

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Spécialité : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'impact des pratiques de GRH sur la
performance sociale au travail**

**ETUDE DE CAS : L'AFRICAINNE
DU VERRE**

Présenté par :

Melle. Daouia BOUASSILA

Encadré par:

M : Smail CHABANI

Professeur à l'EHEC Alger

04^{ème} Promotion

Juin 2017

Remerciements

Merci à Dieu de m'avoir donné la force, le courage et la volonté de mener jusqu'à la fin de ce travail.

Je tiens à exprimer mes profondes reconnaissances et mes sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. En particulier :

Mon encadreur M. CHABANI Smain pour son suivi et son assistance pour la concrétisation de ce mémoire, je tiens à remercier M. RAHMANI et M.MADAGH pour ses conseils précieux, et également tous mes enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et à toute l'équipe de la bibliothèque de l'EHEC.

Je tiens à associer mes vifs remerciements à tout le personnel d'AFRICAVER et en particulier M. BOUKHENFIR Mouhammed Salah, pour l'aide qu'il m'a accordé.

Je tien aussi à remercier mes parents, ma formidable famille et ma tante pour son encouragement, sa compréhension mais aussi sa présence m'ont été d'un grand réconfort. J'en profite également à remercier mes deux amies : Takoi et Ahlem.

Liste des figures

Page

CHAPITRE 1 :

<i>Figure N°1.1</i> : La démarche d'identification des besoins de formation.....	15
<i>Figure N°1.2</i> : Elaboration du plan de formation.....	19
<i>Figure N°1.3</i> : Les quatre niveaux d'évaluation de formation.....	23
<i>Figure N°1.4</i> : Les éléments de la rémunération.....	25
<i>Figure N°1.5</i> : Le système de rémunération : système dynamique à trois composantes.....	27

CHAPITRE 2 :

<i>Figure N° 2.1</i> : Les deux versants de la performance : coûts et valeur.....	33
<i>Figure N° 2.2</i> : Les trois critères de la performance.....	35
<i>Figure N° 2.3</i> : La performance globale.....	37
<i>Figure N°2.4</i> : Les sources de performance.....	40

CHAPITRE 3 :

<i>Figure N°3.1</i> : La répartition de l'effectif par sexe.....	67
<i>Figure N°3.2</i> : La répartition de l'effectif par âge.....	68
<i>Figure N°3.3</i> : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.....	68
<i>Figure N°3.4</i> : Répartition des effectifs selon l'ancienneté.....	69
<i>Figure N°3.5</i> : le recueil des besoins des employés vis-à-vis la formation.....	70
<i>Figure N° 3.6</i> : nombre de bénéficiaires d'une formation.....	71
<i>Figure N° 3.7</i> : Adéquation de la formation aux besoins de poste.....	71
<i>Figure N°3.8</i> : Adéquation de la rémunération aux efforts de poste.....	73
<i>Figure N°3. 9</i> : Satisfaction de la rémunération	73
<i>Figure N°3.10</i> : Le versement des primes de rendement	74
<i>Figure N°3.11</i> : L'impact de la formation sur l'implication au travail.....	75
<i>Figure N°3.12</i> : l'impact de la formation sur l'engagement organisationnel.....	76
<i>Figure N°3.13</i> : l'impact de la formation sur la congruence.....	77
<i>Figure N°3.14</i> :l'impact de la formation sur le sens du travail.....	78

Figure N°3.15 : l'impact de la formation sur la valeur de travail.....	79
Figure N°3.16 : l'impact de la formation sur le climat social.....	80
Figure N°3.17 : l'impact de la formation sur le stress des employés.....	81
Figure N°3.18 : l'impact de la formation sur la satisfaction au travail.....	82
Figure N°3.19 : l'impact de la formation sur la justice organisationnelle.....	83
Figure N°3.20 : l'impact de la formation sur la qualité de vie au travail.....	84
Figure N°3.21 : l'impact de la formation sur la santé mentale des salariés.....	85
Figure N°3.22 : évolution du taux d'absentéisme par année	89
Figure N° 3.23 : évolution du taux d'absentéisme par mois (cinq derniers mois de 2016)....	91
Figure N°3.24 : évolution du taux de démission par année.....	92
Figure N°3.25 : Évolution du taux de démission pendant les cinq derniers mois de l'année 2016.....	93

Liste des tableaux

Page

CHAPITRE 1 :

Tableau N°1.1 : Finalités du plan de formation17

CHAPITRE 2 :

Tableau N° 2. 1 : Les indicateurs de la performance sociale au travail.....50

CHAPITRE 3 :

Tableau N°3.1 : La répartition de l'effectif par sexe.....67

Tableau N°3.2: Répartition de l'âge d'effectifs.....67

Tableau N°3.3 : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.....68

Tableau N°3.4 : Répartition des effectifs selon l'ancienneté.....69

Tableau N°3.5 : Le recueil des besoins des employés vis-à-vis la formation.....70

Tableau N°3. 6: nombre des bénéficiaires d'une formation.....70

Tableau N°3.7 : Adéquation de la formation aux besoins de poste.....71

Tableau N°3.8: Qualité de prestation de formation.....72

Tableau N°3.9: Adéquation de la rémunération aux efforts de poste.....71

Tableau N°3.10: Satisfaction de la rémunération.....73

Tableau N°3.11 : Le versement des primes de rendement.74

*Tableau N°3.12:*l'impact de la formation sur l'implication au travail.....75

Tableau N° 3.13: l'impact de la formation sur l'engagement organisationnel.....76

Tableau N°3.14 : l'impact de la formation sur la congruence.....76

Tableau N°3. 15: l'impact de la formation sur le sens du travail.....77

Tableau N°3.16 : l'impact de la formation sur la valeur de travail.....78

Tableau N°3.17 : l'impact de la formation sur le climat social.....79

Tableau N°3.18 :l'impact de la formation sur le stress des employés.....80

Tableau N°3.19 : l'impact de la formation sur la satisfaction au travail.....81

Tableau N°3.20 :l'impact de la formation sur la justice organisationnelle.....82

Tableau N°3.21 :l'impact de la formation sur la qualité de vie au travail.....83

Tableau N°3.22 : l'impact de la formation sur la santé mentale des salariés.....	84
Tableau N°3.23 : impact de la rémunération sur l'implication au travail.....	85
Tableau N° 3.24 : Impact de la rémunération sur l'engagement organisationnel.....	86
Tableau N°3.25 : impact de la rémunération sur le sens du travail.	86
Tableau N°26 : impact de la rémunération sur la valeur du travail.....	87
Tableau N°3.27 :l'impact de la rémunération sur la satisfaction au travail.....	87
Tableau N°3.28 : l'impact de la rémunération sur la justice organisationnelle.....	88
Tableau N° 3.29 : Evolution du taux d'absentéisme par année	89
Tableaux N°3.30 : évolution du taux d'absentéisme par mois (cinq derniers mois de 2016)..	90
Tableau N°3.31 : évolution du taux de démission par année	91
Tableau N°3.32 : Évolution du taux de démission pendant les cinq derniers mois de l'année 2016.....	92

