

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

Université Abderrahmane MIRA BEJAIA

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

**Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans
le fonctionnement de l'entreprise.**

Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA

Réalisé par :

BOULAHDER Amel

BOURETA Nadjima

Encadré par :

M.LAOUDI Ferhat

ANNÉE UNIVERSITAIRE: 2014-2015

Remerciements

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

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

A cet effet on tient à exprimer nos excellents remerciements à notre promoteur de recherche monsieur **LAOUDI Ferhat pour les consignes et la grande volonté témoignée pendant la réalisation de notre travail et faire face à toutes les difficultés que nous avons rencontrées en long de cette recherche et on tient à remercier les enseignants qui nous ont aidés.**

On tient à remercier aussi tous les responsables de l'entreprise « SENTEX » sans exception de nos avoir accueilli, aidé, dirigé et facilité la réalisation de ce travail avec leurs précieux conseils et orientations.

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

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à: Mes très chers parents, pour leur patience et bienveillance que « dieu les préserve » qui ont attendu et espérés ma réussite, je leur témoigne mon respect et beaucoup de reconnaissances, pour tous qu'ils ont fait pour moi et je rendrais jamais assez.

A Mes chers frères: DIDI- RABEH.

A Mes chers sœurs : FAHIMA- KARÛ- DOUDOU.

A mes grands parents que je leurs souhaite une longue vie inchallah,

A «LYSA» ma petite princesse que j'adore beaucoup.

A mon oncle KARIM. A mes tantes.

A ma binôme: NADJIMA et toute sa famille.

A toute mes amies les plus chères: Sousou, Fouzou, Wissou, Kahina, Lamou, Amel, Samira.

A tous ceux qui ont marqué leurs existences dans ma vie et que ma plume n'a pas cité.

AMEL

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chères parents, qui m'ont aidé à suivre mon chemin et qu'ils m'ont veillé tout au long de ma vie à m'encourager pour mener à bien mes études.

À mes sœurs : WISSEM- KENSA.

À mon frère : MOKA.

À toute ma famille, mes grands parents que je leurs souhaite une longue vie inchallah, mes oncles, mes tantes.

À mes AMIS les plus chères au cœur : SAMIRA- ASSIA- SAMIA- LAMIA- MONI.

À ma binôme : AMEL

A tous ceux qui sont chères dans ma vie et que ma plume n'a pas cité.

NADJMA

Liste des abréviations :

| | |
|---------------|---|
| SENTEX | Société d'ennoblissement Nationale des Textiles. |
| GRH | Gestion des Ressources Humaines. |
| RH | Ressources Humaines. |
| DRH | Directeur des Ressources Humaines. |
| NTIC | Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. |

Sommaire

| | |
|--|----|
| Introduction | I |
| Chapitre I : le cadre méthodologique | |
| 1-La problématique | 02 |
| 2-Les hypothèses | 06 |
| 3-Définition des concepts clés..... | 07 |
| 4-Méthode et technique utilisées..... | 14 |
| 4-1-La méthode utilisée..... | 14 |
| 4-2-La technique utilisée..... | 15 |
| 4-2-1-L'entretien | 15 |
| 4-2-2-L'échantillonnage..... | 16 |
| Chapitre II : le cadre théorique | |
| Généralité sur la gestion des ressources humaines. | |
| 1- Bref historique sur la gestion des ressources humaines..... | 17 |
| 2- Définition de terme gestion des ressources humaines | 21 |
| 3- Les objectifs de la gestion des ressources humaines | 23 |
| 4- Le domaine de la gestion des ressources humaines..... | 24 |
| 5- La gestion des ressources humaines | 26 |
| 5-1- La structure de la fonction ressource humaine..... | 27 |
| 5-2- Quelques concepts relatifs à la gestion des ressources humaine..... | 27 |
| 6- Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines | 30 |

| | |
|--|----|
| 7- Les missions de la gestion des ressources humaines | 32 |
| 8- les activités de la gestion des ressources humaines | 35 |
| 9- L'organisation de la fonction ressources humaines..... | 37 |

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et l'analyse des données

| | |
|---|----|
| 1- Historique de l'entreprise « SENTEX » | 39 |
| 2- Missions et objectifs | 43 |
| 3- Les pratiques de la GRH au sein de SENTEX | 43 |
| 4- la direction des ressources humaines de l'entreprise | 46 |
| 5-Etude des cas | 50 |
| 6- Vérification des hypothèses | 94 |
| 6-1- Vérification de la 1 ^{ère} hypothèse | 94 |
| 6-2- Vérification de la 2 ^{ème} hypothèse..... | 95 |
| Conclusion..... | 96 |

Liste bibliographique

Annexe

Introduction

Dans le passé, ce qui avait de valeur pour les organisations, c'étaient les actifs physiques, comme les immeubles, et la machinerie. Aujourd'hui ; les horizons sont élargis et les temps ont changé, car on doit considérer les actionnaires, les gouvernements, les organismes sociaux, etc. plus encore, dans une économie fondée sur le savoir et sur le service à la clientèle, les salariés ont plus de pouvoir discrétionnaires qu'avant, ce que certaines organisations ont compris jusqu'à présent, c'est qu'il est temps d'investir dans les actifs humains.

Les organisations font en sorte que les salariés soient mieux considérés, informés et se sentent utiles. Elle vise à s'assurer d'un personnel de haute qualité. Dans ce but, plusieurs d'entre elles assurent une formation à leurs salariés.

Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations, cette affirmation a été illustrée par une comparaison internationale réalisée par la fondation « Européen Management Forum » qui a montré l'importance des ressources humaines dans la compétitivité des entreprises parmi dix facteurs : dynamisme de l'économie, efficacité industrielle, dynamisme de marché, dynamisme financier, impact de l'état, etc. enfin, la note finale représente la place obtenue pour les ressources humaines.¹

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) peut constituer le point de départ, c'est une sorte de « cercle vertueux » par lequel des investissements dans les pratiques de GRH peuvent influencer les compétences et la motivation des employés, ce qui devrait faciliter une meilleure rentabilité, qui

¹ LAKHDAR Sékiou et autre, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition de Boeck université, Canada, 2004, p422.

permettrait de renouveler la boucle en offrant de meilleures possibilités de partager des gains de productivité et de renaissance envers les employés.¹

Certains auteurs pointent le peu d'importance accordé aux ressources humaines comme l'une des principales causes de déclin des entreprises américaines, presque tous les chefs d'entreprise vont reconnaître que la solution à la plupart de leurs problèmes réside dans une meilleure utilisation de leurs ressources existantes.²

L'entreprise doit alors, chercher à atteindre ses objectifs dans le cadre des finalités et politiques générales tout en optimisant la location des ressources existantes.

Pour parvenir à un tel résultat ; de différents moyens doivent être mis en œuvre tel que l'introduction des nouvelles technologies et stratégie organisationnelle quelle que soit l'option retenue. Les entreprises vont pouvoir compter sur la compétence et la coopération des ressources humaines pour l'implantation des changements à opérer, d'où la nécessité de mettre en place des pratiques de la gestion des ressources humaines qui facilitent l'atteinte des objectifs fixés au préalable.

A son rôle la direction des ressources humaines a revus ses processus et procédures dans le but d'assurer l'équité et la cohérence des systèmes de rémunération, de gestion des compétences, de recrutement et d'évaluation de la performance.

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines sur l'ensemble des collaborateurs, employés, cadres, ou autres.

¹AUDET Michel, et autre, Relevé les défis de la gestion des ressources humaines. 2^{ème} édition, édition Gaëtan Morin, Canada, 1998, P4.

²DENIS Harrison et autre, santé, sécurité et transformation travail, édition de Boeck université, canada, 2002, p132.

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place importante au sein des entreprises, son fonctionnement doit tendre à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise, cette fonction préconise une connaissance parfaite de l'entreprise, ses pratiques consistent à prendre des décisions, en référence à une politique des ressources humaines et en cohérence avec le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise, puis à les mettre en œuvre et à les contrôler.

La gestion des ressources humaines repose donc sur des décisions et des actions menées en vue d'accroître l'efficacité de l'entreprise. Ses missions sont la politique de recrutement, les plans de formations, le système de rémunération, ainsi que les conditions du travail ; donc à ce stade on peut dire que la gestion des ressources humaines consiste à acquérir de la main d'œuvre, intégrer à l'entreprise et assurer son efficience.

Au tour de notre thème sur « le rôle de la gestion des ressources humaines dans le fonctionnement de l'entreprise » en essayant d'étudier comment la gestion des ressources humaines contribuent à la réussite et la stabilité durable de l'entreprise ?

Dans ce contexte nous avons élaboré un plan de travail divisé en 03 chapitres :

Le premier chapitre :

Concerne le cadre méthodologique. On a présenté la problématique de la recherche et les hypothèses de l'enquête, on a ensuite défini les concepts clés qui représentent la base de notre analyse.

On a cité dans le même chapitre la méthode adoptée, la technique utilisée et l'échantillon visé.

Le deuxième chapitre :

Dans ce chapitre on a essayé de préciser certain aspect sur la gestion des ressources humaines en présentant les objectifs, les domaines, les caractéristiques et les missions de la gestion des ressources humaines.

Le troisième chapitre :

Ce chapitre est réservé à deux éléments essentiels :

Le premier élément porte sur la présentation de l'organisme d'accueil et le deuxième élément concerne l'analyse et l'interprétation des données recueillies du terrain.

Enfin on a terminé notre travail par une conclusion qui résume les résultats de notre recherche, une liste bibliographique et enfin les annexes.

1-Problématique:

Toute organisation aujourd'hui voit de plus en plus le besoin d'intégrer les ressources humaines à sa stratégie, une gestion qui est considéré comme un facteur déterminant dans le développement de cette dernière et qui est définis comme « une appellation large, englobant l'ensemble des processus, tâches, et activités nécessaires au traitement des questions du personnel »¹.

L'organisation se présente comme un potentiel d'actions créateur de valeur que comme un ensemble d'actifs matériels. Les actifs immatériels deviennent de plus en plus importants. Ce n'est pas une machine-outil qui fait la valeur d'une entreprise mais sa capacité d'innovation, de captation de nouveaux segments, d'attraction par rapport à sa marque et la qualité de ses produits.²

Dans le cadre de cette démarche, le terme entreprise est pris dans son acception la plus large possible, c'est-à-dire comme une unité économique qui produit ou réalise des prestations. En conséquence, la démarche intéresse l'ensemble des personnes qui ont pour objectif une réalisation qui doit correspondre à un besoin.

L'entreprise est un ensemble de compétence dont l'organisation va permettre une création de valeur. C'est une unité économique et juridique, produisant des biens et des services pour les vendre sur un marché, afin de réaliser ses objectifs, elle dispose des moyens humains et matériels qu'elle mettra en œuvre pour fabriquer des produits, réaliser des travaux, ou fournir des services.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit mettre en œuvre un système de gestion cohérent et efficace.

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La gestion des

¹ EMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaines, 1^{ère} édition, édition presse polytechnique et universitaire LAUSANE, 2003, P10.

²DAVID Autissier et autres, l'atlas du management, EYROLLE, paris, 2011, P 311.

ressources humaines a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habiletés...) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets.

Intégrer une dimension des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue, la direction générale savent que les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. La direction générale adopte une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.

Cela suppose que toute entreprise doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et des nouvelles productions favorisant l'investissement immatériel, qui consiste en acquisition, conservation et développement de la ressource humaine la plus précieuse, qui doit être non seulement compétente et professionnelle, mais aussi performante et efficace.

La problématique des ressources humaines occupe une place de choix au sein des politiques nationales de développement. Aujourd'hui, l'indicateur réel pour évaluer la richesse d'une nation n'est plus sa disponibilité financière mais plutôt sa capacité à mobiliser des ressources humaines efficaces, susceptibles d'assumer les responsabilités et les tâches qui leurs sont dévolues.

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer des RH correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »¹

Elle constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines, elle se présente comme une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations et à l'efficacité productive.

¹ CADIN Loïc, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2007, p5.

Les ressources humaines ont pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Ceci implique donc, de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé pour le bon fonctionnement de l'organisation.¹

Gérer le service RH n'est pas une chose facile, la fonction ressources humaines doit donc essayer d'utiliser au mieux cette ressource un peu spéciale, les hommes. La fonction ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

L'importance de la fonction ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la production, la fonction ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, la gestion des ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (vendeurs, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.
- Sur le plan stratégique, la fonction ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.²

¹ www.talentsoft.fr »A propos » Glossaire. Centre de documentation et d'information de talent soft, consulter 12/05/2015, à 12 :07h.

² [Www. Economie. Gouv-Fr](http://www.Economie.Gouv-Fr) » FACILECO.

Par un autre point de vue les inspirations et les représentations de la fonction de GRH par les salariés de service GRH diffèrent d'un sujet à un autre, et d'une contingence à une autre. Leurs relations sociales, encadrement et décision, et en fonction des positions occupées, ils construisent des réalités et des comportements qui leur sont propres.

Etant donné que notre étude porte sur « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le fonctionnement de l'entreprise SENTEX », portant de ce contexte nos questions seront posées comme suit :

- Comment les cadres de l'entreprise représentent-ils le rôle de la gestion des ressources humaines dans le bon fonctionnement de l'organisation ?
- Quelles sont les conditions favorables pour la réalisation d'une gestion des ressources efficace ?

2- Les Hypothèses :

Pour mieux cerner notre étude, et comprendre notre problématique, nous avons construit un certain nombre d'hypothèses sur lesquelles se base notre étude. « L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. Un énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginés »¹.

Selon GRAWITZ Madeleine « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs »²

Alors pour répondre aux questions de la problématique nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

¹ MACE Gordon, guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2^{ème} édition, Canada, 1988, P35.

² GRAWITZ Madeleine, Lexique des Sciences Sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2007, p 398.

- Les cadres de l'entreprise perçoivent le rôle de la gestion des ressources humaines comme le pilier de l'entreprise puisqu'elle assure le recrutement et le suivi du personnel qualifié.

- Une gestion des ressources humaines efficace émane de l'utilisation rationnelle des compétences et le respect du règlement de l'entreprise.

3- Définition des concepts clés:

- **Entreprise :**

Unité économique et sociale autonome qui englobe à la fois la direction, le personnel et les moyens d'action en vue de la poursuite d'une fin déterminée. Entendue dans ce sens, l'entreprise n'a pas de personnalité juridique, mais elle est cependant prise en considération par la loi, notamment dans le domaine des relations du travail en ce qui concerne la continuation des conventions collectives¹.

L'entreprise est une unité qui vend sur le marché des biens et des services qu'elle produit en combinant des facteurs de production (travail, capital), son objectif est de réaliser le profit maximum, c'est un milieu favorable à l'étude des comportements des individus et des activités de ces individus².

L'entreprise est une unité de production originale, caractéristique du capitaliste formés d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre des profits sur le marché, mais aussi un groupe social d'une utilité en dehors du profit objectif commun relation, information...³

- **L'Organisation :**

Terme qui se définit de façon multiple par ses usages et les objets différents auxquels il s'applique. Les organisations sont des groupements humains,

¹DION Gérard, Dictionnaire Canadien des relations du travail, 2^{ème} édition, édition Laval, 1986, P192.

² JEAN Paul et autres, lexique des sciences économiques et sociales, 8^{ème} Edition, paris, 2007, P51.

³ GRAWITZ Madeleine, op cite, P49.

ordonnés rationnellement, en vue d'objectifs déterminés, caractérisés par la division du travail. ¹

Est un groupement d'hommes qui coopèrent en vue d'atteindre un objectif, appliquant des règles sous l'autorité de leader. ²

- **Cadre:**

Salarié qui occupe des positions de coordinations et les responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, qui se voient investir de la tâche d'accomplir les objectifs de l'entreprise ou d'une unité administrative³.

Un cadre ce défini comme un nombre de personnel responsable d'un secteur déterminé dont il assure l'encadrement. La catégorie des cadres se manifeste, être un cadre est une promotion pour certain est un acquis pour d'autre, il désigne un salarié exerçant par délégation du chef de l'entreprise une fonction d'initiative ou de responsabilité exigeant compétences et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution du travail⁴.

