagner dans la réalisation de son projet et l'aider à évaluer. Dans son rôle opérationnel, elle s'efforce d'améliorer ses propres processus de travail, de fournir un appui aux salariés et d'améliorer leurs compétences. [SUZANNE.M. 2011. P08]

La GRH est défini, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixé dans un contexte d'incertitude accrue.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités que permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. [CADIN.L. 2007. P07]

Selon LEGALL : la gestion des ressources humaines est l'un des spécialités du grand domaine de la gestion. Elle est un cadre d'activité et de pratique en vue de prodiguer de soutien et de veiller au perfectionnement d'une équipe d'employés motivés, un cadre qui est conforme aux lois et aux règlements qui régisse les relations entre les employeurs et employés. Elle est aussi une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les salaires et les emplois en terme d'effectifs et de qualification. Elle a pour objectif l'optimisation continue de compétences au service de la stratégie de l'entreprise. [LEGALL.J-M.2002.P05]

Selon CADIN.L et autres : la gestion des ressources humaines et l'ensemble des activités qui permette à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. [CADIN.L 2007. P05]

Selon MATHIS et JACKSON : la GRH est : « l'élaboration par l'organisation des systèmes officiels pour assurer l'utilisation efficace et efficiente des compétences de ses employés en vue de réaliser ses objectifs organisationnels ». [MAHA.T. 2006.P10]

3-L'objet d'étude de la GRH :

La GRH a pour objet « à partir de la politique générale de l'entreprise et des besoins des services, de concevoir et de proposer aux dirigeants une politique de personnel contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise tout en répondant au mieux aux besoins des hommes. [CADIN.L. 2007. P07]

Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'incitation.

4-La GRH, un domaine d'activités très étendu :

Les secteurs d'activité de la gestion des ressources humaines sont nombreux, qu'il s'agisse de la gestion des emplois et des effectifs, du recrutement, de la gestion des carrières, de la formation et de la gestion des compétences, des rémunérations, des dossiers du personnel, des conditions de travail, du dialogue social et de la communication interne.

À l'énoncé de ces thèmes, on voit bien que les activités opérationnelles peuvent s'organiser autour de deux pôles :

- Un pôle administratif centré sur le respect de la réglementation et des procédures

- Un pôle managérial centré sur l'optimisation des ressources, le respect des stratégies de l'établissement, la communication et la participation.

Ainsi, au niveau de pôle administratif, on trouve les activités relatives à la paye, aux avantages en nature et aux remboursements divers, aux dossiers du personnel, à la gestion physique des effectifs, aux procédures administratives et financières de la formation, du recrutement, au suivi statutaire d'une manière générale.

Le pôle managérial regroupe, quant à lui des activités du type gestion des emplois, gestion des carrières, formation et gestion des compétences, climat et dialogue sociale, communication interne.

Dans le pôle administratif, le contrôle à mettre en place est du type de contrôle conformité et de régularité, dans le pôle managérial, il s'agit plutôt de contrôle d'efficacité, d'efficience et de gestion, voir de qualité et de stratégie.

La démarche du contrôle interne, si elle obéit aux mêmes principes, est plus complexe dans le domaine managérial car elle doit prendre en compte l'environnement et la mise en cohérence de divers objectifs qui varient d'un établissement à l'autre. Le référentiel est donc mouvant.

Toutes ces activités, cependant, sont en interaction constante. Les processus sont très rarement purement administratifs ou purement à caractère managérial. Seule leur synergie permet d'assurer la cohérence de la gestion des ressources humaines. La maîtrise de la GRH passe donc par la mise en place de points de contrôle à tous les niveaux, du respect de la réglementation à la réalisation des objectifs dans le cadre de la stratégie de l'établissement. [DEMARAIS.G. et MARTINIT.CH. 2000. P10]

5-Les missions de la fonction ressources humaines :

a)un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages :

L'un des missions principale de la fonction ressource humaine est de gérer efficacement les taches administratifs en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évaluations.

b) Le partenaire des salariés :

Dans l'expression « fonction ressources humaines » il ya « humain » la multiplication des restructurations avec réduction d'effectifs à en pour effet de crée un décalage entre la recherche effréné du profit et le respect des salariés.

c)Le partenaire du changement :