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFRICAVER	Africaine du verre
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CTA	Contrat de travail aidé
DA	Dinar algérien
DD	Développement durable
DG	Directeur général
EPE	Entreprise publique économique
GRH	Gestion des ressources humaines
ISO	International organisation of standarization
OMS	Organisation mondiale de la santé
PG	Performance globale
PGE	Performance globale d'entreprise
RH	Ressources humaines
SPA	Société par actions
SPSS	Statistical package for the social sciences

Sommaire

Page

Introduction générale	1
CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques	5
Section 1 : définition, missions et objectifs de la GRH.....	7
Section 2 : La Définition et le processus de la formation.....	9
Section 3 : La rémunération et son importance.....	24
CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH	30
Section 1 : généralité sur la performance.....	32
Section 2 : La performance sociale et son évaluation.....	41
Section 3 : Lien entre pratiques de GRH et performance.....	51
CHAPITRE 3 : la relation entre les pratiques de GRH et la performance sociale au sein d'AFRICAVER	56
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche.....	58
Section 2 : Les pratiques de GRH au sein d'AFRICAVER et sa relation avec la performance sociale au travail selon les employés.....	66
Section 3 : Les indicateurs de mesures de la performance sociale au sein d'AFRICAVER et la discussion des résultats.....	88
Conclusion Générale	97

Résumé

La gestion des RH et l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise représentent encore une zone d'indétermination en Algérie. L'objectif de cette étude est d'analyser le niveau de pertinence de la formation et la rémunération au sein d'AFRICAVER et son influence sur la performance sociale. Pour atteindre cet objectif quatre hypothèses sont retenues. La vérification de ses hypothèses a conduit à des résultats qui ont montré que les pratiques de formation et de rémunération ne sont pas pertinentes au niveau d'AFRICAVER. Cependant les employés confirment qu'il existe une corrélation positive entre ces deux pratiques et la performance sociale. Et d'après la mesure des deux indicateurs de la performance sociale au sein d'AFRICAVER .et avec une comparaison des résultats de l'enquête nous remarquons que plus il n'existe pas une pertinence des pratiques de GRH (formation et rémunération) plus la performance sociale sera moins élevée.

Appropriée

Mot clés : GRH, la formation, la rémunération, la performance sociale.

المخلص :

تسيير الموارد البشرية و أثر آليات تسيير هذه الموارد على أداء المؤسسة يمثل ميدان بحث في الجزائر، حيث تتمحور أهداف هذه الدراسة في تحليل مدى مستوى تنفيذ آليات التدريب و الأجر في المؤسسة الإفريقية للزجاج، و كذلك تأثير هذه الآليات على الأداء الاجتماعي للعمال. و لتحقيق أهداف هذه الدراسة و نظرا للإشكالية المطروحة شكلنا أربع فرضيات، و للتحقق منها تبين لنا أن العمال غير راضون على آلية التدريب و الأجر في المؤسسة، و بذلك نرفض الفرضية الأولى التي تنص على أن آليات التدريب و الأجر في المؤسسة الإفريقية للزجاج مناسبة لاحتياجات العمال في عملهم. أما بالنسبة للفرضية الثانية و الثالثة و من خلال صبر الآراء نقول بأن آليات التدريب و الأجر تؤثر على الأداء الاجتماعي للعمال في الشركة. و بالنظر إلى الفرضية الرابعة نجد أن الأداء الاجتماعي للشركة الإفريقية للزجاج غير مرتفع و ذلك من خلال تحليل مؤشر الغيابات و الاستقالات في المؤسسة الناتج بالدرجة الأولى لعدم رضا العمال عن الأجور المتحصل عليها.

و بمقارنة هذه النتائج، نستنتج أن عدم موافقة آليات التكوين و الأجر لاحتياجات العمال في المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى أداء اجتماعي سيء للمؤسسة.

الكلمات الدالة : تسيير الموارد البشرية، التدريب، الأجر، الأداء الاجتماعي.

Introduction générale

Introduction générale

L'économie mondiale connaît aujourd'hui de grandes évolutions, ainsi que la présence de nouvelles logiques managériales organisationnelles et humaine, orientées vers l'atteinte des objectifs fixés, qui devient la colonne vertébrale de la dynamique de l'action de l'entreprise.

Le cadre actuel de ces nouvelles logiques, est celui de la recherche d'une compétitivité permanente qui assure à l'entreprise une position concurrentielle forte et soutenable. Tant par les prix que par d'autres paramètres. Et pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleur que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation.

La dimension des ressources humaines dans l'entreprise est un élément indissociable de son fonctionnement. De ce fait, les entreprises doivent avoir une stratégie de développement humain en harmonie avec leur stratégie économique, pour que leurs ressources humaines puissent procurer une forte valeur ajoutée et aider l'entreprise à s'adapter à son environnement et devenir compétitive.

La performance des ressources humaines dans l'entreprise a toujours été au cœur des débats managériaux, cette performance est étroitement liée à un ensemble de condition qui est les pratiques de GRH. Celles-ci veillent à la réalisation du bien-être des individus dans l'entreprise.

La performance sociale au travail est l'une des composante de la performance globale de l'entreprise, elle appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction ressource humaine de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également les conditions de travail (implication, engagement, climat social...) existantes au sein de son entreprise.

Aujourd'hui, le travail n'est pas seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles, il permet également aux salariés de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales prennent de plus en plus d'importance.

Parmi les pratiques de la GRH misent en place par l'entreprise pour atteindre sa performance sociale au travail : la formation et le système de rémunération. Il est démontré que les entreprises d'aujourd'hui doivent opter des pratiques efficaces avec leurs salariés.

La formation est un accompagnement des salariés dans leur poste de travail, elle les aide à se dépasser ses potentiels et trouve des solutions à leurs interrogations et leurs besoins

Introduction générale

de poste. Ainsi de les mobiliser et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise.

Quant au système de rémunération est un outil de motivation qui va permettre aux collaborateurs de surpasser, l'enjeu de cet outil est la satisfaction des collaborateurs et la pérennisation de l'activité de l'entreprise ainsi il permet de rendre durable la performance de l'entreprise.

Au même titre que les pratiques de GRH, la performance sociale au travail figure parmi les axes fondamentaux en matière de management des ressources humaines. Dans une entreprise, le manager est obligé à choisir les meilleures pratiques car il cherche toujours à optimiser la performance.

Notre thème d'étude porte sur « l'impact des pratiques de GRH sur la performance sociale au travail dans l'entreprise » son choix résulte de l'intérêt que nous portons sur les pratiques de GRH et la performance sociale au travail.

Nous avons essayé de cerner la vision des pratiques de GRH et son impact sur la performance sociale au travail dans l'entreprise d'AFRICAVER, qui est considérée comme une entreprise adaptée aux spécificités du métier, avec un capital de savoir-faire appréciable et de nombreux atouts managériaux, AFRICAVER est reconnue comme l'un des plus importants opérateurs dans le secteur de la chimie.