Un cadre exerce l'ensemble des professions caractérisées par l'activité de responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, par une autonomie reconnue dans l'organisation de leur travail et par un niveau de salaire relativement élevé,

Le terme initialement réservé aux salariés ayant une responsabilité hiérarchique leur donnant autorité sur l'organisation du travail et l'appréciation des résultats⁵.

- **Le recrutement :**

¹ GRAWITZ Madeleine, op cite, p302.

² BOYER André, l'essentiel de la gestion, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2002, p193.

³ DIOND Gerard, ops cite, P51.

⁴ MADELEINE Grawitz, op cite, P 49

⁵ DENIS Clerc et autres, lexique des sciences économiques et sociales, 8^{ème} édition, édition la Découverte, paris, 2007, P17.

Est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation.

Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'action d'entreprise par les organisations pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaire pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.¹

- **La gestion :**

Le terme gestion peut être entendu de différentes façons à caractère réducteur (gestion ordinaire) ou au contraire valorisateur (action stratégique) ; il s'agit d'un ensemble de pratiques distinguées à assurer l'activité ordinaire d'une organisation.

Il s'agit de l'ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement.²

Ensemble d'activités sociales à caractère instrumental, effectuées au sein des organisations : activité d'organisation, de pilotage, de planification, de décision et de contrôle, celles-ci sont orientées par la recherche de la performance.³

- **Les ressources humaines :**

Les ressources humaines constituent dans l'entreprise un domaine difficilement isolable parce qu'il est en fait partagé, voire éclaté : la plupart des décisions qui affectent le fonctionnement quotidien de l'organisation ont une composante humaine, et la gestion de salariés n'est en ce sens que mise en action de l'entreprise. «Une fonction ressource humaine » plus spécialisée,

¹ SEKIOU Lakhdar, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition de Boeck université, canada, 2004, p227.

² BOISLANDELLE Mathé et autre, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outils, édition economica, paris, 1998, p181.

³ Grawitz Madeleine, op cite, 2000, p193.

existe toujours, sous sa forme la plus simple, elle ressemble les tâches d'embauche (recrutement, établissement du contrat de travail) de suivi (congés-maladies), de représentation (délégués) et de rémunération du personnel (établissement de salaire). A partir d'une certaine taille (en pratique, une centaine salariés) et d'un certain degré de complexité des tâches, elle peut être isolée sous la forme d'un service du personnel puis d'une direction du personnel ou direction des ressources humaines.

Ce sujet est simple dans son énoncé : quoi de plus naturel que de considérer comme stratégique, une des ressources les plus importantes, tant en termes de poste, de coût que d'importance pour le succès de l'entreprise, et donc de la gérer adéquatement.¹

- **Gestion des ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines 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, ou il faut 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.²

La GRH a pour domaine les problèmes de rémunération, d'embauche, de formation, d'organisation du travail. C'est un domaine transdisciplinaire impliquant la psychologie, la psychologie sociale, la sociologie, le droit du travail, l'ergonomie, l'économie et la comptabilité.³

¹ LEDUFF Robert, encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1999, p1098.

² LETHIELLEUX Laëtitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, édition GUAINO, 2012, P17.

³ SILEM Ahmed et autres, lexique d'économie, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002, P349.

La GRH est un membre des comités d'entreprise et délégués du personnel, au sens large l'expression désigne aussi les délégués syndicaux.¹

- **La Fonction :**

Est une relation entre deux ou plusieurs éléments caractérisation par le rôle ou la finalité, souvent associé à des considérations d'ordre organiciste ou téléologique bien distinguer, à la suite de Robert Merton fonctions manifestes(ou explicites) et fonctions latentes (parfois masquée ou difficilement reconnues par le corps social). De nombreuses discussions entre le psychologue(PEAGET). Phénoménologue (Merleau-Ponty) et anthropologue (Malinowski Radcliffe Brown). Adoption de nos jours. D'une perspective systématique permettant de conceptualiser l'interdépendance des phénomènes sociaux, nécessité de mieux articuler (lorsque cela est possible) analyse fonctionnelle et analyse génétique.²

- **La fonction ressource humaine:**

est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent , à le conserver, à l'utiliser et a le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace.³

La fonction RH s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les ressources des hommes, à travers un ensemble de structure, de programme et d'action. Elle participe à une sorte de

¹ MARTINET Alain et autres, lexique de gestion, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000, P372.

² FERROL Gilles et autre, dictionnaire de sociologie, 3^{ème} édition, édition Armand colin, paris, 2004, page80.

³ SEKIOU Lakhdar, la gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1998, P1.

« réconciliation » entre le social et l'économie, ou tout au moins à leur possible convergence.

La fonction RH participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des RH (adéquation, compétence, emploi).
- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.¹

- **Le rôle :**

La notion a des sens variés et peut être abordée selon des perspectives diverses. Du point de vue sociologique, le rôle désigne la configuration de modèles de conduites relativement stable associés à une position ou une fonction dans un système. C'est l'aspect dynamique du statut.²

- **Evaluation :**

Evaluer , c'est porter un jugement de valeur en GRH , ce jugement s'exprime dès qu'une décision concernant les salariés est prise , qu'il s'agisse de recrutement , d'augmentation de salaire ou de promotion . C'est sur la base de ce jugement que l'organisation choisit ses membres et décide de leur devenir³.

Evaluation concerne directement ou indirectement, le devenir des salariés dans l'entreprise (rémunération, promotion, affectation,...) et, à ce titre, concerne le pouvoir de la hiérarchie. Sinon, l'évaluation est perçue comme un

¹SEKOU Lakhdar, op cite, Page 38.

²FERREOL Gilles et autre, op cite, P 197.

³ CERDIN JEAN LUC, Gérer les carrières, Vade-mecum, édition Ems, p 196.

simple exercice formel inutile. L'évaluation concerne la fonction de contrôle que doit exercer toute hiérarchie¹.

GRH l'usage récent de ces termes pour couvrir les problèmes que comporte la direction de personnel : embauche, formation, etc. est regrettable car l'expression (ressources humaines) et suggère de plus que le travailleur tout entier est au service de l'entreprise.²

- **Compétence :**

Ensemble des savoir et savoir-faire mobilisés et combinés par les individus dans un contexte productif qui ont fait preuve de leur efficacité et qui sont reconnus comme pertinents et performants par les tiers.

Les aptitudes qui recouvre la compétence concernent aussi bien les activités de sélection, de mobilisation, de transfert le savoir théoriques, méthodologiques, rationnels et sociaux.³

La compétence prend sens par rapport à l'action ; on ne peut parler des compétences que dans le cadre précis d'une situation de travail. Elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent « savoirs, savoir faire pratiques, raisonnements. » Pour répondre à des exigences d'adaptation⁴.

Les compétences constituent un lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante⁵.

¹ WESS Dimitri, ressource humaines, 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003, p76.

² GRAWITZ Madeline, op.cit, p 194.

³ MARTINE Alain, op cite, P 91.

⁴ CADIN Loïc et autres, op cite, P171.

⁵ CLAUDE Levy-Leroyer, la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, édition Ayrolle, paris, 2009 p67.

4- Méthode et technique de la recherche :

Il s'agit dans cette partie de montrer la méthode et les techniques utilisées pour la réalisation de ce travail, une fois on avait fixé le problème de notre recherche, il est important de s'organiser pour recueillir les données nécessaires à la vérification des hypothèses.

Toute recherche doit s'appuyer sur une démarche qui contient des étapes bien précises à suivre. Pour un chercheur, l'utilisation de la méthode et de la technique sont nécessaires pour le bon fonctionnement de sa recherche et afin de réaliser les objectifs concernés notre thème.

1- La méthode utilisée :

En sociologie comme dans les autres sciences, il existe plusieurs méthodes, et on doit adopter la méthode adéquate pour que notre travail soit énergique : « il n'existe pas de méthode unique et harmonique pour mener à bien une analyse sociologique ». ¹

La méthode constitue un élément principal auquel le chercheur doit prêter une attention particulière.

« La méthode est un ensemble intégré de procédures visant à produire la vérité scientifique ». ²

D'après la nature de notre sujet d'étude et en relation avec nos hypothèses de recherche, on a utilisé la méthode qualitative, qui se réfère à l'élaboration d'un guide d'entretien qui nous a aidé à collecter les informations nécessaires et d'approfondir notre thème.

4-1-1- La méthode qualitative :

« La méthode qualitative de recherche est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension un phénomène humain ou social ». ³

¹ DURAND Jean pierre et autre, sociologie contemporaine, édition Vigot, paris, 1994, P 291.

² IBID, P 291.

³ MUCHLI Alex, dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, édition Armand colin, paris, 1994, P 129.

4-2- La technique utilisée :

Selon MAURICE ANGERS : « les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigation de la recherche sociale »¹

En ce qui nous concerne, nous avons utilisé la technique d'entretien, qui consiste à décrire, analyser et interpréter les résultats obtenus.

4-2-1- L'entretien :

On a opté pour la technique de l'entretien directif, car elle nous permet une collecte des données.

« L'entretien est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé. »²

« On considère aussi l'entretien comme une interaction verbale entre deux personnes qui s'engagent volontairement dans la même relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence ».³

L'objectif de ces entretiens c'est de s'informer le mieux possible sur la question étudiée avant d'entrer plus dans le vif de sujet et de mobiliser des ressources plus importantes, et de reformuler la question de départ de manière appropriée et mieux fondée, en même temps de vérifier nos hypothèses préétablies.⁴

Donc l'entretien nous aide et nous oriente vers des indices inattendues, par l'acquisition des informations dans le but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

¹ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, édition Casbah, Alger, p 352.

² GRAWITZ Madeleine, op cite, P 353.

³ GAUTHIER Benoit et autre, la recherche sociale de la problématique à la collecte des données, 4^{ème} édition, édition presses de l'université de Québec, Canada, 2004, P 295.

⁴ COMPENHOUDT Luc Van et autre, Manuel de recherche en sciences sociales, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2006, P 59.

4-2-2-L'échantillonnage :

« L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ». ¹

Nous avons visé des cadres de service de gestion des ressources humaines de l'entreprise « SENTEX » kherrata, notre choix de cette catégorie est déterminé par le thème. Il s'agit d'une catégorie active qui dispose d'un savoir-faire au sein de l'entreprise. Les cadres peuvent nous donner des informations de qualité sur notre thème.

Comme notre thème est relatif seulement avec le service GRH, on a pu réaliser que sept entretiens avec sept cadres de ce service, occupant des postes différents.

¹ANGERS Maurice, op cite, P 229.

1- Historique de la fonction ressource humaine :

Les débuts de la recherche en GRH furent historiquement, sur les relations industrielles, il y eu la création au USA et au Canada, les associations des recherches regroupant des spécialistes de diverses disciplines telle que l'économie, le droit, la psychologie, la sociologie...etc.

L'origine des actuels spécialistes en GRH étaient les travailleurs sociaux ou les secrétaires ou bien être des employés au Canada. Et premier regroupement canadien de praticien du domaine de l'administration du personnel a été créé en 1934. En 1960 fut créé au Québec l'association des professionnels en ressources humaines et depuis un nombre très important d'associations des professionnels et ressources humaines est créé.¹

Une fonction comme la gestion des ressources humaines n'est qu'un ensemble des tâches à accomplir, voir d'obligation auxquelles l'entreprise doit se soumettre. Pour bien comprendre les enjeux, les contenus et les missions, il est pertinent de dégager la « grammaire » de la fonction qui s'est mise en place au fil de temps. La GRH n'a pas toujours existé elle s'est progressivement implantée et développée sous l'influence d'acteurs dans des conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise.²

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 du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait

¹ Gestion des ressources humaines (synthèse de cours), Centre national de l'enseignement professionnel à distance, Hydra. Alger, p10.

² THVENET Maurice et autres, la fonction ressources humaines politique, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson éducation, Paris, 2007

accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et on fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés. Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les tâches principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction de personnel apparaît au début du XX^{ème} siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué. La société générale, en 1909, Renault, en 1912, créent leur service du personnel.¹

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) donnèrent naissance à l'école des relations humaines qui exerce une influence profonde sur la fonction. Egalement à cette époque, la législation sociale se développe (Wagner Act, aux États-Unis, en 1934 ; lois du Front populaire, en France, en 1963, nécessitant un renforcement des services du personnel.

b) L'essor de la fonction (1950-2000):

Après 1945, on observe une poussée des « relations industrielles », ensemble des activités qui découlent de la Syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux. Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des services des ressources humaines sont multiples : taille accrue des organisations avec

¹ PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 8^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2012, P14.

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 technologiques, 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 croissances, où la gestion des ressources humaines sont 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 2000 sont marquées par une remise en cause des pratiques antérieures et leur profond renouvellement. 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.¹

Le chef du personnel devient directeur des ressources humaines, membre émane du comité de direction.

c) **Remise en cause et reconnaissance (années 2000) :**

La responsabilité du directeur des ressources humaines est de permettre à l'entreprise de répondre aux défis de l'environnement dans un environnement turbulent :

- Les mutations technologiques qui bouleversent les équilibres, quantitatifs et qualitatifs, entre les hommes disponibles et les besoins de compétences ;
- La mondialisation qui exacerbe la recherche de l'efficacité maximale et la création de plus de valeur ajoutées avec moins de coûts, notamment salariaux ;

¹ PERETTI Jean Marie, op cite, P 14.

- L'environnement économique, cahoteux et chaotique, imposant des variations brutales et peu prévisible d'activité, auxquelles il faut s'adapter vite et sans surcouts excessifs ;
- Le vieillissement progressif de la population active avec un allongement de la vie professionnelle ;
- 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 comportement individuels ;
- les attentes des parties prenantes qui exigent une entreprise socialement responsable. « Partenaire d'affaire » au début des années 2000, le DRH devient le garant du « capital humain » et du nouveau « pacte social » dans les années 2010.

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.¹

La fonction personnelle n'a pas toujours existé comme telle.

Les textes les plus anciens parlent de « l'intendant », dont on peut estimer qu'il assumait quelques taches de groupe de personnels, de spécialiste de la question il n'en existe point. Tout travail historique est toujours délicat : les données manquent parfois, alors le peut qui existe doit être interprété et, dans la mesure du possible, avec la modestie du regard de l'époque, c'est-à-dire sans y projeter les débats, questions ou significations contemporaines.

¹ PERETTI Jean-Marie, op cite, p15.

2- Définition du terme Gestion des Ressources Humaines :

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources, la GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets.¹

La GRH se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.²

La gestion des ressources humaines est caractérisée par trois vocables : gestion, hommes au travail, organisation.

a) La gestion:

Gérer, c'est effectuer le choix. Le gestionnaire, le manager (le « ménage », en ancien français) décident dans le cadre de leur compétence; ils font en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

b) les hommes au travail :

La gestion des ressources humaines possède la double spécificité de concerner les hommes-facteur de production particulier-au travail c'est-à-dire effectuant une activité contraignante.

« Des hommes » : le pluriel indique qu'ils vivent au sein de groupe variés. « Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement

¹ CLAUDE Levy-Leroyer, op cite, P 55.

² SYLVIE ST-ONGE et autre, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition chenièrre éducation, canada, 2004, P6.

et simplement des individus ; ils forment un groupe sein duquel ils ont développé des habitudes de relation entre eux et avec leur supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise », Elton Mayo qui est le premier a pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité.

c) dans des organisations :

Le champ de la gestion des ressources humaines se situe dans les organisations c'est-à-dire, suivant l'acception traditionnelles, les institutions qui répondent aux trois critères suivants :

-ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser les mêmes objectifs ;

-ce sont des groupes rationnellement organisés relevons que, conformément à cette définition, la GRH concerne aussi bien :

-Les organisations économiques ou non : les institutions à but non lucratif ont les problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations ;

-les organisations affrontent ou non le risque sur les marchés :

Champ de l'étude malgré leur spécificité tenant au statut particulier de leurs agents.¹

¹ MARTORY Bernard et autre, La Gestion des Ressources Humaines, 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005, P 2-3.

3- Les objectifs de la fonction ressource humaine:**a) Les objectifs fonctionnels :**

La GRH vise quatre objectifs fonctionnels qui sont:

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

b) Les objectifs implicites :

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

- Accroître la productivité au travail.
- Améliorer la qualité de vie au travail.
- Assurer le respect du cadre juridique.¹

¹ www.Ressource.aunege.fr. Consulter le 15/03/2015, à 17 :55h.