La fonction ressources humaines consacre une part croissante de son activité à l'encouragement de comportement nouveau. Jugés plus efficace, économiquement parlant. L'organisation, dans laquelle travaillent les salariés, évolue dans un cadre institutionnel et technologique en perpétuelle mutation.

d) Un partenaire stratégique :

La fonction ressources humaines est, comme les autres fonctions de l'organisation, l'une des pierres angulaire de la stratégie globale. Une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction ressources humaines est amenée à opérer les adaptations, auprès des salariées pour permettre la réalisation de cette stratégie. [LETHIELLEUX.L. 2012. PP21-22]

6-Les pratiques de la GRH :

Ensemble des activités volontaires retenues parmi la gestion des ressources humaines de matière globale, visant l'atteinte de résultats concrets.

La mise en place de certaines pratiques au sein des entreprises comme la planification des ressources humaines, le processus de recrutement (recrutement, sélection, et l'accueil), la rémunération, la planification des carrières, l'évaluation, des rendements (appréciation du personnel) ; la formation, la diffusion des informations...relèvent de la gestion des ressources humaines. Bien qu'il existe plusieurs approches visant à définir et à répertorier les divers pratique RH. [BARELY. 2001.PP05-31]

La mission de la fonction GRH consiste en la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et du respect des désirs de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membres. Ainsi la gestion des ressources humaines a des implications sur la performance des entreprises.

Pour analyser ces pratiques de GRH, GARAND et FABI proposent un canevas d'analyse à la fois pratique et simple. Selon ses auteurs, les pratiques RH touchent différents aspects à savoir : l'acquisition, la conservation et le développement des ressources humaines.

En s'inspirant de canevas d'analyse des pratiques RH élaboré par GARAND et FABI, nous développerons dans ce volet, l'aspect relatif à l'acquisition des ressources humaines composé de processus de recrutement (recrutement, sélection et accueil) ; l'aspect touchant à la conservation des ressources humaines qui passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération ; et enfin l'aspect touchant au développement des ressources humaines comportant la formation. [GARAND et FABI.B. 1992. PP61-97]

a) L'acquisition des ressources humaines (RH) :

L'acquisition des ressources humaines passe par l'analyse des emplois et le processus de recrutement.

❖ **Le recrutement**, la sélection, l'accueil :

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité. C'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté. [MARTORY.B et CROZET.D. 2008. P40]

« Enchaînement de phénomènes répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé ». [HELENE.F. 1999. P23.]

Le recrutement selon PERETTI.J-M, « une opération ayant pour but de pourvoir un poste », en d'autre terme c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. [PERETTI.J-M. 2001. P185]

Pour une bonne identification et sélection de nouvelles recrues capable et comptants il veiller au respect de certaines mesures, d'où « la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recruté et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin sur intégration réussie dans l'entreprise ». [PERETTI.J-M. 2008.P64]

« La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des direction totalement contraires à l'état du potentiel humain d'une unité ». [MARTORY.B et CROZET.D.1984. P36.]

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialiste ou d'experts. C'est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et la performance dans toute organisation, car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énorme et peuvent être sans doute fatales à l'entreprise.

BERNARD.M et DANIEL.C considérons qu'une bonne étape de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite de huit(08) étape à savoir ; la définition du poste, du profil du candidat, l'identification des sources, mise en place des moyens, compagne de recrutement, la sélection, la décision d'embauche et l'intégration des nouveau salariés. [MARTORY.B CROZET.D. 2008. P43.]

b) La conservation des ressources humaines :

Elle passe par la motivation des employés à travers de bonne pratique de rémunération et de gestion des carrières puis d'évaluation de rendement (appréciation du personnel).

❖ La motivation :

Le concept de « motivation au travail » n'apparaissait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle.

JADIS défini en terme juridique par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche, dans les travaux des psychologues TOLMAN (1932) et LEVIN (1936). Cependant, la préoccupation de « motiver » les hommes au travail a toujours été présente à travers les âges. Ainsi, de la cravache (période de l'indignation de l'Homme par l'esclave) à la considération des facteurs humains, l'évolution de la motivation au travail s'est faite parallèlement à la conception que l'on s'est fait de l'Homme et de son rôle dans la société.