Par conséquent, la problématique que nous proposons dans le cadre de cette étude est de savoir : **quel est le rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance sociale ?**

De cette problématique centrale peuvent découler d'autres questions secondaires :

- Quel est le niveau de pertinence de la formation et de système de rémunération au sein d'AFRICAVER ?
- Quel est l'impact de la formation sur la performance sociale au travail selon le personnel d'AFRICAVER ?
- Quel est l'impact du système de rémunération sur la performance sociale au travail selon le personnel d'AFRICAVER ?

Afin de mieux maîtriser notre recherche, nous avons émis comme réponses provisoires les hypothèses suivantes :

- Les pratiques de formation et du système de rémunération sont pertinentes au niveau d'AFRICAVER ;

Introduction générale

- La formation permet une nette amélioration de la performance sociale au travail ;
- Un système de rémunération efficace permet une amélioration de la performance sociale au travail ;
- Plus les pratiques de la formation et de la rémunération sont efficaces plus la performance sociale est élevée à AFRICAVER.

Au long de notre recherche nous avons opté pour deux méthodes, une méthode descriptive et d'autre analytique, appuyées sur plusieurs sources complémentaires d'information : la littérature scientifique dans le domaine des pratiques de GRH et la performance, ainsi que l'information collectée au sein de l'entreprise.

Dans le souci de donner les éléments de réponse nécessaires à toutes les interrogations posées auparavant, nous avons choisi de structurer notre travail autour de trois chapitres :

- ❖ Le premier permet de clarifier le rôle de la GRH dans l'entreprise, en identifiant les pratiques de la formation et de la rémunération.
- ❖ Dans le deuxième chapitre nous parlerons de la performance sociale, de son évaluation et nous essayerons de montrer sa relation avec les pratiques de GRH.
- ❖ Le troisième chapitre traitera la présentation de l'entreprise « Africaine Du Verre » dans laquelle nous avons fait notre étude, ainsi que les résultats de l'enquête de satisfaction du personnel, dont l'objectif est d'étudier la pertinence des pratiques de GRH (la formation et la rémunération) au sein d'AFRICAVER et le lien entre ces deux pratiques de GRH et la performance sociale selon le point de vue du personnel de l'entreprise.

CHAPITRE 1

La GRH : définition et pratiques

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

Introduction

L'évolution rapide de l'environnement exerce une pression sur toutes les fonctions de l'entreprise, particulièrement celle de la gestion des ressources humaines **GRH**. En fait, aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que la pérennité de l'entreprise est largement tributaire de la pertinence et des pratiques de ces ressources humaines.

Dans une telle perspective la gestion ressources humaines doit adapter des pratiques de gestion qui intègrent davantage l'aspect humain et son administration.

Le présent chapitre qui souligne le rôle crucial de la GRH dans les entreprises comporte trois sections :

- ❖ La première est consacrée à clarifier la définition, les objectifs ainsi que les missions de la GRH dans l'entreprise.
- ❖ La deuxième se focalise sur la pratique de formation et son processus.
- ❖ La troisième est consacrée à la pratique de rémunération et son importance.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

Section 1 : définition, missions et objectifs de la GRH

1- définition de la GRH

La gestion des ressources humaines née la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'entreprise. Pour mieux cerner le concept de la GRH, nous citons les définitions suivantes :

Selon SEKIOU et autre : « la gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques procédures, etc.) et des activités (recrutement, formation, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressources humaines »¹, cela veut dire que la GRH constitue l'ensemble des opérations effectuées dans l'entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter à l'environnement de travail

selon CADINE et autre : « la GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »², ce que signifie que la GRH est une discipline basée sur un ensemble d'activités qui permettent à une entreprise d'avoir les RH qu'il faut, où il faut et quand il faut.

D'après LE GALL : « la GRH est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification, et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient »³

Ces trois définitions s'accordent toutes sur la nécessité de bien s'occuper du personnel de façon à le rendre plus efficace dans le travail.

Nous retirons que la GRH constitue un ensemble de pratiques ayant pour objectifs de mobiliser et développer les ressources humaines pour plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie de l'entreprise, elle se divise en deux grandes branches :

- ❖ d'un côté l'administration des RH (paie, juridique, contrat ...)

¹ SEKIOU (L) et autres : **gestion des ressources humaines**, édition de Boeck Université, 2^e édition, canada, 2001, p.10.

² CADIN (L) et autres : **GRH**, édition Dunod, 4^e édition, paris, 2012, p.5.

³ LE GALL, (J-M) : **Gestion des ressources humaines**, édition PUF, France, 2002, p.5.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

- ❖ de l'autre côté le développement des ressources humaines (recrutement, formation, gestion des carrières ...).

2- Les missions de la GRH

Pour atteindre son rôle anticipateur (optique proactive), la fonction ressources humaines doit poursuivre une double mission.

- ❖ **Mission économique, liée aux objectifs de l'organisation** : Cette mission traduit la subordination de **la GRH** aux objectifs prioritaires de l'entreprise. Elle vise à atteindre une bonne productivité du personnel en plaçant la gestion globale des effectifs et des rémunérations au centre de ses activités.
- ❖ **Mission sociale, liée aux facteurs de motivation du personnel** : Cette mission traduit la dimension sociale de **la GRH**. Elle vise à mettre en œuvre les conditions nécessaires pour motiver et satisfaire le personnel au travail.

3- Les objectifs de la GRH

La fonction ressources humaines cherche à atteindre plusieurs objectifs qui participent tous à la réalisation de ses missions. Ainsi, **la GRH** dans sa recherche d'une meilleure efficacité s'efforce à réaliser les objectifs suivants ⁴:

- ❖ **Attirer** : c'est l'une des préoccupations majeure de la fonction ressources humaines. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes qui possèdent les compétences nécessaires et qui répondent aux besoins de l'entreprise.
- ❖ **Conserver** : c'est un grand défi pour la fonction RH surtout dans un environnement où les compétences se font rares. Ainsi, pour conserver ses compétences, **la GRH** doit élaborer des programmes qui vont favoriser la promotion interne et la gestion des carrières.
- ❖ **Développer** : le changement perpétuel dans l'environnement de l'entreprise, exige à cette dernière d'avoir des ressources humaines flexibles. C'est par le biais de la formation que l'entreprise souhaite développer les compétences de ses individus et accroître leurs flexibilités.
- ❖ **Motiver et satisfaire** : pour atteindre cet objectif, la fonction RH doit se concentrer sur plusieurs domaines. Par exemple, dans le domaine de la rémunération l'accent doit être mis sur l'évaluation des performances individuelles et collectives. Dans le domaine du climat du travail l'effort doit se concentrer sur la communication entre les

⁴ SEKIOU (L) et autres : Op.cit, p.10, 12.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

salariés et les employeurs. Enfin, dans le domaine de la santé l'effort doit porter sur la réduction des accidents du travail par la mise en place des programmes de formation préventive.

- ❖ **Etre efficace** : tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de RH qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produits de qualité, le contrôle du coût du travail, du roulement des RH et de l'absentéisme, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction, le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable, etc.

La réalisation de ces objectifs permet à la fonction RH d'être efficace. Néanmoins l'efficacité de cette dernière contraint l'entreprise à disposer de moyens lui permettant d'acquérir, de conserver, de motiver et de satisfaire une main d'œuvre de plus en plus compétente et exigeante.