4- Le domaine de la GRH :

Les secteurs d'activités de la GRH 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, de dialogue social et de la communication interne.

A l'annonce 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, de 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 social, communication interne.
- Dans le pôle administratif, le contrôle à mettre en place est du type contrôle de conformité; dans le pôle managérial, il s'agit plutôt de contrôle d'efficacité, d'efficience et de gestion, voir de qualité ou de stratégie.¹

¹ DEMARAIS Guylaine, la maîtrise de la gestion des ressources humaines, édition LAMARE, paris, 2000, page 8-9.

Toutes ces activités, cependant, sont en interaction constante, les processus sont très rarement purement administratif, ou purement à caractère managérial. Seule leur synergie permet d'assurer la cohérence de la GRH.

La maîtrise de la GRH passe donc par la mise en place de point de contrôle à tous les niveaux, respect de la réglementation à la réalisation des objectifs dans le cadre de la stratégie de l'établissement.¹

¹DEMARAIS Guylaine, op cite, P 10.

5- La Gestion des Ressources Humaines :

La GRH d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations une main d'œuvre productive stable et satisfaisante.¹

La Gestion des ressources humaines s'emploie donc au quotidien dans l'entreprise sur 4 grands champs d'action :

- Le recrutement des salariés Afin de faire concorder les besoins en compétences dans l'entreprise avec les talents individuels, les ressources humaines doivent parfaitement cibler leurs besoins présents mais aussi les facilités qu'aura chaque personnel recruté à s'adapter aux besoins futurs de l'entreprise.
- La rémunération du personnel la GRH englobe tant le service paie que la motivation par le salaire. Il doit être le juste équilibre entre le coût engendré pour l'entreprise et la motivation nécessaire au salarié.
- La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences véritable point stratégique au cœur de l'entreprise, la GRH doit prévoir et adapter le capital humain selon les besoins de l'entreprise afin de la rendre performante et réactive dans son environnement toujours plus fluctuant et instable.
- L'amélioration des conditions de travail. La fonction ressources humaines va au delà de la simple prévention de l'absentéisme due aux accidents et maladies pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise en prenant en compte la psychologie par la prise en compte de la motivation et du stress de son capital humain.²

¹BENRAOUN Sid Ahmed, Management des ressources humaines, 5^{ème} édition, paris, p 19.

² www.talentsoft.fr, consulter le 22/06/2015, à 11 :30h.

La gestion des ressources humaines 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.

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 de travail dans les organisations.

La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa Pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (Juridique, politique, économique, social et technologique) et interne (stratégie, Culture organisationnelles, valeurs culturelles de l'entreprise...)¹

5-1- La structure de la fonction RH :

La fonction RH dans l'entreprise s'est structurée, elle a rassemblé différentes compétences et fonction. Un des critères actuels de l'efficacité de la fonction se mesure en regardant le pourcentage de professionnels des RH pour 1000 salariés, il est donc nécessaire voir ce qui se fait dans une fonction RH : le découpage en différentes fonction mais aussi les grades questions d'organisation telles quelles se posent dans cette fonction étant donnée l'évolution actuelle des entreprises et des activités.²

5-2- Quelques concepts relatifs à la Gestion des Ressources Humaines :

Pour répondre aux défis, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques qui irriguent les politiques sociales : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage, anticipation.

a) La personnalisation:

La logique de personnalisation irrigue les politiques d'emploi (recrutement), de rémunération (individualisation des salaires), de formation (plans

¹ LETHIELLEUX Laëtitia, op cite, P19.

² PERETTI Jean-Marie, op cite, Page 41.

individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés) et de la communication. Elle suscite l'apparition ou le développement de certaines pratiques : systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans de compétences et plans de carrière. Elle implique la hiérarchie de façon croissante. Une évolution vers « l'entreprise à la carte » répond au besoin d'autonomie du salarié.¹

b) L'adaptation:

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externe. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaire, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement du temps partiel amélioré, annualisation,...etc.), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence), externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle, etc.) .

c) La mobilisation:

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs ; l'homme est non plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles, du développement de l'innovation participative.

d) Le partage:

Le partage permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose

¹ PERETTI Jean Marie, op cite, P 9.

un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, d'une part, et une mise à disposition de pertinentes, d'autre part réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Le responsable RH, pour sa part, est invité à partager les préoccupations des opérationnels, à devenir partenaire d'affaires.¹

¹ PERETTI Jean Marie, op cite, P 9-10.

6- Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines :

La fonction ressource humaine peut se définir à l'aide de huit caractéristiques :

6-1- Fonction stratégique : les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise, le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

6-2- La fonction RH : est une fonction partagée en ce que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsable de services d'ateliers.....) exercent de plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines.

6-3- Fonction innovante : la fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales....) et externe (évolution économiques, technologiques, politique et juridique). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

6-4- Gestion individuelle et collective : la gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par ex : une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques,.....) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).¹

¹LETHIELLEUX Laëtitia, op cite, p25, 26.

6-5- Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs : la gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagé à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif), et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

6-6- Gestion à court terme et long terme: le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, la fonction RH, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de GRH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains important.

6-7- Gestion formelle et informelle : dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe à cette logique. Ainsi la fonction ressource humaine doit faire face aux réseaux formels (relation clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

6-8- Gardienne des valeurs culturelles : la culture d'entreprise peut être défini comme le ciment de l'organisation. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès de nouveaux arrivants. la diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.¹

¹ LETHIELLEUX Laëtitia, op cite, p27.

7-Les quatre missions de la fonction GRH:

Les mission de la fonction personnel peut être simplement définit dans 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 de respect des désirs de justice, de sécurité et développement personnel de chacun de ses membres.¹

7-1- Administrer efficacement :

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelque année, les DRH. Ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administrative. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives s'appuyant sur une mutualisation des services. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé.²

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise:

-L'enregistrement, le suivi et le contrôle des donnés individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.

- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. La préparation des commissions et des réunions. Cela permet à la fonction de se recentrer sur les des tâches à enjeux forts et à forte légitimité afin de

¹ MARTORY Bernard, op cite, P 261.

² Ibid, P16.

mieux répondre aux attentes des clients internes et afin de créer plus de valeur.¹

7-2. Développer la motivation des salariés:

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent le développement durable.

7-3. favoriser le changement :

La réussite des actions de changements engagées par les organisations dépend de la prise en compte en amont puis à toutes les étapes du projet des impacts humains du changement. Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister la hiérarchie. La D.R.H. contribue ainsi à réduire les risques psychosociaux.

Non seulement la DRH doit elle encourager les comportements nouveaux plus efficaces, mais elle doit également favoriser la capacité d'adaptation des salariés face à d'éventuels changements d'objectifs, de stratégies.

7-4- Mettre en œuvre la stratégie:

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en

¹ Fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_ressources_humaines.

compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », des structures de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il veille à la valorisation du capital humain.¹

¹BERNARD Martoury, op cite, p17.

8- Les activités de la fonction ressources humaines :

Considérer la GRH d'un point de vue gestionnaire, c'est s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise.

a) l'administration du personnel : Cette notion recouvre l'ensemble des tâches par lesquelles la fonction a commencé à exister dans l'entreprise. Elle est en fait la gestion du salarié comme « ayant droit » à un salaire, un statut, une protection sociale, des garanties d'intégrité physique et morale...C'est également l'administration du personnel qui se charge de l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles. Ces tâches doivent être réalisées avec une productivité et une efficacité optimales.

b) La gestion des ressources humaines : Ses composantes sont :

- la gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion, de modalité de gestion du temps de travail.
- la gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite).
- l'information et l'expression des personnels
- la dynamisation et motivation des ressources humaines

c) Le développement social:

il s'agit de l'un des aspects les plus stratégiques et créateurs de la fonction RH
Il recouvre :

-les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travailles différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines et les perspectives d'évolution des modes de management et la responsabilisation sociale de l'encadrement et les systèmes de mobilisation des RH.

d) La formation: L'investissement formation est une des préoccupations majeures des entreprises.

Les principales tâches sont : la détection des besoins, l'élaboration du plan de formation et l'évaluation des résultats.

e) L'information et la communication : La DRH devra, en vue d'assurer une bonne information et une bonne communication auprès des salariés de l'entreprise, définir les publics du message, concevoir les messages et gérer les moyens de la diffusion de ces informations : journal d'entreprise, affichage, audiovisuel, réunions systématique, intranet.

f) L'amélioration des conditions de travail : La DRH veille à ce que les conditions de travail soient intégrées aux décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sur lesquels elle intervient sont généralement l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, l'aménagement des temps de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs...).

g) Les relations sociales : Le DRH gère l'ensemble des relations sociales. Généralement, il assure la présidence du comité d'entreprise. Il entretient les relations avec les représentants du personnel en vue de permettre une négociation permanente.¹

¹ ADELAIDE Crouzet, la fonction ressource humaine, 2002/2003, consulter le 22/04/2015, à 12 :44h.

9) L'organisation de la fonction Ressources Humaines :

Les nouvelles technologies de l'formation et de la communication ont changé l'organisation de la fonction RH. Les Directeurs des Ressources Humaines disposent aujourd'hui de systèmes informatisés d'information RH. Permettant d'enregistrer à leurs sources toutes les informations utiles, de stocker ces informations, de les soumettre aux différentes procédures de traitement, de restituer les informations enregistrées ou produites aux différentes personnes concernées, au moment opportun, sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut. Grâce à eux, les responsables RH sont libérés de procédures administratives, de tâches répétitives entièrement automatisées. Il deviennent disponibles pour assurer de nouvelles missions.

a) Le système d'information ressource humaine: La contribution du SIRH et la performance RH ressort à cinq niveaux :

- gain de productivité ;
- amélioration du service rendu aux salariés, aux managers et à la direction ;
- amélioration de la qualité des décisions de GRH ;
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- meilleures possibilités d'anticipation.¹

L'information de la fonction a permis une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés. Les outils actuels permettent non seulement de nouveaux gains de productivité et d'amélioration du service rendu à l'entreprise et aux salariés, mais aussi la mise en œuvre des idées fortes actuelles du MRH : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation. Une utilisation pertinente des NTIC favorise un MRH adapté aux principaux défis qu'affronte l'entreprise.

¹ PERETTI Jean marie, op cite, P 21.

b) L'organisation de la DRH :

Appelées à traiter des problèmes différents selon les entreprises, les directions des ressources humaines sont diversement structurées. Il faut noter que la place du DRH dans l'organigramme l'intègre de plus en plus dans le comité de direction.

L'organisation de la fonction reflète les préoccupations spécifiques des entreprises et comporte un « tronc commun » de service.¹

¹ PERETTI Jean marie, op cite ,P 22.

I- Présentation de l'organisme d'accueil

SENTEX est une entreprise spécialisée dans l'ennoblissement des tissus blancs, imprimés et mélangés, coton de haute qualité.

Elle est dotée d'un service création capable de répondre aux exigences et aux souhaits du marché. L'équipement du complexe est conçu pour le traitement de tous les tissus en coton ou mélange s'adaptent à toutes les demandes (08 places).

1-Historique de SENTEX :

Après l'indépendance de l'Algérie; les sacrifices que le peuple algérien exerce en faveur de la récupération des ressources nationales et la prise en main de son potentiel: au lendemain des hauts responsables du pays lancent la campagne de nationalisation des unités nationales et les projets en vue de la réalisation, comme exemple SONITEX N°66.218, de juillet comporte comme ordonnance la création de la SONITEX (société nationale industries textiles) cette dernière est liée à plusieurs secteurs industriels comme les secteurs d'industries chimiques qui la motrice des couloirs tissus et aussi elle se munit de la matière première de secteur agricole.

SONITEX est l'une des premières entreprises à mettre en œuvre la nouvelle forme de gestion des entreprises le 18/02/1974, comme elle est également l'une des premières entreprises du secteur industriel qui applique la décision gouvernementale en matière de restructuration de l'économie nationale, cinq nouvelles entreprises sont issues de la restructuration de SONITEX (COTITEX, ECOTEX, INDEX, SOITEX) et aussi DISTRITEX créée par décret N°82-395 du 04/12/1982 qui charge de la distribution et commercialisation des produits textiles réalisés par les nouvelles entreprises de produits textiles.

Dans le cadre d'industrialisation, un accord a été signé entre SONITEX et la société japonaise (MARUBENI) le 25/07/1997 en vue de la réalisation d'un complexe de finissage. Son implantation a le lieu de daïra de kherrata en raison de la présence d'un barrage qui après une étude menée par les constructeurs (DIABAGZEKI) s'avéra fructueux pour le bon fonctionnement de complexe en 1982 à permet la naissance de COTITEX-Kherrata, elle fut créée par le décret N°82/384/de 04/12/1982 son siège social fixe (LEGHOUAT), elle est devenue SONITEX en vue le procès-verbal de la réunion générale extraordinaire de l'entreprise publique économique.

Entreprise industrielle TEXTILE « LEGHOUAT » ayant lieu de HOLDING le 06 au 25/11/1980, elle a été décidée du patrimoine de l'entreprise publique économique, l'entreprise d'industrie textile (LEGHOUAT) en finale l'une de ces filiales et le complexe Kherrata, ce dernier s'appelle SONITEX (société d'ennoblissement des textiles) est une société par actions destinées pour le finissage et commercialisation des tissus en coton, mélange des autres textiles. Dans chaque étude pour la réalisation d'un objet, un élément très essentiel apparaitre : l'environnement, cette élément représente une grande influence sur l'entreprise et son fonctionnement.

-L'environnement géographique :

« SENTEX Kherrata » est situé dans une petite ville mais avec tous les moyens nécessaires pour ses fonctionnements, par exemple : le climat méditerranéen qui est favorable pour l'industrialisation, aussi un barrage qui assure son besoin d'eau. La proximité de deux portes (Jijel-Bejaia) permette la meilleure transition de produit exporté et des matières premières. L'organisme SONITEX-Kherrata est situé aussi sur l'axe routier relais Bejaia-Sétif; sur la route nationale N°09, hors trois kilomètres de ville de Kherrata.

-L'environnement juridique et industriel :

« SENTEX » souffre des problèmes des réformes économique qui menacent son existence, surtout autant qu'entreprise publique a une grande concurrence par le privé.

-l'environnement socioculturel :

-la technologie : la SENTEX autant qu'entreprise publique possède d'un matériel à haute technologie surtout son laboratoire qui est bien équipé, sans oublier que cette entreprise appartient au groupe (TEXMAGO) qui domine le secteur textile d'Algérie.

-La concurrence : chaque entreprise a ses concurrents, ainsi SENTEX souffre de la concurrence étrangères surtout la chine qui est le premier du marché Algérien, mais on peut toujours faire la différence car la « SENTEX » est bien marqué avec sa meilleure qualité des tissus.

-L'environnement de la société :**1-Superficie :**

- ❖ Superficie totale de l'unité : 92 049m².
- ❖ Superficie au plancher (bâtiment) : 25 942,8m².
- ❖ Superficie couvert (bâtiment) : 24 942,8m².
- ❖ Superficie de l'espace clôture : 67 291,73m²

2-La distribution des surfaces :

- ❖ Atelier de production : 10 368m²
- ❖ Magasin pièce de recharge : 972m²
- ❖ Magasin produit chimique : 1944m²
- ❖ Magasin de tissu écru : 1906,5m²
- ❖ Bloc de maintenance : 972m²
- ❖ Bloc administratif : 432m²

❖ 3-Installation annexe :

a) Station de pompage d'eau à partir de barrage.

b) Station de traitement d'eau brut qui fournit 04type d'eau :

- ❖ Eau douce pour l'usine à 3% allemande
- ❖ Eau douce pour chaudière à 15% allemande
- ❖ Eau potable (douce javellisé)
- ❖ Eau filtrée (pour arrosage)

c) Station de traitement des eaux résiduaires avant rejet station déminé ratio.