Selon PATRICE.R, la motivation au travail est un processus qui implique ; la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de charge de travail, et aussi de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. [PATRICE.R. 2000.PP02-04]

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance de comportement ». [VALLERAND.R-J. 1993.P18]

Selon MASLOW et ALDERFER, l'individu est motivé par les besoins qu'il cherche à satisfaire. Pour le premier, les besoin sont hiérarchisés et

l'individu cherchera à satisfaire les besoins de bas niveau avant ceux des niveaux supérieurs.

MASLOW a construit une pyramide des besoins où on a, de la base au sommet, les besoins de physiologie, de sécurité, sociaux, d'estime de soi et de réalisation. [COHEN.A. 2006.P70].

❖ Rémunération

Parmi les moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs on trouve la rémunération. Cette dernière est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et un revenu des apporteurs de travail. La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition du surplus qui peuvent opposer les apporteurs de capitaux et les salariés. [MARTORY.B. et CROZET.D. 1984. P123].

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie l'employeur et ses salariés. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail, « elle comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés et les avantages matériels ». [MAXIME.M. 2008.P42]

Trois éléments sont à considérer dans l'élaboration d'un système de rémunération :

- **Le salaire de base (SB)**

Le salaire de base est fonction du travail et des exigences inhérentes au poste. Généralement, la législation salariale détermine des seuils en dessous desquels on ne peut pas descendre (SMIC : salaire minimum interprofessionnel commun ; SMIG : salaire minimum interprofessionnel garanti ; SMAG : salaire minimum agricole garanti)

- **Les primes**

Elles sont fonction de l'évaluation des prestations de chaque salarié. Elles peuvent être calculées de plusieurs manières selon l'élément pris

en considération (temps productivité, tâche, assiduité, ancienneté...). On distingue ainsi des primes de rendement, d'ancienneté et de salissure...

- **Les avantages sociaux**

Ils sont généralement fixés par la réglementation sociale de chaque pays. Ils tiennent compte de l'âge, des charges familiales et du secteur d'activité. Ils recouvrent entre autres les versements au titre de la retraite, d'allocation familiale, d'accident de travail, d'assurance maladie... [MAXIME.M. 2008.P44]

c) Le développement des ressources humaines

Cet aspect touche à la formation des RH et à la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines prend en charge le développement humain et social de l'entreprise. La qualité de cette gestion devient un avantage concurrentiel. Cette qualité repose essentiellement sur des efforts réalisés généralement dans l'investissement à l'information, à la communication, dans l'amélioration des conditions de travail, et bien sur la formation.

❖ La formation

« La formation est un ensemble d'action, de moyen, de méthodes et de supports planifiés, à l'aide des quels les salariés sont invités à améliorer leurs connaissances, leurs comportement, leurs attitudes, leurs habilités, et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois, pour atteindre les objectifs de leurs organisation, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelle et future ». [SEKIOU.L. 1993.P32]

« La notion de formation, renvoie à l'ensemble des connaissances générales, technique et pratique liées à l'exercice d'un métier. Mais aussi comportement, attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales, la formation est alors en un élément décisif des processus de socialisation ». [FERREOL.G et autres. 2004. P81]

• Les objectifs de la formation

La formation est un outil de mise à niveau des compétences qui vise ce qui suit :

- Disposer d'un personnel répondant aux normes de qualifications imposées par l'activité et le développement de l'entreprise.
- Viser à l'amélioration contenue des compétences.
- Concilier les aspirations individuelles et les besoins de l'entreprise.
- Développer les expériences à travers l'évaluation des performances des salariés et leurs productivité ; les déterminations des besoins de l'organisation a la compétence et qualification, pour répondre aux exigences de son environnement est plus abordable et précis.

7-Les politiques des ressources humaines :

Les principales politiques de personnel sont les suivantes :

- Les politiques d'emploi : reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diversifications des statuts, évaluation des qualifications, gestion de la diversité, intégration des jeunes, des étrangers, des handicapés).

Elles recouvrent les politiques de recrutement de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard de catégories spécifiques (jeunes, handicapés, travailleurs âgés...) et la recherche de l'adéquation emploi-compétence.

- Les politiques de rémunération : elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalité de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évaluation, avantages sociaux et salaire indirect). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée.

- Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail.
- La politique de formation et de développement des compétences : dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain.
- La politique d'information et de communication.
- La politique d'implication : elle permet la mise en œuvre de structures participatives et de renforcement du rôle de la hiérarchie.
- La politique des relations professionnelles elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.
- La politique d'activités sociales et culturelles.
- Les politiques d'aménagement des temps et de développement de l'adaptabilité ; elles ont une importance croissant avec la recherche d'une réactivité constante. [PERETTI J-M.2003.PP27-28].

8- Les modèles de GRH

8-1-le modèle traditionnel :

Ce modèle se rattache au model taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser la fonction RH est en charge de veiller à l'application de la division verticale du travail et au contrôle des activités des hommes.

8-2-le modèle des relations humaines :

à la recherche d'efficience, est ajoutée la notion d'équité. La fonction RH ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du salarié dans la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

8-3- le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines: le personnel est considéré, voire la plus importante il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction

mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les RH.

8-4- le modèle de gestion stratégique :

L'individu recherche, avant tout sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction RH est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts qui représente pour chacun d'eux la coopération au but de l'organisation. [LETHIELLEUX-L. 2011.PP18-19.].

9- Le rôle de la GRH

En fonction de l'importance des opérations à réaliser dans un secteur et en fonction des compétences RH détenue par le manager, la fonction RH peut avoir quatre rôles distincts à s'avoir :

- ✓ **Un rôle opérationnel**, c'est-à-dire qu'elle réalise l'action RH en question : quand cette dernière est peu importante, voire ponctuelle, avec des managers peu habitués à pratiquer la GRH.
- ✓ **Un rôle de transfert de savoir-faire** : la fonction RH transmet son expertise aux managers. Cela devient nécessaire lorsque l'opération est importante et que le savoir-faire des managers est faible.
- ✓ **Un rôle de coproduction et de coordination** : la fonction RH coproduit quant la masse d'opérations à réaliser est critique et que les managers ont déjà un savoir-faire certain en GRH. La fonction RH lourds.
- ✓ **Un rôle de soutien** : la fonction RH apporte un soutien aux managers compétence pour agir en GRH et sur une petite opération. Elle aide les managers à la demande et les accompagne dans la réalisation de leurs missions.

La fonction RH doit par conséquent être sur le terrain, au plus proches des besoins, et s'intéresser à ses clients que sont les managers. [COHEN.A.2006.P32]

10-Les disciplines de base en GRH

Les profils les plus variés peuvent conduire à la gestion des ressources humaines. L'exercice de la fonction requiert des connaissances dans des domaines différents, même si de nombreux cycles de formation spécialiste se sont développés autour de la fonction. Dans ces formations, on porte une grande attention à l'apprentissage de toutes les techniques et démarches de la fonction, on permet aux étudiants de bien percevoir toutes les contingences de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire les modes de gestion qui correspondent aux situations d'entreprise.

Or, l'apprentissage de la fonction ne peut se limiter à ces apprentissages de pratiques. Il doit aussi solliciter des disciplines de base qui nourrissent toutes les actions et décisions de la fonction. La gestion des ressources humaines traite du travail, de l'économie et de la gestion, des comportements humains, des liens entre l'entreprise et le salarié. Tous ces domaines ne sont pas seulement des accumulations de connaissances, ils relèvent aussi d'approches, de problématiques, de modes de connaissance très divers et qui ne sont pas toujours reliés, si ce n'est dans cette discipline. Elle exige une combinaison, une mise en regard de disciplines, comme la psychologie et la gestion, qui ont peu l'occasion de se fréquenter.

Quatre disciplines principales sont sollicitées par la gestion des ressources humaines. Leur maîtrise est nécessaire au professionnel de la fonction.

- **L'organisation et l'ergonomie**

L'organisation, discipline phare du management depuis les travaux fondateurs du début de siècle dernier, s'attache à concevoir des modes de travail collectif, l'activité même de l'entreprise. On pourrait y adjoindre, même si elle relève de champs différents, la science du travail, l'ergonomie, qui permet de décrire les activités. De la même manière que la comptabilité constitue la discipline de base de la finance, l'organisation et l'ergonomie, fournissent les langages de base de la gestion ressources humaines qui met en relation des personnes avec des activités.