4- Les pratiques de GRH

La GRH est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience sociale. Dans les sections qui suivent nous intéressons aux deux pratiques de la GRH qui sont : la formation et la rémunération.

Section 2 : Définition et processus de la formation

La formation est aujourd'hui une nécessité pour l'entreprise et pour le travailleur en raison de l'évolution rapide des techniques. La gestion de la formation exige la prise en considération des besoins de l'entreprise et désirs des employés. Ceux-ci attendent de la formation une revalorisation de leurs capacités professionnelles leur donnant les moyens de progresser au sein de l'entreprise ou dans d'autres emplois. L'entreprise tend de son côté à répondre à ses besoins immédiats.

1. La Définition de la formation

La formation est définie comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels ou sociaux, pour

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

l'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »¹

De cette définition, on peut dire que la formation est l'action afin de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements, elle est considérée entre autre comme :

- Un facteur de la performance, car elle permet d'accroître les compétences des salariés ces derniers contribuent à l'amélioration de la qualité de travail.
- Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin de développement et d'épanouissement de l'individu, elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'adaptation face aux évolutions des métiers.

En quelques mots la formation peut être définie comme l'ensemble d'activités destinées à l'acquisition et à l'amélioration des connaissances, tant théoriques que pratiques, nécessaires à l'exercice d'une fonction, d'un emploi ou d'une technique².

De nos jours on parle de plus en plus de développement des compétences, qui fait référence aux activités d'apprentissage visant l'accroissement du rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habilités et de leurs attitudes.

La formation constitue donc un investissement immatériel au carrefour des performances.

2. Les enjeux et les objectifs de la formation

Nous allons tout d'abord présenter les enjeux de la formation ensuite les principaux objectifs, qu'elle vise.

2.1 Les enjeux de la formation

du point de vue stratégique, la formation est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent, elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité, ainsi l'entreprise intègre la

¹ SEKIOU (L) et autres : Op.cit, p.536.

² SCHERMERHORN (J.R), HUNT (J.G) et OSBORN (R .N), **Comportement humain et organisation**, édition village mondial, Paris, 2002, P161-162.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projet d'investissement (la formation est un relais stratégique).

Du point de vue social, la formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme¹, les dysfonctionnements sont des troubles et des anomalies constatées au sein d'une entreprise, ces dysfonctionnements influent considérablement sur la rentabilité potentielle des employés et pour cela la formation est une action qui consiste à corriger les anomalies et les dysfonctionnements d'une entreprise, la formation est perçu aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux, les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

2.2 Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation sont multiples mais on a jugé opportun de ne citer que les plus pertinents, on peut alors citer :

Les principaux objectifs visés lors de la formation en milieu organisationnel sont les suivant² :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH
- Engendre un meilleur comportement au travail et favoriser les attitudes positives
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleur connaissance de leur lieu de travail ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.

3. La contribution de la formation à la stratégie globale de l'entreprise

Quand on parle de la stratégie de l'entreprise on vise effectivement l'avenir de l'entreprise. La formation contribue ainsi fortement à la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

¹ Encyclopédie de gestion, édition Economica, paris, 1997, p 1502.

² SEKIOU (L) et autres : Op.,cit, p.337.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

3.1 L'acquisition de la culture de l'entreprise

Toute entreprise ou groupe humain a une culture qui lui est propre, ainsi chaque entreprise a des caractéristiques culturelles spécifiques qui résultent de son histoire, de ses métiers et de ses valeurs.

L'entreprise voudrait nécessairement que son salarié soit converti à l'identité de l'entreprise pour l'uniformisation des actes et attitudes dans l'entreprise.

Pour cela, la formation intervient comme un outil d'acquisition de la culture de l'entreprise à travers des actions de formations à l'endroit des salariés nouvellement recrutés. Pour répondre à cet objectif qui consiste en la facilitation du passage du milieu éducatif au milieu professionnel, les entreprises font créer de nombreux centres de formations.

3.2 La facilitation des projets d'investissement

La réalisation et la réussite des projets de changement ou d'investissement dans une entreprise (projet de modernisation d'un équipement, projets commerciaux, projets organisationnels, projets d'informations ...) dépendent dans des mesures variables de la réunion en temps opportun de compétences professionnelles spécifiques.

3.3 La compétence

L'acquisition des capacités ou des connaissances ne signifie pas nécessairement être compétent, car « une compétence existe lorsque les ex-formés mobilisent effectivement et à bon escient dans une situation de travail des acquis de formations ».¹

La compétence professionnelle signifie le savoir agir c'est-à-dire, savoir comment aborder et résoudre les situations et problèmes rencontrés professionnellement.

4. Processus de formation

4.1 Identification et analyse des besoins de formation

Le recensement des besoins est une phase importante, En fait, il n'y a pas de besoin de formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre par la formation.

Pour **Alain MEIGNANT** :

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »²

¹ BOTERF (G.L), BARZUCCHETTI (S) et VINCENT (F) : **comment manager la qualité de la formation**, édition d'organisation, Paris 1995, p.107.

² Alain MEIGNANT : **Manager la formation**, Editions liaisons, Paris, 2003, P.150.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

Le besoin de formation c'est un écart entre les compétences existantes et les compétences nécessaires au développement de l'entreprise, la formation vient donc combler un manque de compétence identifié.

Dans son livre « la fonction formation », SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »¹ :

- ❖ *Les besoins personnels* : Lorsqu'un salarié éprouve un problème (ou désire atteindre un objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, on parlera de besoin personnel de formation.
- ❖ *Les besoins individuels*: Il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- ❖ *Les besoins collectifs* : Ils correspondent aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., là encore, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

L'identification des besoins commence par la collecte des données, puis leur analyse afin de déterminer les vrais besoins de formation.

4.1.1 La cueillette des données

Celle-ci repose sur l'interrogation de tous les membres de l'entreprise et sur les données disponibles du poste de travail.

Les données recueillies répondent à plusieurs interrogations, comme celles-ci :

- Y a-t-il un besoin de formation ?
- Pourquoi existe-t-il ?
- Quand cette formation devra-t-elle être terminée ?
- Quels sont les coûts, les avantages et les économies qui résulteront du programme de formation ?

¹ SOYER Jacques : **fonction formation**, Paris, édition d'organisation, Paris, 2003, p.138.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

Les données recueillies permettent de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans une entreprise. Ces données fournissent des renseignements pertinents, (par exemple sur les risques et sur les qualifications possédées par les salariés).

4.1.2 L'analyse et la classification des données recueillies

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

4.1.2.1 L'analyse des besoins

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »¹ :

- Elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents ;
- Elle doit permettre une implication des acteurs concernés ;
- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- Enfin, elle doit être efficiente, c'est à dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

L'analyse des données recueillies permet de déterminer la formation que les employés devront recevoir pour satisfaire les exigences de l'entreprise.

Cette analyse a comme but de justifier l'existence de la formation, en démontrant qu'il y a des écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des employés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

4.1.2.2 La classification des besoins

Elle se fait selon les priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation.