4-Les produits commercialisés :

- ✓ Drap de lit 02 places (2.4m de laize) blanc, teint et imprimé 100% coton
- ✓ Popeline (1,5m de laize) teint, imprimé.
- ✓ Toile d'ameublement imprimé.
- ✓ Velours teint et imprimé.
- ✓ Flanelle 100% coton (1,5m de laize) teint.
- ✓ Satin (composé 100% coton).
- ✓ Toile légère 100% coton (1,6m de laize) teint et imprimé.

5-Réalisation :

Consortium japonais.

Marubeni : chef de file.

Fugibo/knoko-how (savoir-faire).

Type de contrat : le 14/01/1979.

Fin des travaux : 30/12/1981.

Date d'inauguration : en juin 1982.

2- Missions et objectifs de l'organisme d'accueil :**a)-Les missions :**

SONITEX de Kherrata est chargé de réaliser les activités suivantes :

- Gestion et développement de la production en matière de la perfection.
- Application de toute opération de n'importe qu'elle forme économique, commerciale, sociale et financière.
- Consiste à faire de finissage des produits de l'unité Laghouat et commercialisation des tissus, coton, mélange et autre textile.

b)-Les objectifs :

- Le premier objectif de l'entreprise est de satisfaire les besoins des peuples en produits textiles sur le territoire nationale, et offrir de l'emploi aux habitants de la région afin de diminuer le taux de chômage au niveau de la région.
- Assurer le bon fonctionnement de système de production et prestation de la commercialisation de la gamme de la qualité et la quantité de telle que :

- ❖ Habillement féminin et masculin.
- ❖ Fibres naturelles et synthétique.
- ❖ L'exploitation rationnelle du secteur textile.

3-Les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de SENTEX : Les pratiques de gestion des ressources humaines est un ensemble des activités volontaire retenues parmi la gestion des ressources humaines de manière globale, visant l'atteinte des résultats concrets.

Le recrutement au niveau de l'établissement SENTEX**Définition de recrutement :**

Le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, car il alimente l'organisme ou l'entreprise d'une main-d'œuvre nouvelle.

Le recrutement est l'ensemble d'actions utilisées par l'organisation des entreprises ou administrations publiques mettant en application ses politiques des ressources humaines, pour attirer les candidats qui possèdent des compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant dans le présent ou le futur.

Les sources de recrutement au sein de SENTEX :

1. les sources internes

- Le recrutement doit avoir pour objet l'occupation d'un poste de travail vacant, dans les tâches et missions mènent à la réalisation des programmes annuels pluriannuels de production ou de services fixés par l'entreprise.
- Les postes vacant dans le maintien est nécessaire devront être pourvus en priorité par :
 - Des agents de l'entreprise dans la mesure, ou ces derniers peuvent satisfaire aux exigences d'accès et aux qualifications professionnelles requises.
 - des travailleurs des entreprises de portefeuille dans le cadre des actions de redéploiement.
- Le recrutement doit obéir à une procédure qui garantie :
 - L'accès égal, la capacité égal à tous l'emploi.
 - La sélection des éléments les plus compétents.

2- les sources externes :

Pour faire appelle aux sources externes, le responsable de département des ressources humaines au sein de SENTEX doit vérifier les sources internes et voir si ces sources sont épuisées, ou les exigences et les aptitudes des postes vacants sont inexistantes à l'intérieur des personnels de l'entreprise SENTEX,

Le recrutement externe est accordé en priorité au candidat résidents dans la zone géographique ou la structure d'accueille et importante.

La GRH fait recourt en premier lieu aux demandes d'emplois et les candidats existant déjà.

La mise en place d'un plan de recrutement :

L'entreprise dispose d'un service de planification adéquat, annuel ou pluriannuel, le recrutement qui se charge de la gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs afin d'avoir une bonne gestion d'emploi.

-La formation et l'expression des besoins avant de lancer une campagne de recrutement SENTEX procède à la détermination du besoin.

2-Définition et analyse des postes :

Après avoir eu l'accord de directeur sur le recrutement, le premier acte à faire est la définition de poste et les conditions d'accès nécessaire pour l'occuper. Cette définition se fait par le DRH, en collaboration avec le responsable du poste, la fiche de poste doit décrire les tâches, les responsables et les exigences particulières du poste.

3-Le contenu de poste :

Il comporte les principales fonctions qui sont les domaines d'activités spécifiques, les responsables essentielles du poste, il constitue les têtes de chapitre, de la description du poste.

4-La vacance de poste :

La vacance de poste ne se fait que par l'affichage pour le personnel interne et par le billet des candidatures spontanées pour le marché externe, selon les responsables de recrutement de SENTEX ne possède pas le budget « spéciale » pour faire appel aux autres méthodes, d'autre plus que la vacance des postes se fait rarement.

L'audit interne au sein de l'entreprise SENTEX :

« L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise (organisation concernée) qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptable.
- Assurer la sincérité physique et comptable des opérations.
- Garantir l'intégrité du patrimoine.
- Juger de l'efficacité des systèmes d'information.

La mission de l'auditeur est d'examiner la régularité et la sincérité des bilans, et de vérification des comptes des résultats. Il utilise pour cela des méthodes choisies selon la nature de l'activité à contrôler. La finalité de la mission d'audit est de fournir des analyses et des appréciations afin de permettre une prise de décision ciblée et efficace.

L'audit interne est une fonction en pleine évolution, centré sur les enjeux majeurs de SENTEX tels que la maîtrise des risques, du développement de dispositifs et d'une culture de contrôle, et la recherche d'efficacité et de performance.

L'auditeur interne cherche à savoir si les mécanismes du contrôle interne sont suffisants, faibles et bien appliqués. Les procédures du contrôle interne doivent être claires et cohérentes, adaptées selon les besoins de l'entreprise d'une manière générale, le travail de l'auditeur interne se matérialise sous forme des questions directes et précises, il élabore des questionnaires à réponses dites système binaire (oui/non).

La direction des ressources humaines de l'entreprise « SENTEX ».

Elle se compose de trois services :

1- Service de personnel :

Il se compose de quatre sections généralement, il veille sur l'évolution de la carrière des travailleurs ainsi que leurs salaires. Ces sections sont présentées comme suivantes :

1.1- section gestion de personnel :

Cette section s'occupe du suivi de carrière d'un ouvrier et l'exploitation du pointage émanant de toutes les sous directions, ensuite fait :

-la saisie du pointage au niveau des masques paies et éventuellement la vérification d'éviter des erreurs.

-elle s'occupe de l'établissement des décisions, affectation, promotion, avancement,.....etc.

-les rapports d'activités mensuelles, ça veut dire le mouvement du personnel, mission, des départs volontaires, décès, retraites et mise en disponibilité.....etc.

1.2-Section de paie:

Elle exploite les informations communiquées par des diverses structures, reçoit les informations du personnel concerné les travailleurs (pointage, journal personnel, décision, titre de congé, décision de promotion et affectation.....etc. Avec toutes ces informations elle fait :

L'établissement du bulletin de paie chaque mois (journal de paie).

Etablir les déclarations annuelles (SS.IRG).

L'entretien de dossier paie personnel.

1.3-Section de formation :

Elle s'occupe de la formation interne et externe.

Interne : lorsque l'entreprise envoie leurs collectifs à une formation de perfectionnement seraient à l'intérieur ou à l'extérieur du pays pour une durée bien déterminée.

Externe : lorsqu'il s'agit d'une formation interne à l'entreprise c.à.d. une formation collective et dans ce cas l'entreprise spéciale 5 % concernées des travailleurs de l'unité, aussi il permet de faire le suivi durant cette période de stage.

1.4-service sociale:

Permet de régler les problèmes de maladie ou d'un accident de travail qui peut arriver à un employé.

2-Service des ouvres sociales:

Parmi ses occupations on trouve :

- Déclaration et demande d'affiliation d'un assuré.
- Réception des dossiers de soins et vérification des enregistrements et les transmis à la CNAS pour le paiement.
- Réception des congés de maladies et vérification des accidents de travail et de trajet.
- Exploitation des paiements de remboursement.
- Liquidation des fiches familiales et les transmettre à la CNAS.
- Liquidation des dossiers de la retraite.
- Liquidation des attestations de travail et de salaire pour le paiement des indemnités journalières CNAS....etc.

3-Service Moyen Généraux :

Il consiste à la gestion des moyens de transport de l'entreprise, et lorsqu'un moyen de transport tombe en panne et il a besoin d'une pièce de rechange, ce service rédige une demande de livraison du magasin de pièce de rechange.

Cas N°1 :

Directeur au sein de l'entreprise SENTEX, âgé de 52ans, il a un niveau universitaire et un diplôme « ingénieur en industrie », 29ans d'ancienneté professionnelle, et 2ans dans cet organisme.

Au sujet relatif au poste occupé, ce cadre affirme : **« le poste que j'occupe actuellement est adéquat avec ma formation ».**

Vu qu'il a déjà travaillé dans d'autres entreprises avant d'être recruté à SENTEX en 2013. D'après sa réponse on remarque qu'il est content de travailler à SENTEX.

Pour ce directeur, l'entreprise SENTEX **« est une source de connaissance et un groupe social en communication qui vise à atteindre les objectifs fixés au sein de l'organisme ».**

Dans le même contexte notre enquêté représente son entreprise comme suit : **« l'entreprise SENTEX est une partie de ma vie, mon avenir, mon gain et ma deuxième demeure comme chez moi »**

A travers ces propos on constate qu'il ya un lien subjectif entre ce dirigeant et son entreprise, en remarque aussi l'existence d'une implication totale et tout ça fait partie de savoir-être de ce dirigeant.

Selon notre enquêté **« la GRH est le facteur numéro 1 pour la réussite de l'entreprise, c'est la base de l'entreprise et le pilier central pour mener cette dernière d'avoir un grand succès dans le marché du travail, elle organise et arrête les fiches de poste. Les ressources humaines viennent en première étape ensuite on trouve les équipements et sûrement par le respect de la réglementation, elle est aussi le noyau incontournable et la deuxième position après la direction ».**

Notre enquêté nous a donné une définition concernant le terme GRH mais elle n'est pas complète, dans cette situation on peut ajouter une autre définition:

« La GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ». ¹

Selon ce dirigeant : « **pour assurer le bon fonctionnement de la GRH il s'agit de mettre les gents qu'il faut dans les postes qu'il faut, les personnes qualifiées et compétentes et d'un niveau d'instruction élevé, c'est de distribuer les postes selon les compétences de chaque salariés et les organisés** »

« La compétence, dans le contexte de l'entreprise, est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle, c'est la combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience et comportement s'exerçant dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle ». ²

Pour la question quelles sont les diverses missions de la GRH? Ce responsable répond : « **assurer le suivi des carrières du personnel et attirer l'attention sur les métiers exigeants, elle consiste aussi à gérer le développement professionnel des salariés et de l'entreprise** ».

La GRH a pour mission aussi de recruter les salariés et contrôler la qualité de rendement.

Selon cet enquêté : « **La gestion des ressources humaines est une fonction partagée avec le contentieux juridique et les moyens généreux** ».

La fonction RH est partagée avec tous les membres du personnel et le service de management, car il existe une relation entre la GRH et le management.

¹ CADIN Loïc et autre, op cite, p5.

² PERETTI Jean marie, Ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2006, p 108.

Pour la stratégie que suit cette entreprise pour le recrutement, ce cadre répond: « **le plus important ici c'est de respecter le règlement intérieur de l'entreprise selon ses besoins à savoir les fiches de poste (qui fait le recrutement ? En quoi ? Et comment les recrutés ?). Alors que l'entreprise recrute des personnes selon ses besoins, il ya un protocole à suivre selon l'organigramme** ».

Cet enquêté assure qu'il existe une forte cohérence entre la stratégie du recrutement et celle des RH au sein de l'entreprise, il affirme: « **qu'il existe une forte cohérence entre la stratégie de recrutement et des RH, parce que le recrutement se fait par le service GRH pour recruter des nouveaux salariés** ».

Concernant les facteurs essentiels que cette entreprise prend en considération lors d'un recrutement ce responsable signale que : « **le niveau d'instruction, les besoins de l'entreprise, le physique et l'état de santé, le coté économique, et enfin le plus proche de complexe pour ne pas compter plus chère** ».

Parmi les facteurs essentiels d'un recrutement efficace on trouve : déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise, en matière de recrutement en collaboration avec les responsables de la planification des RH et de l'analyse des besoins, le choix des sources et des techniques de recrutement, la détermination des besoins de main d'ouvre et enfin l'évaluation de la source de recrutement.

Pour les objectifs de recrutement ce gestionnaire affirme : « **dans l'organisme SENTEX on utilise la méthode du recrutement dont l'objectif d'exercer la tâche que le complexe a besoin, pour réaliser un travail efficient et d'assurer le succès de processus de sélection en diminuant le nombre de candidats sous-qualifiés** ».

A propos de ces réponses, on évoque d'autres impératifs de recrutement en effet, un recrutement sert à emboucher la bonne personne au bon poste dans le bon contexte et d'assurer la meilleure adéquation entre le potentiel individuel et les exigences d'un poste.

A la question relative à l'existence d'une évaluation après le recrutement ce dirigeant affirme : « **qu'il ya une évaluation au sein de leur entreprise dont l'objectif de garder, connaitre et faire sortir le meilleur élément, pour être capable d'exécuter leur travail par classement de mérite, pour une éventuelle promotion** ».

L'évaluation consiste à recenser les capacités et les compétences requis pour tenir l'emploi, en termes de qualification, d'expérience de formation, de la qualité du personnel, de capacité physique ou intellectuelle et elle conduit à atteindre une valeur qui répond aux exigences requises pour tenir l'emploi.

En ce qui concerne la méthode de l'évaluation ce responsable annonce : « **les résultats de la productivité et les agrégats économiques à savoir la valeur ajouté** ».

Interrogé sur les différents types d'évaluation ce cadre atteste : « **le respect des salariés à leur travail, la ponctualité et la discipline et la productivité** ».

En fonction du moment de réalisation de l'exercice, on distingue 03types d'évaluation :

-évaluation à mi-parcours permet de suivre et, éventuellement, réorienter l'action ;

-évaluation finale prend place à la fin de l'action, elle examine les résultats et permet d'en observer les compétences à court terme ;

-évaluation ex poste se situe nettement après l'a clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme.¹

Concernant les difficultés de l'évaluation des salariés, ce cadre nous a répondu comme suit: « **non, on ne trouve pas des obstacles lors d'évaluation des salariés, parce qu'il ya des paramètres et des notations à suivre pour représenter le salarié au sein de l'entreprise** ».

Pour les objectifs de motivation, ce cadre répond : « **nous sommes régit par un protocole, un barème de notation et des rendements, un objectif à atteindre par des primes pour redoubler et maintenir les efforts des salariés** ».

Lorsque un individu est motivé dans son travail, il doit se considérer qu'il est responsable de son travail, aussi il doit ressentir que ses efforts ont de sens ; pour cela, il doit être amené à saisir par rapport à son poste.

Selon ce cadre, pour accroître la motivation des salariés, il déclare : « **pour élever la motivation des employés on utilise les échellent de mérite, et par la promotion aussi. Mais d'une manière générale la seule chose qui peut motiver les salariés c'est la rémunération, pour qu'ils investissent davantage, c'est un facteur de motivation des salariés** ».

Concernant le suivi d'une formation au sein de l'organisme SENTEX, ce gestionnaire affirme : « **qu'il existe des formations au sein de l'entreprise « SENTEX » qui ont pour objectif d'être avec l'évolution de la technologie, être compétitif et pour mieux comprendre les enjeux et le rôle de la fonction RH** ».

« La formation apporte une contribution à l'efficacité de leur activité professionnelle pour leur insertion dans l'établissement ou le groupe, leur

¹ M Bernadette, Guide d'évaluation, juin 2005, paris, P 3.

promotion, l'adaptation au poste occupé, le développement personnel et l'acquisition des qualifications professionnelles ».¹

A propos de la question comment pouvez-vous réaliser une stratégie de formation ? Ce responsable répond : « **une formation faite par l'évaluation des salariés et les résultats de chacun, aussi pour une baisse de réclamation dans le système de GRH.** »

Ce cadre déclare : « **qu'il existe des promotions dans l'entreprise « SENTEX »** ».

Pour la question quel est le rôle stratégique de la GRH dans la promotion ? Ce gestionnaire répond : « **améliorer continuellement la performance stratégique de l'entreprise et assurer un bon fonctionnement de l'organisme** ».