- **L'économie et la gestion**

La fonction ressources humaines concerne les organisations, les administrations et les entreprises. Ces dernières sont des agents

économiques. Il est donc nécessaire de maîtriser un tant soit peu les principales logiques de fonctionnement de ces institutions. Puisque les RH sont une fonction de l'entreprise, il faut pouvoir en évaluer le coût, le « retour sur investissement », la contribution à un résultat collectif. L'économie et la gestion permettent de situer l'action de la fonction dans son contexte.

- **Le droit**

La fonction ressources humaines comporte souvent des juristes. Les salariés sont liés à l'entreprise par un contrat de travail, les rapports individuels et collectifs sont réglés par la loi et la jurisprudence, que l'entreprise doit connaître. De plus la judiciarisation des rapports de travail est de plus en plus prégnante comme d'ailleurs dans d'autres compartiments de la vie sociale. C'est un domaine à maîtriser qui comporte ses logiques propres. Même si le droit du travail est devenu d'une telle complexité que l'entreprise doit s'adjoindre les services de conseils et de spécialistes, ses responsables doivent maîtriser un minimum de logique juridique.

- **Les sciences sociales**

Les ressources humaines concernent les personnes, leurs comportements et leurs attitudes au travail. La maîtrise de la fonction exige un minimum de connaissance et de sensibilité dans les domaines des sciences humaines, de la psychologie, de la sociologie ou de toutes ces sciences sociales qui aident à comprendre les êtres humains.

Le spécialiste des ressources humaines paraît ainsi devoir être un généraliste. A défaut de maîtrise chacun des domaines requis, au moins l'apprenti DRH peut-il, grâce à un début d'apprentissage, prendre la mesure des questions qui se posent à lui. Ce regard généraliste lui épargnera de ne considérer qu'un des aspects de la fonction : les techniques, telles qu'elles seront développées dans la suite de cet ouvrage, ou l'un des quatre domaines énumérés ci-dessus, qui sont pertinents mais qui ne suffisent pas à donner une compréhension totale des problématiques de la fonction. [THEVENET.M. et autre.2007.PP.47-48]

11- Les principales fonctions de la GRH

Cette liste est pourtant incomplète, tellement les conjonctures, évolutions législatives, conditions spécifiques génèrent des démarches dans la gestion des personnes.

- Embauche
- Organisation de travail
- Gestion administrative des dossiers individuels
- Elaboration et suivi des contrats de travail
- Rémunération, gestion de paie
- Contrôle et discipline
- Relation sociale : relation avec les salariés, les représentant, les organismes représentatifs
- Formation
- Recrutement / sélection
- Satisfaction, bilan social
- Gestion de temps de travail, des aménagements d'horaires, des congés, des absences, des retards ...etc.
- Gestion des contentieux
- Description de poste, de fonctions
- Gestion des compétences
- Gestion des carrières
- Evaluation des performances
- Gestion de mobilité
- Service sociaux à la personne
- Gestion des systèmes d'informations
- Organisation du travail
- Gestion du changement
- Communication interne
- Déontologie... [THEVENET.M. et autres.2007.P72].

Conclusion

Se rapportant au facteur humaines impliqué dans l'immense champ professionnel, la notion GRH recouvre par la même une réalité riche, complexe et multiforme. Elle implique avant tout une très large ouverture d'esprit et une solide culture générale.

Si une organisation dispose de RH, si elle en besoin pour but d'opérer au mieux cette adéquation entre les attentes et les caractéristiques forcément différentes des personnes et d'une entreprise.

Faire la GRH, ce n'est pas non plus une activité de soutien social, d'aide, ou d'animation du sociale. Ce peut l'être mais ce n'est pas que cela.

CONCLUSION

Conclusion

Conclusion générale :

Notre étude visait à repérer l'impact de la GRH sur la performance des travailleurs. Pour appréhender notre étude et confirmer ou infirmer effectivement nos hypothèses de recherche, nous avons testé ces hypothèses au cours de notre stage pratique au sein de l'entreprise MAC-SOUM situé à AKBOU.

Pour y arriver à l'objectif tracé au début, nous avons établi la revue qui permettant de cerner les concepts indispensables liés à la GRH et la performance d'un part, et d'autre part lié à la relation entre eux. Des données ont été recueillies auprès de 80 enquêtés à l'aide d'un questionnaire administré directement aux employées.

Les résultats basés sur le niveau de formalisation des pratiques de ressources humaines dans cette organisme nous ont permis de constater que plusieurs pratiques sont formalisées faisant l'objet de l'étude. Il s'agit principalement des pratiques de la rémunération, de formation, et de recrutement.