La classification des besoins illustre :

- Les exigences en personnel

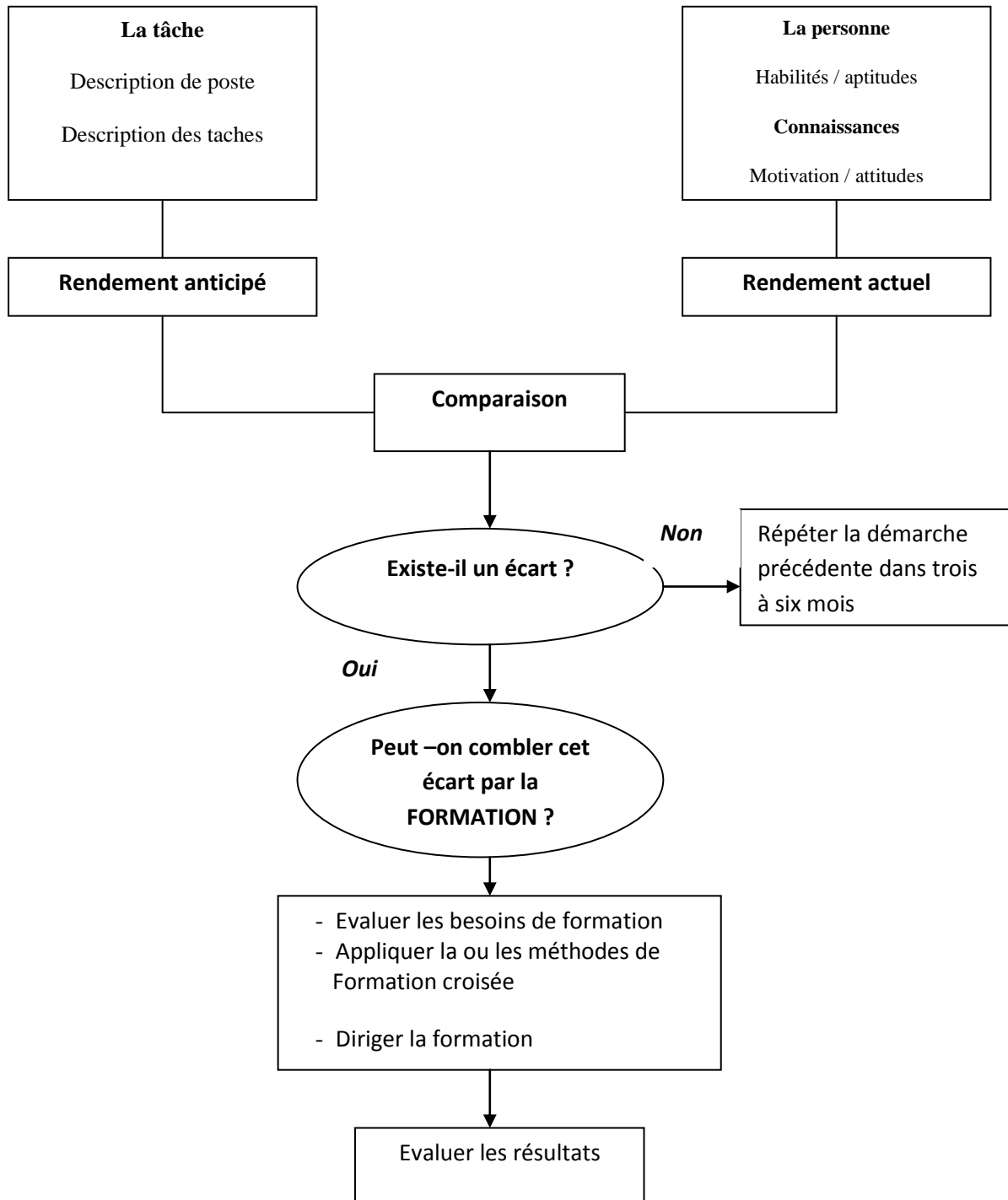
¹ MEIGNANT Alain : Op.cit, p.140.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

- La capacité du personnel en place
- Les besoins exprimés par chaque individu et chaque service.

De plus, la classification des besoins, peut aider à la répartition des sommes d'argent en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

Figure N°1.1 : La démarche d'identification des besoins de formation.



Source : DOLAN, (S.L.) : **la GRH : tendances, enjeux et pratiques actuelles**, PERSON Edition, Paris 2002, p.315.

4.2 Le plan de formation

Après la phase d'analyse des besoins de formation vient la phase de la décision. Le plan de formation est le résultat ou l'aboutissement de tous les travaux de détection et analyse des besoins de formation que nous avons présenté dans la partie précédente.

4.2.1 Définition et objectifs du plan de formation

4.2.1.1 Définition

« *Le plan de formation est la traduction opérationnel et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* ». ²³

Un plan de formation est la traduction opérationnelle d'une politique de formation au sein de l'entreprise.

Ce plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés :

- La direction générale ;
- Les managers ;
- Le responsable formation ;
- Les futurs formés ;
- Les représentants du personnel.

Un plan de formation élaboré pour une période donnée comporte habituellement de nombreuses rubriques données. Objectifs, priorités, contenus des formations, modes pédagogiques, budget, catégorie bénéficiaires ...etc.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

4.2.1.2 Finalités d'un plan de formation

Ce plan constitue un instrument de cristallisation de la politique de formation. Les finalités d'un plan de formation peuvent se présenter dans le tableau suivant :

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

Tableau N°1.1 : Finalités du plan de formation

Finalités	Objectifs	Situations	Exemples
Court terme (1 an) consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	-Acquisition de techniques nouvelles, de nouveaux outils pour un métier inchangé dans la nature - Comblement des lacunes à la recherche de progrès dans la tenue du poste	-Formation au traitement de texte, négociation ou apprentissage d'un nouveau langage de programmation
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	- Prise en compte d'événements affectant un métier - Mutation touchant une équipe entière - amélioration d'indicateurs collectifs	- Formation à la sécurité dans un atelier - formation de toute la DRH aux nouvelles législations de la formation
	Formation d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d'intégration
Moyen terme (3ans) Accompagner et faciliter les changements	Réussir un investissement	- Achat de nouveaux équipements industriels - des changements lourds (technologies nouvelles procédés différents)	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine Formation aux automatismes
	Développer les potentiels	- Construction d'un « vivier » d'individus à potentiels susceptibles de prendre des responsabilités dans le future	-Universités d'entreprise séminaires réservés aux « haut potentiel » - formation diplomate externe
	Optimiser le flux promotionnel	- Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	Nouvelles filières d'ingénieurs
	Former aux métiers	- Accès des individus aux métiers actuels ou futurs	- Formation aux métiers d'acheteurs de formation de chef de projet
	Faciliter des projets individuels	- Aide aux salariés cherchant à réaliser des projets à l'extérieur de l'entreprise	- Bilan de compétences - Formation à la création d'entreprise
Long terme (3 à 10 ans) Préparer l'avenir	Changer de culture	- Adaptation des salariés cherchant aux grandes tendances aux nécessités anticipales, promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	- Formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatif à l'interculturel - Universités d'entreprise stage hors limites
	Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptation	- Reconversion des salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	- Bilan de compétences culturelles de reconversion

Source : CADIN (L) et autres : GRH : **Pratiques et élément de théorie**, Edition Dunod, Paris, 1997, p.297.