Au sujet relatif à la base de promotion ce dirigeant évoque: « **une promotion se fait selon le besoin et la proposition de la hiérarchie, elle peut se faire aussi par le besoin des salariés en matière de formation et le besoin d'institution des salariés pour favoriser le développement de l'entreprise.** »

Interroger sur les avantages de la promotion ce cadre affirme : « **la personne gagne en terme de pécule, gagne une personne, pour assurer le travail demander.** »

La promotion pour le salarié est une sorte de motivation se qui lui permette de fournir plus d'effort et d'avoir des résultats plus significatifs en matière de production.

La promotion d'entreprises durables présuppose, d'une part, un renforcement des institutions et des systèmes de gouvernance de nature à favoriser le

¹ SOYER J, Fonction Formation, les éditions d'organisation, Paris, 1999, P45.

développement des entreprises – pour être solides et efficaces, les marchés ont besoin d’institutions fortes et Performantes , d’autre part, une combinaison à la fois équitable et efficace des Ressources Humaines, financières et naturelles de façon à promouvoir l’innovation et à améliorer la productivité. Cela nécessite de nouvelles formes de coopération entre l’Etat, les entreprises et la société pour garantir une qualité de vie (et d’emploi) maximale.¹

¹ Le bureau international du travail, la promotion d’entreprise durable, 1^{ère} édition, Genève Suisse, 2007, P 07. Consulter le 25/05/2015, à 11 :20h.

Cas N°2 :

Sous-directeur des ressources humaines, diplômé en droit, âgé de 54 ans, avec 17 ans d'ancienneté professionnelle au sein de « SENTEX ».

Ce dirigeant représente l'organisme SENTEX comme suit : **« notre entreprise représente toute une carrière professionnelle, malgré la concurrence atroce avec d'autres entreprises quelque soient nationales ou internationales ».**

Toutes les entreprises peu importe leurs tailles, cherchent des buts à atteindre qui consiste à créer des biens et des services à partir des facteurs de production en vu de les échanger sur les marchés du travail, d'une manière efficace se qui mènent ces entreprises à une concurrence.

Il existe de nombreuses définition au terme « concurrence » mais on retiendra la suivante : « une concurrence est une compétition pour attirer des entreprises ont des particuliers par une fiscalité favorable ».¹

La GRH représente pour ce cadre **« Ensemble des mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manières qu'il puisse faire valoir autant que possible leurs capacités et parmi les activités qui permettent à une entreprise de disposer des ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité ».**

Ce dirigeant définit la GRH selon son point de vue et à partir de ses connaissances acquis durant sa carrière professionnelle au sein de SENTEX.

Il existe plusieurs concepts au terme GRH. On retient la suivante :

Selon JEAN Marie Peretti « La GRH est l'ensemble des politiques et des pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir,

¹PIRIOU Jean-Paul et autre, op cite, p28.

intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaire pour réaliser ses objectifs ».¹

On peut ajouter que la gestion des ressources humaines est une marche qui autorise à fournir des ressources humaines à une telle organisation afin de répondre aux exigences du travail.

A la question relative au bon fonctionnement de la gestion des ressources humaines ce responsable déclare : « **par l'utilisation rationnelle des compétences et la coordination entre des différentes structures** ».

Une bonne gestion des ressources humaines peut s'assurer par la détermination des compétences et l'expérience nécessaire de chaque personne pour occuper un poste afin de pouvoir destiner les ressources qui détiennent réellement les qualités indispensables.

Pour les diverses missions de la gestion des ressources humaines ce cadre atteste : « **assurer une bonne mobilité du personnels de l'entreprise, et une meilleure communication** ».

Concernant Les missions de la gestion des ressources humaines, il ya des différents missions de gestion des ressources humaines et parmi celle-ci, on peut ajouter selon « Jean Marie Peretti » les éléments suivantes :

1-Administrer efficacement : être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire.

2- Développer la motivation des salariés : Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en

¹PERETTI Jean Marie, op cite, p06.

particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute.¹

3- favoriser le changement : Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister la hiérarchie.

4- Mettre en œuvre la stratégie : pour être un partenaire stratégique, le D.R.H. doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », des structures de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il veille à la valorisation du capital humain.²

Selon cet enquête **« la gestion des ressources humaines est une fonction partager avec les différents types de structure de l'entreprise ».**

Au sein de l'entreprise « SENTEX » la fonction ressource humaine est partagée avec l'ensemble du personnel qui occupe le service de GRH pour arriver à son bon fonctionnement et cela pour atteindre les objectifs de cette dernière.

Pour la question relative quelle est la meilleure stratégie que vous suivez pour le recrutement ce gestionnaire répond : **« selon le besoin de l'entreprise et la compétence de chaque salarié; la solution a travers des tests et autres ».**

¹ PERETTI Jean Marie, op cite, p16.

² Ibid, p17.

Dans la stratégie de recrutement il est nécessaire d'identifier les besoins précis afin de définir au mieux le poste à pourvoir et par conséquent, le profit du candidat recherché.

Cet enquêté déclare : « **qu'il existe une forte cohérence entre la stratégie de recrutement et celle des ressources** ».

Concernant les facteurs essentiels que l'entreprise prennent en considération lors d'un recrutement il a cité « **répondre à un besoin essentiel et en premier lieu éviter le recrutement qui ne répond pas au besoin de l'entreprise** ».

Un recrutement est fait par l'entreprise pour l'identification et la spécialisation des besoins.

Pour ce cadre l'objectif fixé par le recrutement « **est de répondre à un besoin exprimé par un service de structure** ».

L'objectif de recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence) et les exigences d'un poste.

Dans cette entreprise il ya toujours une évaluation après le recrutement qui sert selon ce cadre : « **à la survie et l'accroissement de chaque poste** ».

Une évaluation au sein d'une entreprise sert à estimer les aptitudes professionnelles des salariés pour développer les capacités des salariés évalués.

Pour ce dirigeant : « **l'évaluation des salariés au travail se faite par des fiches d'évaluation trimestrielle** ».

Pour la question quels sont les différents types d'évaluation il annonce : « **par le rondement au poste du travail et les concours internes pour accorder à un poste supérieur** ».

On peut évaluer le travail des salariés à travers la productivité totale qui se présente à la fin de chaque produit.

Selon ce cadre : **« c'est rarement qu'ils trouvent des difficultés dans l'évaluation des salariés ».**

Selon ce responsable : **« l'objectif à travers la motivation des salariés c'est pour qu'ils se perçoivent dans le domaine d'activité ».**

On peut ajouter que la motivation est un moyen d'inciter les travailleurs à augmenter leurs résultats, dont il va être plus satisfait de ses besoins soit qu'ils sont primaire ou secondaire.

Et pour faire accroître cette motivation chez les employés il déclare : **« par l'application des mesures mis en place ».**

On peut dire que la motivation des salariés est une condition nécessaire pour améliorer la performance économique c'est-à-dire l'augmentation de la productivité de l'entreprise ; et pour accroître cette dernière elle peut se faire par la rémunération qui est l'une des bases d'une politique des ressources humaines qui vise essentiellement à motiver le personnel.

En lui posant la question avez-vous une formation dans votre organisme il répond : **« rarement ».**

Selon « FERREOL Gilles » la notion de formation, renvoie à l'ensemble des connaissances générales, 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 l'ensemble des activités.¹

¹ FERREOL Gilles et autre, dictionnaire de sociologie, 3^{ème} édition, édition Armon colin, paris, 2004, p81.

Pour la question quels sont les objectifs des formations élaborées ? Cet enquêté affirme : « **pour le perfectionnement du niveau de chaque salarié** ».

« Une formation peut être élaborée dans l'objectif de l'amélioration des connaissances et des compétences des personnes ayant déjà des qualifications.

Elle vise le changement de métier par acquisition de qualification plus élevées ». ¹

Pour la question comment parvenez-vous à réaliser une stratégie de formation ? Ce cadre : « **par des stratégie à court terme et moyenne terme** ».

Selon ANNICK Cohen : le processus de formation comporte cinq étapes :

- définir les axes stratégiques.
- analyser les besoins.
- élaboration du plan de formation.
- réalisation du plan.
- suivi et évaluation de formation. ²

En parlant de la promotion ce dirigeant annonce : « **il ya des promotions dans notre entreprise**, et le rôle stratégique de la gestion des ressources humaine dans la promotion : « **c'est l'exploitation des fiches d'évaluation** ».

On peut dire qu'une promotion est faite à base de l'ensemble des résultats d'une évaluation élaborée par le supérieur hiérarchique de l'entreprise, c'est une sorte de récompensations des salariés selon leurs mérites.

¹M. Darebelet et autre, « l'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, édition Foucher, paris, 2006, p258.

²ANNIC Cohen, « toute la fonction RH », édition Dunod, paris, 2006, p260- 272.

A la question sur quelle base vous faites des promotions ? Ce responsable répond : « **La promotion se fait par la proposition de la hiérarchie, l'exploitation des fiches d'évaluation, le besoin et le but de promotion** ».

La promotion se base sur les compétences des salariés et leurs qualifications, ainsi leurs expériences qu'ils disposent durant leurs parcours.

A propos des avantages de la promotion notre enquêté a signalé quelques unes : « **améliorer le rendement de l'entreprise, éviter les recrutements directes sans passer par des tests psychotechniques, pour connaître leurs niveaux, et pour stimuler le personnel** ».

Le test constitue un outil pour vérifier et compléter les informations recueillies à travers le CV et l'entretien.

Cas N°3 :

Chef de service de gestion, âgé de 40ans, « ingénieur en informatique », 3ans d'expérience à l'entreprise « SENTEX »,

Pour ce gestionnaire l'entreprise SENTEX : « **est un leader sur le marché de travail, elle occupe une place primordiale dans le marché national** ».

Selon ce responsable : « **le terme GRH consiste à impliquer des ressources humaines efficaces et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. C'est grâce à elle qu'on peut étudier et analyser les postes au sein de l'entreprise.** »

« Gérer les RH désigne une démarche de gestion appliqué aux RH dans une organisation, on peut entendre par la GRH l'ensemble des opérations effectuées par une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel Humain ; c'est-à-dire un capital humain capable de produire, de se développer et de s'adapter aux changements auquel l'entreprise est soumise ». ¹

Interroger sur le bon fonctionnement de la GRH ce cadre répond : « **c'est par des compétences et des qualifications de chaque salarié** ».

Une meilleure gestion dans le fonctionnement de l'entreprise peut s'assurer par l'utilisation rationnelle de la main d'œuvre qu'une entreprise dispose, aussi par l'amélioration des individus dans leur contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Concernant les missions de la GRH ce cadre déclare : « **la gestion au sens large (carrière, notation, analyse des postes), la communication et**

¹ MATTE Henri de Boinslandelle, Dictionnaire de gestion, concepts et outils, édition economica, Paris, 1998, P173.

l'information (selon les tâches de la direction des RH), l'administration du personnel et enfin l'amélioration des conditions du travail. »

La GRH s'occupe de l'acquisition des RH et ce par la gestion de l'emploi, programme de recrutement, gestion de la formation, analyse des postes, évaluation des personnes, mutation et promotion.

Selon cet enquêté : **« la GRH est une fonction partagée avec les différentes personnes de service GRH. »**

Concernant la question quelle est la stratégie que vous suivez pour le recrutement ? Ce responsable répond : **« c'est de générer les candidatures en nombre suffisant, et l'expérience pour ne pas perdre de temps, faire des formations aux nouveaux recrutés. »**

« La stratégie de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens permettant de pourvoir des postes vacants, cela exige qu'elle soit en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie RH ». ¹

D'après ce dirigeant : **« il existe une cohérence entre la stratégie de recrutement et celle des RH. »**

Concernant les facteurs essentiels que l'entreprise « SENTEX » prennent en considération lors d'un recrutement ce cadre signale : **« selon le poste demandé, selon les spécialités, les qualifications et les expériences de chaque recru. »**

Selon ce gestionnaire : **« le but fixé par le recrutement est de trouver des candidats possédant les aptitudes requises à un poste bien déterminé et d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et**

¹ AGAVAND Alain, Recrutement les meilleures pratiques, édition d'organisation, Paris, 2005, P 34.

les exigences d'un poste pour doter l'administration des compétences dont elle a besoin sur la base de mérite pour améliorer son efficacité. »

Acquérir la RH nécessaire pour atteindre les objectifs d'une organisation qui s'est fixé au préalable, la recherche de l'efficacité et la performance de l'entreprise, le bénéfice qu'une entreprise attire des candidats compétents.

Pour la question à quoi sert l'évaluation au sein de votre entreprise cet enquêté évoque : **« l'évaluation au sein de notre entreprise est une étape importante, une condition nécessaire pour la compréhension et l'acceptation de la démarche, aussi pour connaître le niveau de chaque salarié. »**

Une évaluation dans une entreprise est une phase essentielle et qui permet aux supérieurs de connaître les points forts et les points faibles de leurs salariés, aussi leurs capacités d'apprentissage et leurs degrés d'acquisition ; enfin elle permet de contrôler leurs compétences.

La motivation peut se définir théoriquement comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers l'atteinte des objectifs attendus. C'est donc un processus qui permet de faire des efforts importants pour une activité précise.

Le « Travail » ne doit pas être perçu comme un simple facteur de production. Il doit être considéré comme un moyen de développement pour l'individu et l'organisation. On comprend alors qu'en suscitant la motivation de l'individu, on favorise son implication dans les tâches que l'on souhaite lui confier¹.

La motivation des salariés est devenue une obsession principale dans les entreprises car elle influence sur la qualité du travail et l'efficacité des salariés

¹VILLAEYS Emmanuel, cahier pratique N°14 « développer, motiver », paris, 2007, Consulter le 14/05/2015, à 9 :10h.

Et pour accroître cette dernière, ce dirigeant affirme : « **la motivation des employés est augmentée par une motivation positive, par exemple : on félicite les salariés lorsqu'ils donnent un plus pour l'entreprise et cela par des primes, des promotions et des mutations** ».

Selon Frederick Taylor : « la motivation est fondée sur le gain, l'homme travail pour percevoir un revenu, le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats. »

Ce gestionnaire affirme: « **il existe une formation dans l'organisme SENTEX dont l'objectif de développer les connaissances et les aptitudes des salariés pour une bonne maîtrise des tâches et l'acquisition des nouvelles expériences. C'est un départ qui produit des compétences et qui donne un apprentissage à la vie professionnelle.** »

La formation apparaît comme un moyen efficace pour le développement économique de l'entreprise, l'accroissement des connaissances et pour l'habileté des employés à tous les niveaux d'organisation, valorisation de potentiel des travailleurs dans leur adaptation au travail lors de changement technologique.

Pour parvenir à réaliser la stratégie de formation, ce cadre répond: « **par une amélioration au niveau des compétences des salariés et améliorer la motivation et les résultats de l'évaluation.** »

Ce gestionnaire affirme qu' : « **il existe des promotions dans l'organisme SENTEX** ».

Concernant la question quel est le rôle stratégique de la GRH dans la promotion, ce responsable atteste : « **La GRH détermine les personnes qui doivent obtenir des promotions et améliorer le niveau des salariés dans**

tout les domaines occupés c'est à travers le service GRH qu'une promotion va être réalisé. »

En lui posant la question sur quelle base vous faites des promotions ? Ce dirigeant déclare : **« grâce à l'ancienneté des salariés, leurs compétences, et bien sûr selon les besoins de l'entreprise. »**

Pour motiver, il faut avoir des objectifs clairs. L'individu doit aussi se sentir Capable d'atteindre les objectifs fixés. Enfin, la récompense potentielle doit être à la hauteur de l'effort fourni. La perception de cette récompense est subjective. Elle dépend notamment de l'image de soi et du contexte. A titre d'exemple, un jeune ménage sera plus motivé pour faire des heures supplémentaires qu'un couple ayant des enfants.¹

Concernant les avantages de la promotion ce gestionnaire signale : **« un salarié qui reçoit des promotions et des primes, il va fournir plus d'efforts pour l'entreprise, et cette dernière à sa part va gagner une personne compétente, une évolution dans sa production, d'autre part le salarié va accéder à un niveau supérieur qui répond à son souhait. »**

¹ VILLAEYS Emmanuel, cahier pratique N°14 « développer, motiver », paris, 2007, Consulter le 14/05/2015, à 9 :10h.