La GRH permet à une entreprise de produire des analyses et des explications sur la situation de l'entreprise en question afin d'améliorer ses performance la présentation des pratiques de la GRH comme la rémunération, recrutement et la formation donne à quel point la GRH et ces pratiques ont une importance au sein de l'entreprise.

On trouve une organisation et coordination de travail entre les salariés eux-mêmes, ou entre ces derniers et leurs supérieurs ça s'explique par les efforts considérables fournis par les responsables de cette entreprise MAC-SOUM pour que ses salariés soient à jour avec tout ce qui se passe et afin d'éviter toute sorte de mécontentement.

Chaque pratique à un rôle précis qui joue à se faveur et qui permet l'amélioration de la rentabilité, la maitrise et le pilotage de l'entreprise.

Nous ne saurions terminer sans affirmer que notre analyse est loin d'être exhaustive. La GRH est bien vaste et complexe et nous ne prétendons pas avoir cerné tous les aspects de la gestion des ressources humaines, et cela est dû à la durée du stage que nous jugions insuffisant, au sein de l'entreprise MAC-SOUM, qui alourdi l'aboutissement aux résultats souhaités.

En ce qui concerne la performance et à partir des résultats obtenus à travers des données collectées lors de l'enquête, on constate qu'elle joue un rôle très important dans l'augmentation de la production et le développement de l'entreprise.

Conclusion

La GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

L'entreprise MAC-SOUM affiche des bonnes performances, lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec sa stratégie. La relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises affichent de bonnes performances, lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel.

La réflexion sur les sources de la performance, affirme que les ressources humaines et la manière de les gérer, sont en relation étroite avec le succès de l'entreprise.

Pour ce qui est de la société MAC-SOUM, on est parvenu à dire qu'elle accorde une attention particulière à la gestion des ressources humaines qui a pour but de piloter et de développer l'entreprise.

En termes d'implications managériales, notre étude fournit aux dirigeants et au responsable des indications précieuses concernant les différentes pratiques de GRH et influence pouvant découler de leur application. Lorsqu'ils souhaiteront agir sur l'un ou l'autre des indicateurs de performance, les dirigeants pourront davantage mettre l'accent sur l'un ou l'autre des pratiques. Ainsi, par exemple, les dirigeants de l'entreprise sauront que la diffusion d'information au plus grand nombre possible aux employés peut contribuer de façon significative à résorbé les conflits au sein de l'entreprise.

Enfin la gestion des ressources humaines joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances des salariés au sein de l'entreprise MAC-SOUM, grâce à la gestion des ressources humaines on trouve que l'entreprise est connue aussi développé.

BIBLIOGRAPHIE

Liste bibliographique

1. AKTOUF(O).1997. Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative et qualitative. Edition les presses de l'université du Québec.
2. ALAZARD (C) et SEPARI (S). 2005. Contrôle de gestion. 3^{ème} édition. Edition Armand colin. Paris.
3. ANGERS(M). 1997. _Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Édition Casbah. Alger.
4. ARCIMOLES(H) et TREBUC(Q).1995. Diagnostic financière et gestion des ressources humaines. Édition Economica. Paris.
5. BECOUR (J-C) et BOUQUIN (H). 2008. L'audit opérationnel contrôle de gestion, gouvernance et performance. Edition Economica. Paris.
6. BERNARD(M) et CROZET(D). 2005. Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, 6^{ème} édition, Dunod. Paris.
7. BRIGITTE(D) et autres.2007. gestion prévisionnelle et mesure de la performance.3^{ème} édition. Edition Dunod. Paris.
8. CADIN(L) et GUERIN.2010. Gestion des ressources humaines. 4^{ème} édition. Édition Dunod. Paris.
9. CHANDLER (A-D).1992. Organisation et performance des entreprises. Édition Organisation. Paris.
- 10.CHANDLER (A.D.).1992.organisation et performance des entreprises. Edition Organisation .Paris.
- 11.COHEN(A). 2006. Toutes les fonctions RH. Édition Dunod. Paris.
- 12.COMPOY(E) et autres. 2008. La gestion des ressources humaines. Édition Éducation. Paris.
- 13.DEMARAIS(G) et MATRINET(CH). 2000. La maitrise de la gestion des ressources humaines. Édition Lamar. Paris.
- 14.DERONGE(Y).1998. Comptabilité de gestion. Édition Boeck. Bruxelles.
- 15.DIMITRI (W). 2003. Ressources humaines. 2^{ème} édition. Édition Organisation. Paris.
- 16.DORIATH(B) et GOUJET(C). 2007. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. 3^{ème} édition. Édition Dunod. Paris.
- 17.DORIATH(B). 2008. Contrôle de gestion en 20 fiches. 5^{ème} édition. Édition Dunod. Paris.
- 18.DORIATH(D) et autres.2007.gestion prévisionnelle et mesure de la performance.3^{ème} édition. Edition Dunod. Paris.