4.2.1.3 L'élaboration du plan de formation

Les besoins ont été recensés dans une phase précédente.

Il appartient aux personnes chargées de la préparation du plan de formation de mettre en ordre toutes les informations recueillies.

1. La compilation des besoins :

Elle consiste à réaliser le groupement de tous les besoins individuels qui relèvent de la même action de formation.

Les besoins collectifs d'adaptation peuvent également faire l'objet d'un regroupement si celui-ci n'a déjà été réalisé par la ligne hiérarchique.

C'est le responsable formation qui effectue la compilation des besoins au sein de l'entreprise.

Pour les besoins relevant de la gestion prévisionnelle du personnel, et après écoute des managers concernés par l'évolution des emplois, le DRH prend l'initiative de programmer certaines formations.

2. Traduction d'un besoin en « ligne du plan » :

A la suite des regroupements, le responsable formation fait la valorisation de chaque ligne du plan qui porte sur :

- Le nombre de stagiaire ;
- La durée de l'action de formations ;
- l'étalement dans le temps ;
- le coût de la formation.

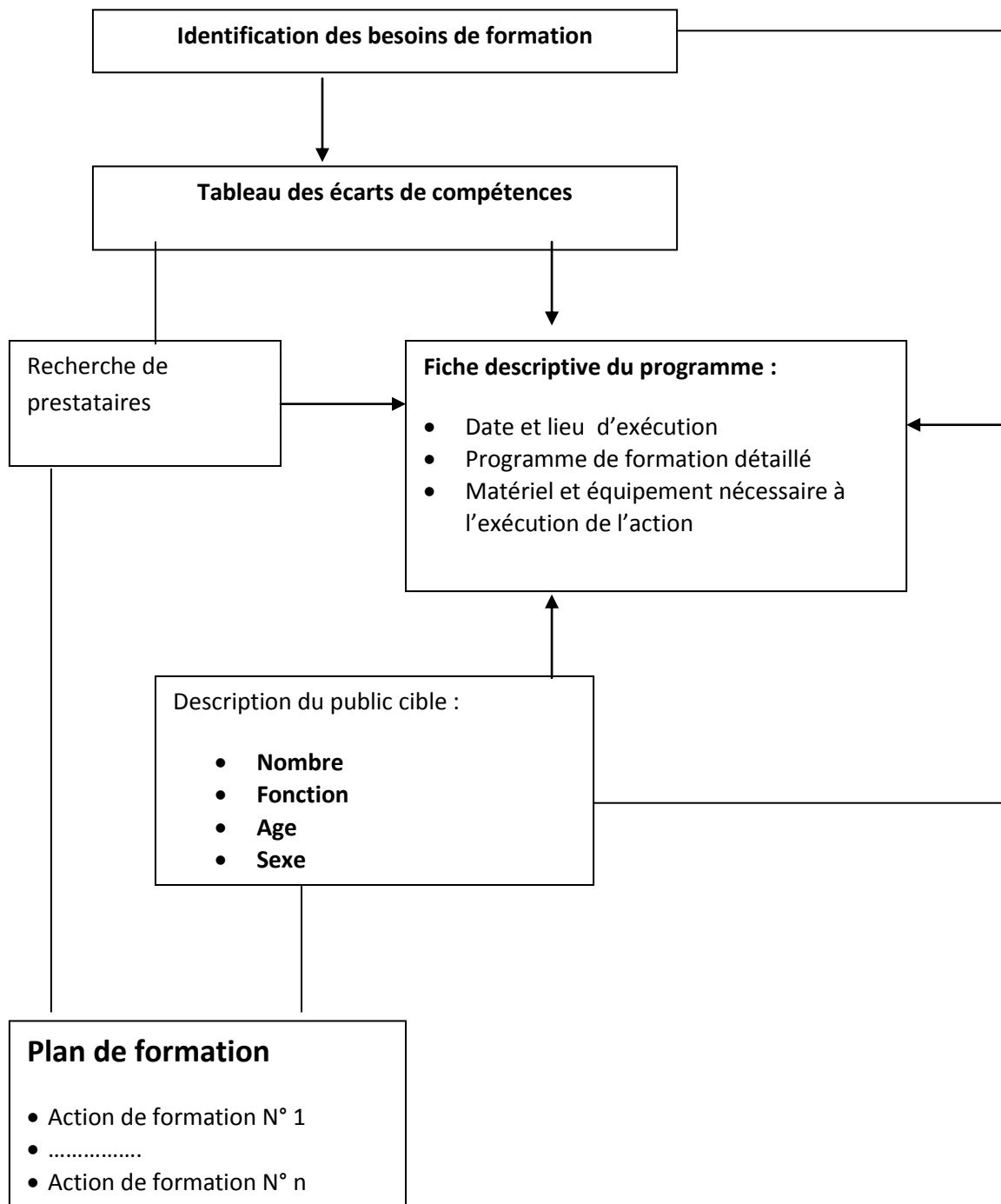
3. Le croisement des besoins et des moyens :

Le responsable formation prépare un plan de formation qui répond à plusieurs conditions :

- Un coût qui respecte le budget.
- Une charge de travail des animateurs compatibles avec les ressources
- Des durées de formation conciliables avec les charges de travail des stagiaires
- Un bon équilibre des différents types de formation (court moyen et long terme, et les formations externe et internes).

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

Figure N°1.2 : Elaboration du plan de formation



Source : Manuel de gestion, Vuibert, tome1, 1992, p.444.

1.2.1.4 La mise en œuvre du programme de formation

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation mais aussi pour tous les responsables d'action. Ainsi, le plan de formation doit-il être largement diffusé dans l'entreprise.

4.1 Suivi et évaluation de la formation

4.1.1 Le suivi de la formation

4.1.1.1 Définition

Un suivi pour la réalisation de la formation est l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé. Pour savoir le degré de l'utilité de l'investissement consenti, l'action du suivi de formation est nécessaire.

4.1.1.2 Objet du suivi

Pour J.SOYER, le suivi de la formation consiste à procéder à des aménagements dont le but est l'optimisation de l'action formation. Parmi ces aménagements il cite¹ :

- Le rappel de certaines connaissances mal intégrées par les stagiaires ;
- La modification de certaines méthodes de travail ou certains outils pour faciliter la mise en application du contenu de la formation ;
- Remanier le contenu et les responsabilités de certains postes de travail, déléguer certaines responsabilités ;
- Modifier le système de prise de décision, modifier les contrôles ;
- Changer des règles de comportement, modifier le système des formés.

Contrairement au suivi qui vise l'efficacité de l'action, l'évaluation de la formation n'a pas pour but direct d'améliorer l'efficacité de la formation mais plutôt un moyen qui sert à « attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, etc. »²

4.1.1.3 Le responsable du suivi

Le responsable du suivi est le plus souvent le manager direct des formés. Pour les formations visant une évolution dans l'entreprise avec changement d'unité de travail, le suivi est placé généralement sous la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines.

¹ SOYER.J., Op. cit. p.309.