Cas N° 4 :

Chef de service de la gestion de la paie âgé de 40 ans titulaire d'un diplôme universitaire en gestion et comptabilité, il a été recruté au sein de l'entreprise SENTEX en 2008.

Pour ce responsable l'entreprise SENTEX « **Est une unité de production dans le but de fournir des biens et des services à des destinations d'un ensemble des clients ou d'usage** ».

Pour ce cadre la GRH : « **est une fonction organisationnelle qui s'occupe de recrutement, de la gestion, du perfectionnement et de la motivation du personnel, elle s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'organisation et les hommes qui occupent cette organisation** ».

La GRH est l'ensemble des mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leur capacité intrinsèque.¹

Pour accroître l'efficacité de l'entreprise ce cadre assure: « **il faut attirer les candidats qualifiés et utiliser d'une manière optimale leur compétences qui peuvent favoriser un développement à l'entreprise et un climat de travail favorable** ».

Pour parvenir à cette efficacité de l'entreprise, la gestion des ressources humaines doit lui apporter le personnel nécessaire à sa bonne marche, ceci implique donc de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé.

¹SEKIOU.L et autres, op cite, p45.

A la question relative aux diverses missions de la GRH, cet enquêté déclare :
« **anticiper les changements et favoriser un environnement favorable à l'apprentissage et à la création dans l'organisation et l'entreprise** ».

Les missions de la GRH peuvent décliner en objectifs explicites et implicites qui constitue à attirer les candidats de qualité et de maintenir les salariés qui donnent satisfaction dans l'entreprise.

En ce qui concerne la question est ce que la GRH est une fonction partagée ? Ce responsable répond : « **la gestion des ressources humaines est partagée avec les différents managers de l'entreprise qui ont un rôle vecteur de changement** ».

Concernant la stratégie suivie par l'entreprise SENTEX pour le recrutement, ce gestionnaire affirme : « **on recrute selon le besoin de l'entreprise, et surtout on base sur le niveau de compétence à savoir le poste qui sera occupé** ».

Le recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise. C'est à travers le recrutement, par exemple ; que peut être rajeunie la population de l'entreprise ou que le niveau moyen de l'entreprise peut être ajusté.¹

Ce cadre affirme qu' : « **il ya une cohérence entre la stratégie de recrutement et celle des ressources humaines** ».

Concernant les facteurs de recrutement ce responsable répond : « **il faut qu'on recrute les personnes qu'on a besoin et il est important de faire le bon choix des candidats** ».

¹BERNARD Martoury et autres, op cite, p40.

Avant de chercher les candidats, il convient de définir avec précision le poste à pourvoir, c'est de définir le poste décrit, le savoir faire et le savoir être d'un salarié.

En lui posant la question quel est le but fixé par le recrutement, il déclare : « **pour répondre aux besoins de l'entreprise et améliorer la productivité de travail** ».

L'objectif de recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre les aptitudes individuelles et les besoins de poste ; deux sous-ensembles sont en présence : d'un côté, un poste et son profit ; il convient de préciser les besoins de poste, puis de la hiérarchie ; de l'autre, un ensemble d'individus en nombre variable : plus ce nombre est élevé, plus grands seront les chances d'un bon recrutement.¹

Selon ce responsable : « **Appliquer la règle d'évaluation des salariés est une étape importante au sein de l'entreprise, et cela par l'existence des moyens et des techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés, qui est relative à l'information des salariés** ».

Selon cet enquêté toujours : « **La finalité de l'évaluation des salariés par les supérieurs hiérarchiques sert à apprécier le comportement des salariés, leur compétences, et leur qualifications d'occuper ce poste** ».

Chaque entreprise a ses propres méthodes et techniques à suivre pour évaluer leurs salariés, ex : les entretiens.

Dans le même sujet cet enquêté a cité deux types d'évaluation : « **l'observation directe des salariés lors d'exercer leur tâches, et ainsi par des fiches d'évaluation** ».

¹BERNARD Martoury et autres, op cite, p41.

A propos de la question ; trouvez-vous des difficultés dans l'évaluation ? Ce cadre répond : « **Non, on trouve jamais des difficultés ; chacun est évalué à partir de ses compétences** ».

Selon ce responsable toujours, l'objectif de la motivation des salariés : « **c'est d'avoir une entente des salariés et aussi pour parvenir à réaliser des buts fixés au préalable, générer de la valeur pour le client** ».

La motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés ; pour qu'ils se sentir valoriser dans leur travail qui leur permettra de fournir plus d'efforts.

D'après ce cadre pour accroître la motivation des employés : « **il faut accorder plus d'importance au facteur humain pour que la personne doit se sentir impliquer dans la stratégie de l'entreprise par l'amélioration des conditions de travail** ».

Pour développer la motivation des salariés il faut agir sur les facteurs de motivation comme : la responsabilité des tâches des salariés et la satisfaction des facteurs d'hygiène (le salaire, la sécurité au travail, les conditions de travail).

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'on a constaté quelle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise SENTEX et de compétences de tout salarié.

Dans le même contexte Cet enquêté déclare : « **il existe des formations dans l'organisme SENTEX, dont l'objectif d'intégrer les salariés dans l'organisation et aussi pour qu'ils s'adaptent aux changements structurels et aux modifications, pour favoriser leur évolution professionnel, et enfin pour améliorer les rendements qui contribue à**

leur part à l'amélioration de la qualité de travail, à une meilleure circulation de l'information, et une amélioration des connaissances des travailleurs.»

A la question comment parvenez –vous à réaliser une stratégie de formation ? Ce dirigeant répond : **« par le contrôle de chaque niveau des salariés, et par le suivi des stages qui peuvent être à l'intérieur ou à l'extérieur de notre entreprise, aussi par la rapidité des évolutions technologiques et des attentes de marché du travail ».**

Une formation peut être planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise et les besoins du marché.

Pour la promotion ce responsable affirme: **« qu'il ya des promotions dans l'entreprise SENTEX ».**

Selon ce cadre : **« le rôle stratégique de la GRH dans la promotion est une sorte de formation et de perfectionnement du personnel, c'est l'évaluation de leurs besoins, et surtout améliorer la performance stratégique de l'organisme ».**

La promotion est généralement fixée par le service personnel des RH. Elle constitue l'un des appuis stratégique de la GRH, et une préoccupation des responsables des RH, car elle contribue d'une part au développement durable de l'entreprise, d'une autre part elle contribue au développement des compétences des salariés.

A propos de la question sur quelle base vous faites des promotions ? Ce responsable répond : **« sur la base des rendements et le potentiel de chaque salarié aussi par rapport à leurs expériences au travail ».**

Une promotion peut être référer à la qualité du travail fourni par un salarié, son ancienneté, ainsi ses compétence.

Au sujet des avantages de la promotion ce cadre confirme : « **Elle nous aide de ne pas avoir des départs des salariés, et avoir des salariés plus motivés, aussi faire débarrasser de la routine, forger un sentiment de valorisation chez les salariés se qui leur permettre d'exercer leurs tâches dans des bonnes conditions et concilier les besoins des salariés et ceux de l'entreprise. »**

Cas N°5 :

Chef de section, âgé de 26ans, célibataire, il a obtenu son diplôme en sociologie ; option organisation et travail, recruté au sein de l'entreprise SENTEX depuis deux ans.

Ce cadre considère l'entreprise SENTEX comme: « **une unité où il gagne de l'argent pour répondre aux besoins quotidiens de la vie, c'est aussi mon lieu de travail, SENTEX est une source de connaissance qui vise à atteindre les divers objectifs des individus** ».

Selon cet enquêté, la GRH se représente comme : « **une activité impliquant des ressources humaines qui vise à une efficacité et une performance optimale de la part des individus d'une organisation ; elle est appelée à remplir des différents tâches : le recrutement, l'évaluation, la formation, la promotion...etc.** ».

On peut citer la définition de Jean-Marie Preti : « la GRH peut se définir aussi comme étant un ensemble de politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs »¹

Pour garantir une bonne productivité de l'entreprise ce responsable évoque : « **il est important de bien organiser les ressources humaines, c'est de répartir les tâches selon leurs capacités, en effet ; pour parvenir à réaliser le développement du capital humain de toute entreprise, il est nécessaire d'identifier les causes des insatisfactions et proposer des actions préventives** ».

¹PERETTI Jean- Marie, FAQ Ressource humaine, édition Dunod, paris, 2006, p06.

A propos de toutes ces informations, on signale que la GRH représente un enjeu stratégique et important pour l'entreprise.

Concernant les diverses missions de la GRH, ce cadre nous a cité quelques missions qui sont : **« l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre, conserver l'élaboration des programmes de relève, et enfin se développer au niveau de formation ».**

Toutes ces étapes des missions de la GRH sont nécessaire pour que l'entreprise soit connue et efficace.

- L'approche client-fournisseur appliqué à la fonction RH permet de cerner ses grandes missions.
- Les grands domaines ; il s'agit des principaux domaines de la fonction RH comme rémunération, le recrutement, et la formation.
- Les politiques des ressources humaines qui sont :

Les politiques d'emploi qui reposent sur le choix en matière de niveau et de modalité d'emploi, des politiques de rémunération qui reposent sur les choix en matière de niveau et de modalité de rémunération, les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail, la politique de formation.

Ce cadre nous a déclaré que : **« la fonction ressource humaine est une fonction partagée avec tout le personnel et ça par l'animation des réunions et les débats. Cette méthode de partage de la fonction RH est efficace pour améliorer leurs niveaux et d'être connue dans le territoire national ».**

Pour cet enquêté la stratégie suivie pour le recrutement : **« c'est tout un processus à suivre, toute procédure de recrutement exige tout d'abord**

une identification des besoins en RH qui nécessite une bonne connaissance des postes de travail ».

Selon la recherche qu'on a fait on trouve que le recrutement a plusieurs stratégies à suivre :

L'analyse des postes de travail, le décrit de contenu et les conditions de travail.

Cette analyse suivie dans les entreprises est élaborée par le supérieur hiérarchique du poste à pourvoir, elle est réalisée soit par observation, entretien, questionnaire...etc.

La recherche des candidats dans cette étape ; le recruteur utilise plusieurs moyens qui sont nécessaire pour que l'entreprise arrive à recruter des salariés selon ses besoins. Parmi ces moyens on trouve le recrutement par mobilité interne, le recrutement externe.

La sélection des candidats qui repose sur une comparaison entre les exigences des postes et les caractéristiques des postulants, ensuite l'entretien, les tests ou encore des questionnaires qui déterminent la personnalité d'un candidat.¹

Ce cadre affirme **« qu'il ya une cohérence entre la stratégie de recrutement et celle des ressources humaines ».**

On constate que ce cadre a donné une réponse favorable, parce que c'est à base de ces ressources humaines qu'on doit arriver à élaborer une stratégie de recrutement.

Selon cet enquêté les facteurs essentiels qu'ils doivent prendre en considération lors d'un recrutement en premier lieu : **« il est nécessaire de déterminer la nature des besoins, le profit des postes et leurs exigences,**

¹ COHEN Annick, op cite, P 91.

ensuite vérifier est-ce-que les candidats répondent aux profils des postes et aux critères de sélection dans l'entreprise ».

L'entreprise dans son processus de recrutement, ne recrute pas pour une période courte mais pour toute une carrière, c'est pour cela que les facteurs essentiels qu'elle doit utiliser devront être efficace et performant, alors elle doit chercher une main d'œuvre rare, fidèle et compétente.

Concernant le but fixé par le recrutement ce cadre affirme : **«pour compléter un poste vacant par une personne adéquate à ce poste ».**

On déclare que l'objectif de recrutement n'est pas seulement de pourvoir un poste vacant mais de le pourvoir tout en prenant en considération les projets de l'entreprise et l'évolution du marché, c'est-à-dire l'entreprise dans son processus de recrutement ne recrute pas n'importe qui ; mais une personne qualifiée qui sera apte à répondre à ses objectifs.

Dans l'entreprise SENTEX d'après la déclaration de ce cadre : **« un recrutement est suivi toujours par une évaluation qui sert à procéder aux ajustements nécessaire pour la satisfaction présente et future en emploi et en compétence des structures interne de l'entreprise ».**

Il est important et souvent très nécessaire d'évaluer méthodiquement et continuellement le travail des salariés au sein des entreprises, pour obtenir le succès prévu. Il serait impératif de faire une bonne évaluation constante, cette étape est en quelque sorte une évaluation qui détermine la performance organisationnelle.

Restant dans le même sujet ce gestionnaire évoque : **« l'évaluation est une étape nécessaire après chaque recrutement. C'est un élément inévitable dans chaque entreprise et plus précisément pour les salariés et qui sert à apprécier l'effort de chacun ».**

Les raisons qui incitent les entreprises à évaluer leurs salariés sont multiples, on trouve par ex : réaliser une évaluation de la performance individuelle collective des salariés et favoriser la communication et l'encadrement.¹

Concernant la question posée comment évaluez-vous le travail des salariés ? Ce cadre répond: « **par l'observation en situation de travail et par la performance des salariés et leurs potentiels** ».

L'évaluation de travail des salariés au sein de l'entreprise, peut se faire par des tests de la part des supérieurs qui leur permettent de tester la capacité de chacun et pour connaître leurs faiblesses et leurs points forts.

Pour combler un poste stratégique, certaines entreprises utilisent des tests psychométriques visant à mesurer des aspects du candidat comme ses intérêts, ses aspirations, ses habilités ou ses connaissances.

Pour les différents types d'évaluation, cet enquêté évoque : « **les entretiens, les questionnaires et l'observation permanente** ».

Ces différents types d'évaluation permettent d'analyser le travail des salariés et de mettre en place un référentiel de compétence par la définition de chaque poste, les savoirs des salariés, leur savoir-faire et savoir être.

Pour ce responsable toujours : « **La direction des ressources humaines ne trouve pas des difficultés lors de l'évaluation des salariés** ».

La motivation est un concept plus complexe encore qui prend ses racines dans l'inconscient et ses effets sont multiformes. Elle ne concerne pas uniquement un comportement comme l'implication, ni une attitude comme la satisfaction.

¹MERCIER Estelle et autres, Gestion des ressources humaines, 1^{ère} édition, édition Person éducation, 2004, p38.

Concernant la question posée quel est votre objectif à travers la motivation des salariés ? Ce dirigeant répond : « **créer un sentiment d'appartenance envers l'entreprise. Être attaché et fidéliser le personnel** ».

Selon GLAUD Levy-Leboyer : « La motivation est le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ».¹

La motivation est une étape nécessaire pour le devenir de l'entreprise. Elle consiste à encourager les salariés à fournir plus d'effort, pour élaborer un plan de communication, ainsi avoir une entente entre eux.

Cela permet à l'entreprise d'aller très loin et qui lui mène à une performante réussite.

Selon cet enquêté : « **on peut accroître la motivation des salariés par des différentes stratégies: la promotion, l'avancement (les primes et les rendements)** ».

Ces 03 paramètres de cette stratégie permettent de lui rendre plus motivé à son travail, l'un des facteurs essentiels et fondamentaux de la motivation.

L'entreprise SENTEX dispose des formations pour que les salariés soient plus motivés dans leur travail.

D'après SEKIOU : « la formation est un ensemble d'action capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles, ou celles que leurs seront confiés dans le futur, pour la bonne marche de l'organisation ».²

¹ COHEN Annick, op cite, P4.

² SEKIOU L et autres, op cite, p148.

Pour la question quels sont les objectifs des formations élaborées ? Ce cadre répond : « **pour améliorer, renforcer, développer les compétences et le potentiel des salariés** ».

Une formation peut être élaborée dans le but d'adapter les employés à des tâches bien déterminer et les ajustés à leur poste de travail, enfin assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.

La formation a pour objectif de permettre aux entreprises en technologie de l'information d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leur produit et service.¹

Pour parvenir à réaliser cette stratégie de formation, cette dernière peut se faire en collaboration avec tous les partenaires de l'unité.

Selon cet enquêté : « **il existe des promotions au sein de l'entreprise SENTEX. Qui désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités, le plus souvent une promotion est accompagnée d'une augmentation du salaire ou d'avantage diverses** ».