19. EDVINSSON(L) et MALON(M).1997. Intellectuel capital. Édition Harper Business. New-York.
- 20.FAYCEL(B). et GERALDINE(G).2003. gestion des ressources humaines. 4^{ème} édition. Édition Gualino. Paris.
- 21.FERNANDEZ(A).2005. Les nouveaux tableaux de bord des managers. Édition Organisation. Paris.
- 22.GHLOE (G-S).2015. La gestion des ressources humaines. 8^{ème} édition. Édition Extenso. Paris.
- 23.GRAWITZ(M).1997. Méthode des sciences sociales. Édition Dallouz. Paris.
- 24.HELENE(F).1999. Maitriser ses recrutements. 2^{ème} édition. Édition Dunod. Paris.
- 25.JAVEAU. (C). 1985. L'enquête par questionnaire, manuel a l'usage du patricien.3^{ème} édition. Paris.
- 26.JUÉS. (J.P). 2002. Gestion des ressources humaines. Édition Ellipses. Paris.
- 27.LAETITIA(L). 2012. L'essentiel de la gestion des ressources humaines. 5^{ème} Édition. Édition Gualino. Paris.
- 28.LEGALL (J-M). 2002. La gestion des ressources humaines. Édition Puf. Paris.
- 29.LOÏC (C). 2007. Gestion des ressources humaines. 3^{ème} édition. Édition Dunod. Paris.
- 30.LORINO(PH). 1998. Méthodes et pratiques de la performance, le guide de pilotage. Édition Organisation. Paris.
- 31.LOUARN.J-Y et WILS.T. 2001. L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Édition Liaison. Paris.
- 32.MACHESNY. 1991. Economie de l'entreprise. Édition Eyrolles. Paris.
- 33.MAHA(T). 2006. Stratégie ressources humaines. Édition Ram. Paris.
- 34.MARTORY(B) et CROZET(D). 1984. Gestion des ressources humaines. Édition Fernand Nathan. Paris.
- 35.MARTORY(B) et CROZET(D). 2005. Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance. 6^{ème} édition. Édition Dunod. Paris.
- 36.MARTORY(B) et CROZET(D). 2008. GRH pilotage social et performance. 7^{ème} édition. Édition Dunod. Paris.
- 37.PERETTI (J-M).2008. La gestion des ressources humaines. 5^{ème} édition. Édition Organisation. Paris.
- 38.PERETTI (J-M).2003.Gestion des ressources humaines.11^{ème} édition. Édition Vuibert. Paris.

39. PERETTI (J-M). 2007. Ressources humaines et gestion prévisionnels. 6^{ème} édition. Édition Vuibert. Paris.
40. QUIVY (R). 1995. Manuel de recherche en sciences sociales. 3^{ème} édition. Édition Dunod. Paris.
41. RAYMOND (B). 1970. Des méthodes en sociologie. Édition Puf. Paris.
42. RAYMOND (Q) et LUC VAN (C). 2000. Manuel de recherche en sociologie. 2^{ème} édition. Édition Dunod. Paris.
43. RAYMOND (Q). 1995. Manuel de recherche en science sociale. 3^{ème} édition. Édition Dunod. Paris.
44. ROUSSEL (P). 2000. La motivation au travail, concept et théorie. Édition Lirhe. Paris.
45. SEKIOU (L). 1993. Gestion des ressources humaines. Édition Boeck. Canada.
46. SUZANNE (M). 2011. Manuel de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Paris.
47. TEZENAS (M). 1992. Performance social et économique dans les PME industrielle. Édition Dunod. Paris.
48. THEVENET (M) et autres. 2007. Fonction ressources humaines, politique et outils des RH. Édition Éducation. Paris.
49. VALLERAND (R-J) et THILL (E.E). 1993. Introduction au concept de motivation. Édition Étude Vivante. Québec.