² SEKIOU.L et autres, Op.cit, p.352.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

4.1.2 L'évaluation de la formation

Alain MEIGNANT ¹dit que l'évaluation de la valeur ajoutée de la formation est également un levier qui permet de passer d'une logique de gestion de formation à une logique de management de formation.

4.1.2.1 Définition

Il existe de nombreuses définitions de l'évaluation de la formation. Dans le domaine de l'action formation le résultat attendu est formulé à travers les objectifs assignés à la formation.

Evaluer la formation consistera à dire oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés.

Donc l'évaluation de la formation reçue fournit des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité de l'individu (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.).

4.1.2.2 Les niveaux d'évaluation de la formation

Il existe quatre niveaux possibles d'évaluation ²:

Niveau 1 : Evaluation de satisfaction ;

Niveau 2 : Evaluation pédagogique ;

Niveau 3 : Evaluation du transfert sur les situations de travail ;

Niveau 4 : Evaluation des effets de la formation.

1. Evaluation de satisfaction :

Elle consiste à interroger « à chaud » les stagiaires sur leur niveau de satisfaction quant au séminaire ou au stage auquel ils ont participé.

Cependant, tout en soulignant l'utilité de cette évaluation du niveau de satisfaction à chaud, il est important de noter qu'elle présente des limites qui peuvent être indiquées comme suit :

- L'opinion ou l'appréciation d'un stagiaire ne préjuge en rien des acquis qu'il a pu réellement avoir au niveau des connaissances qu'elles soient théoriques ou pratiques.

¹ MEIGNANT Alain : Op.cit, p.360.

² Ibid., p. 342.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

- Les stagiaires sont mis en situation d'évaluer le stage ou le séminaire sans pour autant être évalués eux même par rapport aux objectifs fixés pour la session à laquelle ils ont participé.

Cette mesure de satisfaction ne suffit donc pas pour évaluer les résultats obtenus à l'issue d'une formation, elle permet cependant d'orienter le choix d'inscription à des séminaires ou stages offerts par les prestataires de formation.

2. Evaluation pédagogique :

Elle permet de mesurer le niveau d'acquisition des connaissances, de savoir faire ou de comportement par les stagiaires à l'issue de la formation.

Cette évaluation est une partie intégrante du dispositif de formation : son contenu, sa périodicité, les modalités de sa mise en œuvre sont fonction de la progression pédagogique et ils sont affichés dans le cahier des charges de l'action de formation.

3. Evaluation du transfert sur les situations de travail :

Cette évaluation a pour objectif de savoir : dans quelle mesure les acquis des stagiaires vérifiés au niveau de l'évaluation pédagogique sont ils effectivement utilisés en situation de travail ?

Cette évaluation au niveau du travail est importante car elle permet de vérifier si les résultats attendus de la formation ont un effet réel sur la situation de travail considérée, la réalisation de cette évaluation repose sur le respect des conditions suivantes :

- Définition des indicateurs de transfert ou critères d'observation et de suivi des résultats que la formation doit produire.
- Implication des utilisateurs de la formation non seulement pour définir les indicateurs ou critères d'observation des effets de la formation sur le terrain, mais également pour réaliser l'évaluation.
- Poste formation au niveau des candidats affectés après leur formation sur le terrain de l'activité professionnelle concernée.

4. Evaluation des effets de la formation :

La formation est un investissement immatériel, dont il est complexe d'en mesurer de façon précise et dans des délais courts l'impact des actions de formation.

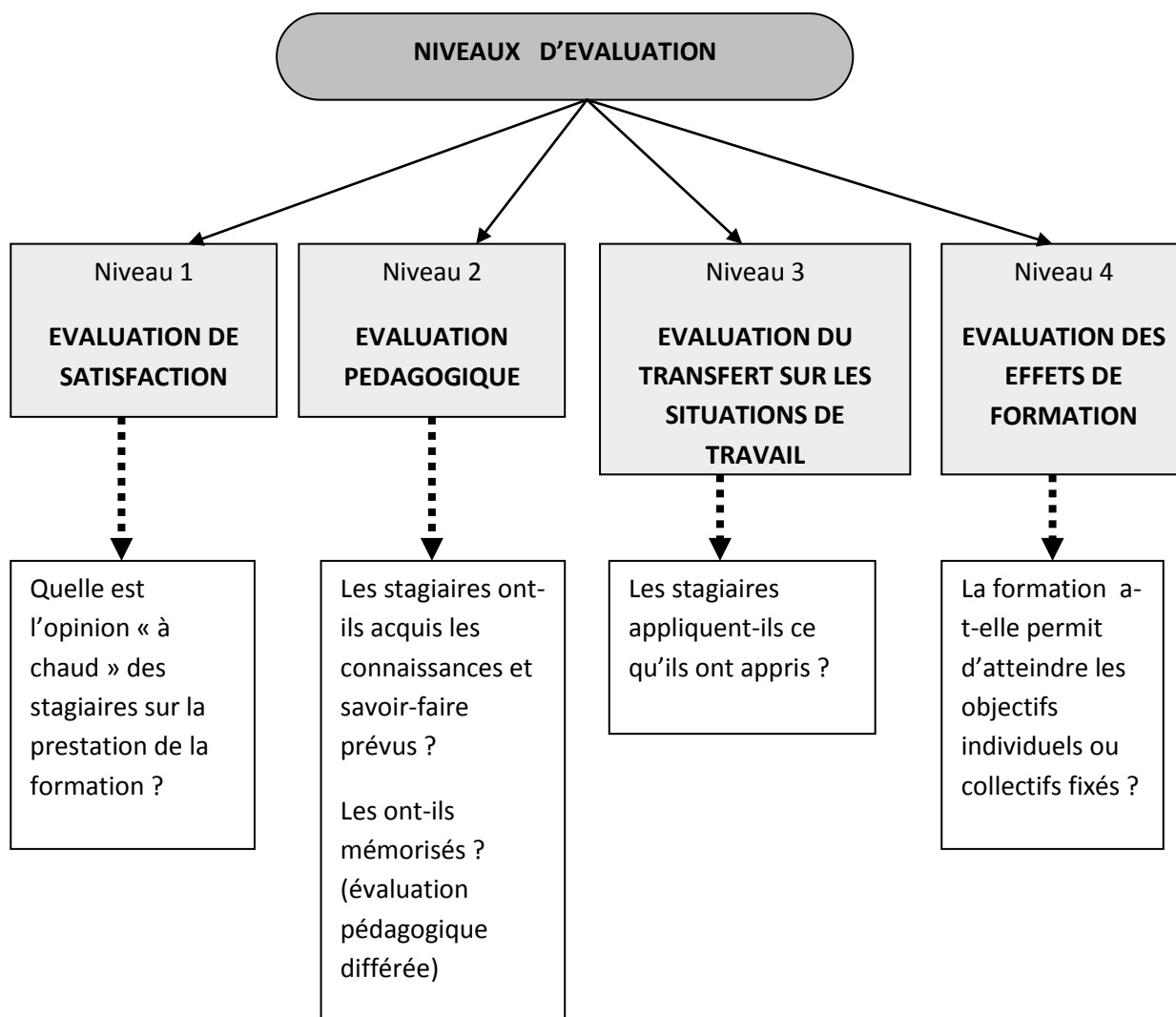
La formation produit souvent des effets différés dans le temps et qu'il est complexe d'évaluer.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

Cependant les résultats de formation peuvent être observés de façon concrète et parfois mesurable dans la mesure où :

- L'objectif visé est bien précisé et exprimé en résultat attendu par la hiérarchie qui est impliquée de façon incontournable
- Le processus d'apprentissage est sous-entendu des évaluations périodiques pour vérifier la progression et le niveau d'atteinte des objectifs par phase ou conséquence de formation
- L'évaluation finale et les épreuves intermédiaires sont conçues de façon cohérente et articulée par rapport aux situations réelles de travail aux quelles la formation prépare.