Pour la question, quel est le rôle stratégique de la GRH dans la promotion, ce gestionnaire répond : « **elle veille sur le respect de la réglementation pour prendre une décision de promotion** ».

La promotion vient de récompenser la qualité de travail fourni par un salarié en reconnaissant celle-ci et en donnant aux salariés en question la possibilité d'accéder à un niveau supérieur répondant à la fois à son souhait et à un besoin de structure.

Selon ce cadre « **la promotion se faite à base de diplôme obtenu par chacun et l'expérience requise, domaine comportemental et relationnel au travail et aussi par la formation** ».

¹ GRAWITZ Madeleine, op cite, p148.

Concernant les avantages de la promotion ce responsable affirme : « **elle répond à un besoin de l'entreprise et permet de éviter le recrutement externe** ».

La finalité de la promotion, d'une part elle assure l'existence durable des salariés car leur départ est une perte pour l'entreprise, et d'une autre part pour que les salariés aient un gain élevé comme elle le dynamise durant toute sa carrière au sein de l'entreprise.

Cas N°6 :

Chef de service de section contentieux, âgé de 46ans, diplômé universitaire en économie et gestion, avec 3 ans d'ancienneté professionnelle au sein de « SENTEX ».

Ce cadre représente l'entreprise SENTEX comme : **« une entreprise qui produit des biens et des services, c'est une ressource, c'est grâce à elle que j'ai formé mon avenir ».**

La fonction GRH pour ce gestionnaire : **« est une fonction qui tente à assurer une équipe opérationnelle et d'administrer une personne qui peut être importante et efficace ».**

On peut ajouter : « La GRH d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités, d'acquisition, de développement et de conservation des RH, visant à fournir aux organisations une main d'œuvre stable et satisfaisante ».¹

Interroger sur le bon fonctionnement de la GRH ce cadre répond : **« la répartition des tâches selon le mérite et la qualification du personnel qui vont occuper ce poste ».**

Définir les missions de la GRH dans une entreprise est un point très important, car celle-ci permet au dirigeant de mettre des mots sur les valeurs et donc de structurer sa vision.

Cela lui permet de mettre en place une stratégie d'entreprise dont l'objectif du développement humain des salariés dans l'entreprise et l'optimisation en termes de rentabilité.

¹ BENRAOUN Sid Ahmed, op cite, P 19.

Dans le même contexte, ce responsable affirme : « **la gestion des ressources humaines vise à une meilleure adéquation entre les hommes et les postes par l'évolution, elle vise aussi à développer un climat favorable pour exercer un travail et d'assurer une bonne continuation du travail.** »

Pour ce cadre : « **la fonction de GRH est une fonction partagée avec les autres membres qui occupe des différents postes dans le service GRH.**»

Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation.

Dans le même sujet notre enquêté déclare : « **notre entreprise recrute selon ses besoins.** »

Le recrutement doit aussi offrir une réponse aux besoins individuels et professionnels car non seulement l'entreprise désire maintenir les meilleurs candidats, mais elle souhaite les maintenir le plus longtemps possible.

Ce cadre assure : « **qu'il ya une cohérence entre la stratégie de recrutement et celle des RH** ».

A la question quels sont les facteurs essentiels que vous prenez en considération lors d'un recrutement ? Ce dirigeant répond : « **selon le niveau d'instruction et le besoin de l'entreprise; on doit s'assurer que la personne qui va occuper un tel poste est capable d'exercer sa tâche dans des bonnes conditions** ».

On constate que le recrutement se fait à base de plusieurs critères et le critère le plus utilisé c'est le besoin, on doit recruter une personne qui est qualifiée et spécialisée dans le domaine, il se fait grâce à la motivation pour dynamiser le personnel.

Selon ce questionnaire le but fixé par le recrutement : **« est de répondre à un besoin par des candidats possédant des compétences requise à un poste bien déterminé pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. »**

Ce cadre affirme : **« qu'il existe une évaluation après le recrutement au sein de l'organisme SENTEX. Dans le but d'avoir le niveau de chaque salarié, et de savoir si il est en développement ou non dans son travail ».**

Selon Jean Marie Peretti : **« l'évaluation a pour but d'améliorer les compétences managériales et favorisé les progrès des ménagères »**¹

Cette technique permet de tester la capacité de la personne à remplir telle tâche. Et de mieux cerner son image et son comportement.

Concernant la question comment évaluez-vous le travail des salariés cet enquête atteste : **« par les résultats de la productivité, et les entretiens d'évaluation. »**

L'entretien d'évaluation permet aux dirigeants d'une entreprise de pouvoir mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise.

Par cette évaluation, les dirigeants pourront en outre indiquer quelle évolution chaque salarié doit apporter à son travail pour pouvoir contribuer à l'évolution de l'objectif de l'entreprise.²

Pour les différents types d'évaluation ce responsable signale : **« par l'observation des salariés au moment où ils exercent leur tâches. »**

Aucune technique n'est a priori supérieure à une autre, chaque méthode étant plus ou moins adaptée à un contexte, l'idéal est de pouvoir en combiner plusieurs et de bien considérer l'évaluation comme un processus qui s'inscrit dans la durée, et non une obligation à accomplir.

¹ BENRAOUN Sid Ahmed, op cite, P 114.

² THEVENET Maurice et autres, op cite, p114.

Selon ce cadre : **« l'entreprise « SENTEX » ne trouve pas des difficultés dans l'évaluation des salariés. »**

A propos des objectifs de la motivation des salariés ce responsable annonce : **« pour parvenir à développer un sentiment d'appartenance, pour que les salariés doivent se sentir impliquer dans la stratégie de l'entreprise et enfin pour accroître la productivité du travail ».**

« La motivation est l'ensemble des forces incitent l'individu à s'engager dans un comportement donnée, en entreprise, en s'entend qu'une personne motivée persiste à fournir les efforts requis pour effectuer sa tâche et qu'elle adopte des attitudes et des comportements cohérents par rapport aux objectifs organisationnels qui lui permettent en outre d'atteindre ses objectifs personnels ». ¹

La motivation est capable d'inciter les collaborateurs à améliorer leurs performances, et de répondre ainsi aux objectifs de l'entreprise.

A la question relative comment parvenez-vous à accroître cette motivation ? Ce cadre répond : **« Par des primes, et les différents formes de communication. »**

La communication est un facteur essentiel pour motiver le salarié, par cette dernière on lui donne l'envie et les moyens de bien travailler, pour le satisfaire, et afin que celui-ci apprécie son travail, se sentir intégré et ait pleinement conscience de sa fonction et de sa nécessité au cœur d'une structure.

Une deuxième chose qui peut motiver le salarié c'est le salaire qui se constitue comme un levier de développement des salariés qui permet une

¹ DOLON Shimon et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan, Morin, Québec, 2^{ème} édition, 2003, P 461.

meilleure qualité du travail et la participation de façon active au sein de l'entreprise.

Les changements technologiques ont modifié les besoins des entreprises notamment les besoins en qualification, à cet effet ; Toute entreprise dispose d'un plan de formation pour répondre à ces besoins.

Pour les objectifs des formations élaborées ce gestionnaire atteste : « **pour améliorer le niveau des salariés et suivre le développement continu de la technologie.** »

La formation a pour but de former le personnel afin d'apprendre uniquement les techniques d'exécution des tâches, d'une part elle permet le développement de l'entreprise et d'une autre part elle permet aux candidats l'acquisition des nouvelles compétences et qualifications.

A propos de la question comment parvenez-vous à réaliser une stratégie de formation ce cadre répond : « **surement par le suivi des carrières.** »

Selon cet enquêté : « **L'entreprise « SENTEX » établie des promotions à leur personnel** ».

Concernant la question quel est le rôle stratégique de la GRH dans la promotion ? Ce dirigeant évoque : « **pour former des personnes du haut niveau, et d'assurer le perfectionnement des salariés durant leur parcours** ».

Concernant les avantages de la promotion ce cadre déclare : « **pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise** ».

La promotion favorise des relations de confiance entre les salariés et leurs supérieures hiérarchique, elle permet d'obtenir des nouvelles informations et

des nouvelles tâches, elle est aussi un critère de satisfaction et de motivation des salariés dans l'entreprise, où l'homme doit être en plein épanouissement.

Cas N°7 :

Gestionnaire du personnel au sein de l'entreprise « SENTEX », « technicien supérieur en informatique », âgé de 40ans, marié, son ancienneté professionnelle est de 6 ans d'expérience.

Pour ce dirigeant : **« l'entreprise SENTEX est une société industrielle qui produit des biens, c'est une entreprise qui est connu au niveau national et international grâce à son processus de réalisation ».**

Lorsqu'il s'agit de gérer les ressources humaines d'une organisation, la première question qui se pose est celle de l'identification et de la mesure des effectifs et des compétences dont une entreprise dispose.

Pour ce cadre la GRH : **« est la recherche et la régulation de l'adéquation des ressources humaines disponible, elle est aussi l'ensemble de mesure et d'activité impliquant des ressources humaines pour améliorer l'efficacité et la performance des individus et de l'organisation ».**

La GRH est l'ensemble des pratiques mise par l'entreprise car la GRH s'intéresse beaucoup plus aux pratiques dans l'entreprise.

Pour la question comment arriver à une bonne gestion des ressources humaines? Cet enquêté répond : **« par le recrutement des salariés selon les besoins, les compétences et les expériences acquises ».**

La réussite d'une entreprise ne se limite pas par ses résultats financiers, pour assurer le bon fonctionnement, l'entreprise et ses dirigeants doivent être capables de mobiliser et d'impliquer leurs salariés autour du projet de l'entreprise.

Selon ce responsable les diverses missions de la GRH : **« la GRH s'occupe de recrutement des salariés, de formation pour améliorer le niveau des**

nouveaux recrues, et évaluer les salariés selon leurs mérites et faire des promotions selon les compétences et les qualifications de chaque salarié ».

Concernant la question est-ce-que la gestion des ressources humaines est une fonction partagée ? Ce gestionnaire déclare : **« oui, la GRH est une fonction partagée avec les diverses personnes qui partagent des différents postes du service personnel ».**

A propos de la stratégie de recrutement ce cadre évoque : **« selon les besoins de l'entreprise et les postes que propose ».**

Selon cet enquêté: **« il existe une cohérence entre la stratégie de recrutement et celle des ressources humaines ».**

« Le recrutement repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification de profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétant, et enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise. »¹

Concernant les facteurs essentiels que cette entreprise prend en considération lors d'un recrutement, ce cadre signale : **« par le besoin de l'entreprise et les compétences des individus ».**

Lors d'un recrutement il s'agit de décrire avec exactitude le poste qui sera occupé et de sélectionner un candidat idéal qui va profiter de ce poste (son savoir, savoir faire, ses compétences...).

A la question relative au but fixé par le recrutement, cet enquêté affirme : **« pour répondre à l'une des fonctions majeure de la GRH; répondre aux besoins de l'organisation, aussi identifier un certain**

¹ PERETTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, 11^{ème} édition, édition Vuibert, , Paris, (2003-2004), P 84.

nombre de compétence clé chez un salarié pour être mobiliser à l'avenir dans un autre poste ».

Toute entreprise recrute selon ses besoins ; grâce au recrutement l'entreprise assure le renouvellement des effectifs et l'acquisition des nouvelles compétences.

A propos de l'évaluation cet enquêté affirme : **« qu'il existe une évaluation après chaque recrutement au sein de l'entreprise« SENTEX ». Et qui conduit à mesurer le niveau des compétences restant à acquérir pour mener au besoin de sa mission et de fournir des informations au système de GRH, pour préparer les décisions en matière de rémunération et de formation ».**

L'évaluation est une fonction qui consiste à apporter une détermination des pertinences des objectifs et son degré de réalisation, l'efficacité en regard du développement et l'efficacité de l'entreprise.

Pour la question comment évaluez-vous le travail des salariés, ce dirigeant répond : **« selon l'appréciation des savoirs, le savoir faire opérationnel validé d'un collaborateur. Selon les compétences et le potentiel..... ».**

Concernant la question quels sont les différents types d'évaluation ce responsable déclare : **« l'évaluation est une démarche globale, elle convient à définir le calendrier de réalisation, les outils choisis et les supports...etc. ».**

Pour les difficultés rencontrées dans l'évaluation des salariés ce cadre signale : **« on ne trouve pas des difficultés, chaque salarié est évaluée selon ses qualifications, si il mérite d'avoir une bonne mention ; il va y avoir».**

L'objectif fixé par la motivation des salariés ce dirigeant affirme : « **pour que les salariés se sentent impliquer dan la stratégie de l'entreprise, ils ont le droit de participer à toute décision que l'entreprise prennent ; et cela pousse le salarié à donner plus d'efforts pour l'entreprise sans hésitation** ».

Pour la question comment pouvez-vous accroitre la motivation des employés ? Ce gestionnaire déclare : « **par les félicitations des salariés selon les mérites, parce qu'ils représentent un travail de qualité, et cela permet de faire des promotions au sein de l'entreprise SENTEX** ».

On peut accroitre la motivation des employés par l'utilisation optimale de leurs compétences tout en favorisant leurs développements dans l'emploi, et d'améliorer leur qualité de vie c'est-à-dire les relations qui se nouent entre les différents membres de l'organisation.

Les différentes évolutions des environnements créent sans cesse de nouvelles exigences et doivent stimuler des connaissances et des savoir-faire.

Restant dans le même contexte ce cadre annonce : « **qu'il y a des formations dans l'entreprise « SENTEX » dont l'objectif d'évaluer les compétences des salariés et d'améliorer le niveau de l'organisation et la coordination des tâches ; aussi pour le perfectionnement des qualifications des salariés** ».

La formation favorise l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail, pour les nouveaux recrues, cette adaptation permet de les intégrer au sein de l'entreprise.

Par le biais de la formation le salarié améliore ses connaissances pour une adaptation rapide.

A la question relative comment parvenez-vous à réaliser une stratégie de formation ? Ce responsable déclare : « **par une série des informations dans les différents domaines de l'entreprise, de gestion et du management, il comprend un échange d'information et d'expérience sur tout les thèmes donnés** ».

Pour la promotion cet enquêté annonce : « **qu'il existe des promotions dans l'organisme « SENTEX »**.

A la question quel est le rôle stratégique de la GRH dans la promotion ? Ce gestionnaire affirme : « **c'est à travers le service GRH que se faite la promotion, et par les diverses formations élaborées par l'entreprise et aussi les primes** ».

Se qui concerne la question sur quelle base vous faites des promotions ce cadre déclare : « **à base des postes qui doivent être occupés aussi selon les mérites** ».

Une promotion peut se faire par le degré de compétence des salariés, leurs qualifications et leurs efforts fournissent qui se traduit par des résultats positifs d'une production.

Pour cet enquêté les avantages de la promotion sont : « **accroître la rentabilité de l'entreprise et assurer un travail de qualité** ».

Vérification des hypothèses :**1-Vérification de la première hypothèse :**

Concernant l'hypothèse dont l'énoncé est : « les cadres de l'entreprise perçoivent le rôle de la gestion des ressources humaines comme le pilier de l'entreprise puisqu'elle assure le recrutement et le suivi du personnel qualifié ».

Les gestionnaires considèrent que :

-la gestion des ressources humaines est une fonction qui contribue à la réussite de l'entreprise, et elle conduit cette dernière à réaliser une haute performance dans le marché du travail.

-la gestion des ressources humaines est une activité impliquant des moyens humains, elle s'intéresse à établir des résultats distinctifs de la part des membres d'une organisation.

-la gestion des ressources humaines est une fonction organisationnelle qui s'occupe de recrutement, de la gestion, des perfectionnements et de la motivation du personnel.

- la gestion des ressources humaines vise à développer un climat favorable pour exercer un travail dans des bonnes conditions dont le but d'assurer une meilleure continuation du travail.

Après l'analyse des entretiens effectués avec les cadres de l'entreprise SENTEX qui ont une bonne connaissance sur le rôle de la gestion des ressources humaines, ils considèrent que cette dernière est un élément fondamental pour guider l'entreprise à avoir une réussite éminente sur le marché du travail, et cela est justifié par leurs réponses. Donc ces résultats amènent à confirmer la première hypothèse.