Dictionnaire :

50. AKOUN (A) et ANSART (P). 2006. Dictionnaire de la sociologie. Edition Seuil. Paris.
51. BOIS (L). 1998. Dictionnaire de gestion. Edition Economica. Paris.
52. COUCHE (P). et autres. 2009. Dictionnaire de la sociologie. 3^{ème} édition. Édition Armand Colin. Paris.
53. PERETTI (J-M). 2001. Dictionnaire des RH. Édition Vuibert. Paris
54. RAYMOND (B) et autres. 2005. Dictionnaire de la sociologie. Édition Extensio. Canada.
55. FEREOLO (G) et autres. 2004. Dictionnaire de sociologie. 3^{ème} édition. Édition Armand Colin. Paris.

Les articles :

56. BAREL(Y).2001. Complémentarité et contradiction des formes de contrôle, le cas de la grande distribution, finance contrôle stratégie. Vol 4 n°2.
- 57.FABI et GARAND. 1992. Les pratiques de GRH en PME. Revue Organisation. Vol 2. n°1. Automne.

ANNEXE

Université ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA

Faculté des Science Humaines et Sociale

Département des Science Sociale

Spécialité : Sociologie de Travail et des ressources humaines

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'une mémoire de MASTER sous le thème :
« l'impact de la GRH sur la performance des travailleurs dans l'entreprise »

Se présent questionnaire a pour but de démontrer l'impact de le GRH sur la performance des travailleurs dans l'entreprise, nous vous pris de bien vouloir d'accorder un peu de votre temps pour répondre a cette série de questions, avec assurance de la garantie de l'anonymat.

Merci pour votre collaboration

BAZIZ Nadia

encadré par : DJADDA MAHMOUD

BAZIZ warda

DONNES PERSONNELLES :

1) Age.....ans

2) Sexe : Masculin féminin

3) Le niveau d'instruction

- € Moyen
- € Secondaire
- € Universitaire

4) Catégorie socioprofessionnels :

- a) cadre
- b) maîtrise
- c) exécution

5) situation matrimoniale :

- a)célibataire
- b) marié(e)

6) combien d'année avez-vous dans l'entreprise?.....

II Formation :

7) Avez-vous bénéficié d'une formation ?

OUI

NON

*** dans l'affirmative, de quel type s'agit-il ?**

Formation spécialisée

Perfectionnement

Recyclage

***autre,**

précisé

8) votre formation vous a apporté :

a) une meilleure adaptation dans votre travail

b) l'acquisition de nouvelle connaissance

c) une meilleure exécution de votre travail

9) qu'est ce que représente pour vous la formation :

a) un moyen de promotion

b) acquisition de nouvelle connaissance

c) un moyen de mieux exercer son travail

III Rémunération

10)-ce que une bonne rémunération influence sur ?

Le recrutement

La productivité

L'augmentation de la clientèle

11) La rémunération peut-elle être un moyen de développement ?

Economique

Sociale

Organisationnel

VI . Recrutement :

12) sur quel base étiez-vous recruter ?

Diplôme

Concours

Expérience

13) la procédure de recrutement était-elle adéquate ?

Oui

Non

14) est-ce-que votre compétence répond aux exigences de votre poste actuel ?

Oui

Non

15) Est-ce que l'entreprise offre des avantages afin d'attirer la main-d'œuvre la plus qualifiées ?

Oui

Non

16) Le recrutement peut-il être un moyen de développement :

Economique

Sociale

Organisationnel

III LA PERFORMANCE

17) avez-vous déjà entendu par la notion de performance ?

Oui

Non

18) d'après vous quel est l'outil le plus efficace pour piloter la performance de votre organisation ?

a) tableau de bord

b) la gestion budgétaire

c) la méthode de calcul de coûts

Autre.....

19) Comment évalue-t-on la performance des travailleurs dans votre entreprise ?

.....
.....

20) Avez-vous quelque chose à ajouté concernant le thème de l'impact de la GRH sur la performance des travailleurs ?

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

ORGANIGRAMME