2-Vérification de la deuxième hypothèse :

Concernant la deuxième hypothèse : « une gestion des ressources humaines efficace émane de l'utilisation rationnelle et le respect du règlement de l'entreprise ».

-une bonne gestion des ressources humaines peut s'assurer par l'application optimale des règles dressées par les supérieurs hiérarchiques de l'entreprise.

-l'organisation convenable des ressources humaines et la répartition des tâches selon les capacités du personnels permettent de réaliser le développement du capital humain de toute entreprise.

-l'utilisation rationnelle des ressources que dispose chaque salarié permet de réaliser un bon fonctionnement de l'entreprise et d'atteindre les objectifs fixés.

- une gestion ordonnée peut se résumer par le recrutement des salariés selon les besoins de l'entreprise, les compétences et les expériences acquises de chaque salarié.

A l'essor des résultats de notre enquête au sein de l'entreprise SENTEX, on a constaté que les réponses de nos interrogés montrent qu'ils apprécient l'importance d'une gestion des ressources humaines efficace pour assurer le développement du potentiel humain, en répondant ainsi aux besoins individuels et aux mutations de l'environnement qui englobe les besoins collectifs de l'entreprise. Donc à partir de ces différents résultats nous amenons à confirmer notre deuxième hypothèse.

Conclusion :

Cette étude avait un objectif d'apercevoir le rôle de la gestion des ressources humaines et l'importance accordé au facteur humain au sein de l'entreprise « **SENTEX** ».

Les dirigeants de cet organisme considèrent que le facteur humain qui fait la différence entre les entreprises performantes et non performantes. Car c'est le seul créateur de richesse, la performance parvient d'une vitalité apportée par les collaborateurs.

Pour que les salariés donnent le maximum d'eux-mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes qu'ils soient bien formés et informés sur les enjeux de l'entreprise, mais il faut surtout qu'ils s'impliquent leurs activités professionnelles de façon à faire d'avantage que ce qui leur a été officiellement demandé.

Le développement et l'élargissement de toute entreprise reposent sur plusieurs éléments stratégiques tels que la gestion des opérations, le développement de marché du travail et de la clientèle, la gestion financière, la recherche et le développement, etc. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont souvent les aspects les plus difficiles à traiter et à opérationnaliser pour les gestionnaires. Le manque de temps, d'expérience, de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des démonstrations qui obligent les organisations à mettre au second plan la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui s'occupe du recrutement, de la gestion, du perfectionnement et de la motivation du personnel, y compris de fournir du soutien et des systèmes fonctionnels et spécialisés pour favoriser la participation des employés ainsi que des systèmes de gestion pour favoriser le respect réglementaire des normes liées à l'emploi et aux droits de la personne.

Pour assurer le bon fonctionnement des marchés et améliorer le climat de l'investissement, il ne suffit pas de libérer les forces du marché, il faut également admettre que ce dernier ne peut se passer d'institutions performantes, et que le libre jeu du marché ne peut en tant que tel garantir une allocation des ressources véritablement efficace.

La gestion des ressources humaines évolue et se transforme dans le cadre de la responsabilité sociétale et les organisations qui mettent l'homme au cœur de leur stratégie bénéficient d'un avantage Compétitif décisif.

Les spécialistes en ressources humaines sont bien placés pour tenir compte de la GRH dans les valeurs et l'analyse de rentabilisation. Ils travaillent au sein d'une fonction d'entreprise qui détecte facilement les avantages organisationnels et les avantages pour le personnel qui découle de l'harmonisation et de l'intégration de la GRH. Cependant, peu de renseignements sont disponibles pour aider les leaders en ressources humaines qui désirent faire avancer la GRH au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte on prend la direction nécessaire en vue d'atteindre l'objectif final : une entreprise dans laquelle la GRH est intégrée et qui tire profit des avantages que cela comporte pour les employés et ceux qui ont été recensés dans l'analyse de rentabilisation, tout en misant sur la viabilité de la collectivité. Afin que la GRH devienne une « seconde nature » dans l'entreprise. Les RH sont des partenaires organisationnels clés pour s'assurer que l'image publique de l'organisation s'harmonise avec la façon dont on traite les gens à l'interne. Les RH occupent une position enviable, car elles sont en mesure de fournir les outils et le cadre afin que la haute direction et le président puissent intégrer une éthique et une culture de GRH dans l'image de marque et le cadre stratégique de l'organisation. C'est la seule fonction qui est appréciée d'une influence à l'échelle de l'entreprise pendant la totalité du « Cycle de vie » des employés qui y travaillent.

La liste bibliographique :

Ouvrages méthodologique :

- ✓ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthode des sciences sociales, Édition casbah, Alger, 1997.
- ✓ Bernadette, Guide d'évaluation, juin 2005, paris.
- ✓ COMPENHOUDT Luc Van et autre, Manuel de recherche en sciences sociales, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2006.
- ✓ GAUTHIER Benoit et autre, la recherche sociale de la problématique à la collecte des données, 4^{ème} édition, édition presses de l'université de Québec, Canada, 2004.
- ✓ MACE Gordon, guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2^{ème} édition, édition Québec, canada, 1988.
- ✓ MARTINET Alain et autres, lexique de gestion, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000.

Ouvrage :

- ✓ AGAVAND Alain, Recrutement les meilleures pratiques, édition d'organisation, Paris, 2005.
- ✓ ANNIC Cohen, « toute la fonction RH », édition Dunod, paris, 2006.
- ✓ AUTISSIER David et autres, l'atlas du management, EYROLLE, paris, 2011.
- ✓ BENRAOUN Sid Ahmed, Management des ressources humaines, 5^{ème} édition, paris.
- ✓ BOYER André, l'essentiel de la gestion, 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2002.
- ✓ CADIN Loïc, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2007.

- ✓ CERDIN JEAN LUC, Gérer les carrières, Vade-mecum, édition Ems.
- ✓ CLAUDE Levy-Leroyer, la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Eyrolles, Paris, 2009.
- ✓ DAREBELET.M et autre, «l'essentiel sur le management», édition Foucher, 5^{ème} édition, Paris, 2006.
- ✓ DEMARAIS Guylaine, la maîtrise de la gestion des ressources humaines, édition LAMARE, Paris, 2000.
- ✓ DENIS Harrison et autre, santé, sécurité et transformation travail, édition Québec, 2002.
- ✓ DOLON Shimon et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan, Morin, Québec, 2^{ème} édition, 2003.
- ✓ DURAND Jean pierre et autre, sociologie contemporaine, édition Vigot, Paris, 1994.
- ✓ EMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaines, 1^{ère} édition, édition presse polytechnique et universitaire LAUSANE, 2003.
- ✓ GAZIER Bernard, les stratégies des ressources humaines, 3^{ème} édition, édition la découverte, Paris, 2004.
- ✓ JEAN-PIERRE CITEAU, gestion des ressources humaines principes généraux des cas pratiques, 4^{ème} édition, édition Armand colin, Paris, 2002.
- ✓ JUES Jean-Paul, la gestion des ressources humaines principes et points clés, édition ellipses, Paris, 2002.
- ✓ KHELASSI R, Audit interne, audit opérationnel, technique méthodologique et contrôle interne, 2^{ème} édition, Edition Houma.
- ✓ LETHIELLEUX Laëtitia, L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, édition Gualino Lextenso, Paris, 2012.
- ✓ MARTORY Bernard et autre, La gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 8^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2005.

- ✓ MERCIER Estelle et autre, Gestion des ressources humaines, édition Person éducation, 1^{ère} édition, 2004.
- ✓ PERETTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 11^{ème} édition, Paris, (2003-2004), P 84.
- ✓ PERETTI Jean- Marie, FAQ Ressource humaine, édition Dunod, paris, 2006.
- ✓ PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 8^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2012.
- ✓ SEKOU-L, la gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1998.
- ✓ SEKIOU-L et autres, gestion des ressources humaines, édition de BOECK, Paris, 2000.
- ✓ SEKOU-L et autres, Gestion des ressources humaines, Booeck université, les éditions Quatre line, 1993.
- ✓ SOYER J, Fonction Formation, les éditions d'organisation, Paris, 1999.
- ✓ SYLVIE ST-ONGE et autre, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition Québec, 2004.
- ✓ THVENET Maurice et autres, la fonction ressources humaines politique, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson éducation, Paris, 2007.
- ✓ WESS Dimitri, ressource humaines, 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003.

Les sites d'internet :

- ✓ [Fr.wikipedia.org/wiki/gestion des ressources humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_ressources_humaines).
- ✓ [http://www.over.blog.com/gestion des ressources humaines](http://www.over.blog.com/gestion_des_ressources_humaines). Consulter le 12.03.2015, à 13h.
- ✓ [www.maxi cours.com](http://www.maxi_cours.com), consulter le 19/04/2015, à 11 :30h.
- ✓ www.talentsoft.fr »A propos » Glossaire. Centre de documentation et d'information de talent soft, consulter le 16/05/2015, à 12 :07h.

- ✓ Www. Economie. Gouv-Fr » FACILECO.
- ✓ www/ Ressource.aunege.fr.

Revues :

- ✓ VILLAEYS Emmanuel, cahier pratique N°14 « développer, motiver », paris, 2007, Consulter le 14/05/2015, à 9 :10h.
- ✓ Le bureau international du travail, la promotion d'entreprise durable, 1^{ère} édition, Genève Suisse, 2007, P 07. Consulter le 25/05/2015, à 11 :20h.

Mémoire :

- ✓ Gestion des ressources humaines (synthèse de cours), Centre national de l'enseignement professionnel a distance, Hydra. Alger.
- ✓ ADELAIDE Crouzet, la fonction ressource humaine, 2002/ 2003, consulter le 22/06/2015, à 11 :30h.

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des lettres et des sciences humaines
Département des sciences sociales

Guide d'entretien de recherche sous le thème :

**« Le rôle de la gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement
de l'entreprise »**

Option : Sociologie du Travail et Des Ressources Humaines.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude, en vue
De l'obtention du diplôme, Master en sciences humaines et sociales spécialité
«Sociologie du travail et gestion des ressources humaines » nous tenons à vous
remercier d'avance pour votre contribution à notre recherche.

Nous vous garantissons l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que vous
réponses seront exploité et utiliser uniquement pour des fins scientifiques et
qu'une finalité strictement universitaire.

Réalisé par :

BOULAHDER Amel

BOURETA Nadjima

Encadré par :

M:LAOUDI Ferhat

ANNEE UNIVERSITAIRE: 2014/2015

Le guide d'entretien

1. Age :.....ans

2. Niveau d'instruction :.....

3. diplôme obtenu :.....

4. Ancienneté professionnelle au sein de SENTEX :.....

5. Le poste occupé actuellement :.....

6. Que représente pour vous l'entreprise SENTEX ?.....

.....

.....

.....

7. Quelle définition donnez-vous au terme GRH ?

.....

.....

.....

8. Comment assurer le bon fonctionnement de la GRH ?

.....

.....

.....

9. Quelles sont ses diverses missions ?

.....

.....

10. Est-ce-que la GRH est une fonction partagée ?

.....

11. Quelle est la stratégie que vous suivez pour le recrutement ?

.....

.....

12. Ya-t-il une cohérence entre la stratégie de recrutement et celle des RH ?

.....
.....

13. Quels sont les facteurs essentiels que vous prendrez en considération lors d'un recrutement ?

.....
.....

14. Quel est le but fixé par le recrutement ?

.....
.....

15. Ya-t-il une évaluation après le recrutement ?

.....
.....

16. A quoi sert l'évaluation au sein d'une entreprise ?

.....
.....

17. Comment évaluez-vous le travail des salariés ?

.....
.....

18. Trouvez-vous des difficultés dans l'évaluation des salariés ?

.....
.....

19. Quel est votre objectif à travers la motivation des salariés ?

.....
.....

20. Comment pouvez-vous accroître la motivation des employés ?

.....
.....

21. Ya-t-il des formations dans votre organisme ?

.....

22. Quels sont les objectifs des formations élaborées ?

.....

.....

23. Comment parvenez-vous à réaliser une stratégie de formation ?

.....

.....

24. Ya-t-il des promotions dans votre entreprise ?

.....

25. Quel est le rôle stratégique de la GRH dans la promotion ?

.....

.....

26. sur quelle base vous faites des promotions ?

.....

.....

27. Quelles sont les avantages de la promotion ?

.....

.....

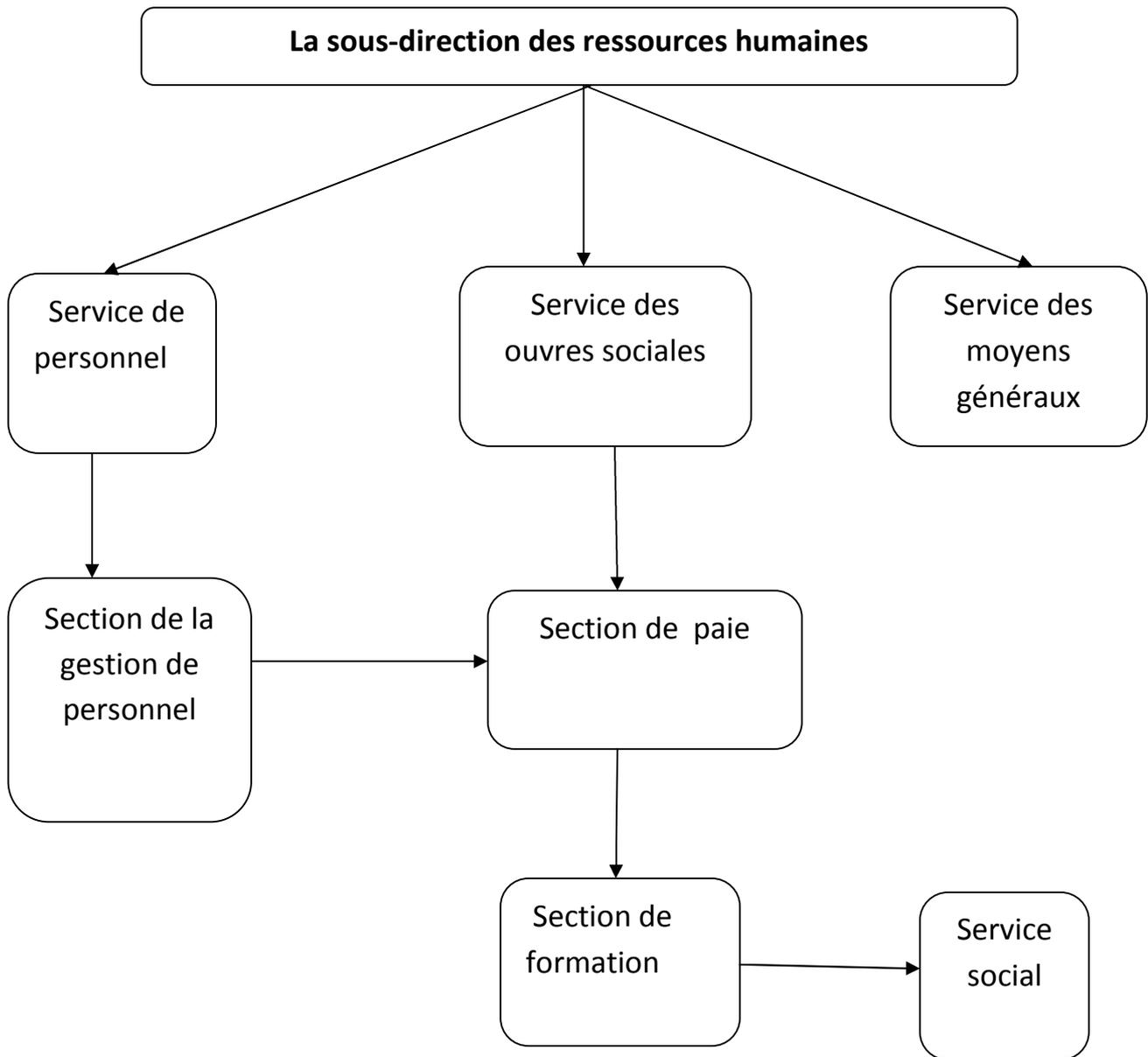


Schéma de la structure GRH concernée par l'étude.