Figure N°1.3 : Les quatre niveaux d'évaluation de formation



Source : MEIGNANT Alain : manager la formation, éditions liaisons, paris, 2003, p.342.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

Evaluer la formation, consiste à dire oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés. Donc, l'évaluation fournit les données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité de l'individu (perception, connaissances, attitudes, etc.).

Section 3 : La rémunération et son importance

Le salaire constitue un des éléments essentiels de la vie économique et sociale de toutes collectivités. C'est un moyen d'échange entre des individus qui vendent leurs services et un employeur qui offre une rétribution sous forme de rémunération.

1. Définition de la rémunération

La rémunération est définie « Comme étant une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail. »¹

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »².

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour motiver et retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs.

2. Importance de la rémunération

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit :

- Attirer des candidats qualifiés en s'assurant que le salaire est suffisant et intéressant ;
- Conserver les employés compétents par un système de rémunération équitable ;
- Motiver les employés en établissant un lien entre la rémunération et le rendement au travail ;
- Connaître et respecter la réglementation touchant la rémunération ;
- Un régime de rémunération attrayant aidera l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques.

Selon **Bernard ROMAN**¹ ; l'efficacité d'un système de rémunération se mesure par les ressources qu'il utilise et son coût par rapport à l'utilité qu'il procure, en l'occurrence la satisfaction des salariés et son impact sur les performances de l'organisation.

¹ BARRAUD (J) et autres : **Fonction ressources humaines**, Edition Dunod, Paris, 2000, p. 48.

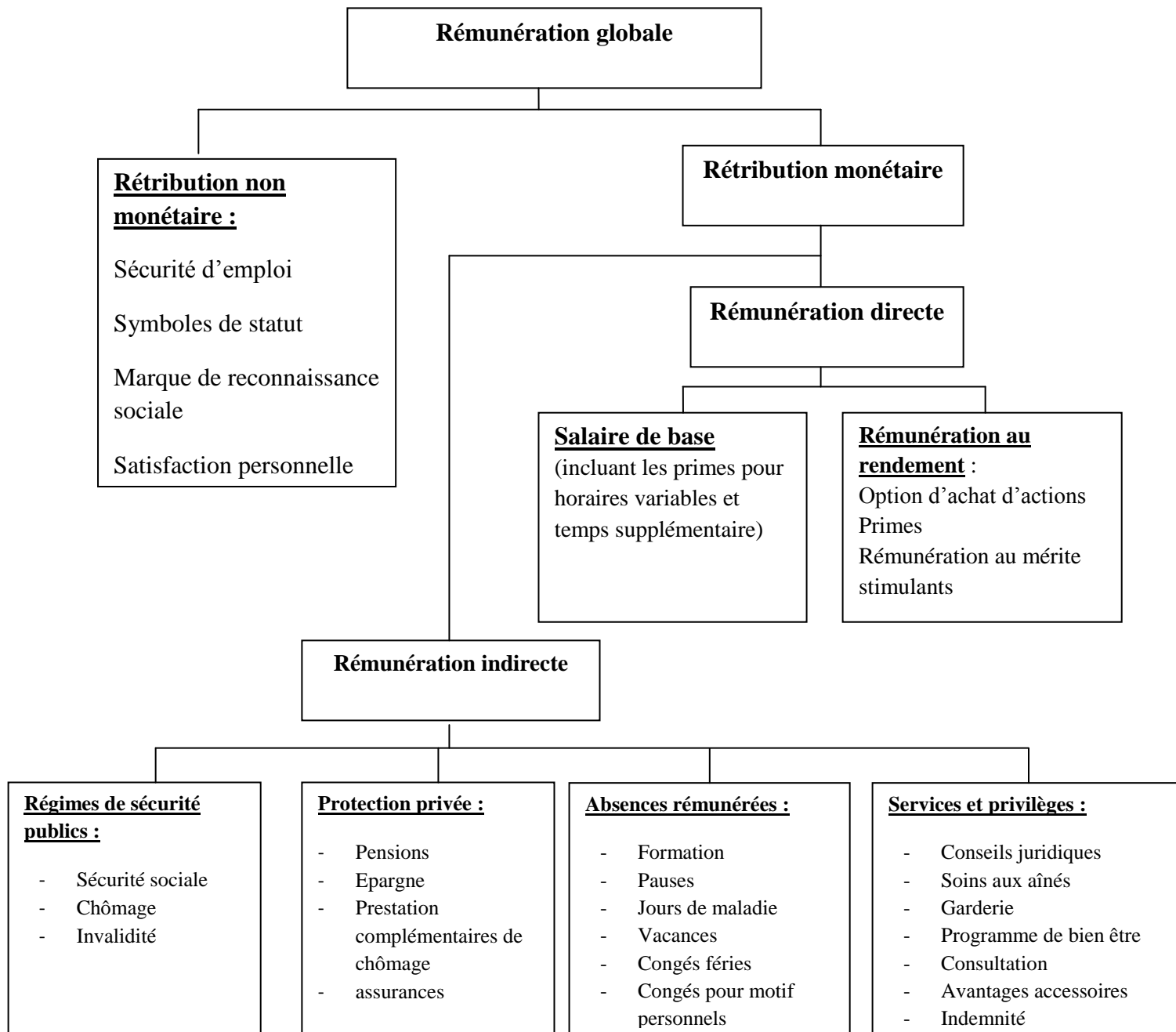
² Dolan (S.L) : **tendances, enjeux et pratiques actuelles**, édition Pearson Education, paris, 2002 .p384.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

La rémunération constitue une partie importante des budgets de la plus part des organisations.

Les éléments de la rémunération sont présentés comme suit :

Figure N°1.4 : Les éléments de la rémunération



Source: DOLAN, (S.L): **la GRH : tendances, enjeux et pratiques actuelles**, PERSON Edition, paris, 2002, p.385.

¹ BERNARD (R) : **Bâtir une stratégie de rémunération**, 2^e édition, Edition Dunod, Paris, 2010, p132.

Il existe deux catégories de rémunération directe : le salaire de base et la rémunération basée sur le rendement, dite rémunération variable. La rémunération indirecte à savoir aux divers avantages sociaux tant privés que public ainsi qu'aux divers programmes de reconnaissance de la performance et des privilèges offerts aux employés. La rémunération globale représente donc la valeur des paiements directs et indirects versés aux employés.

3. Les composantes de salaires

Le salaire est la contrepartie de la prestation de travail qu'effectue le salarié pour l'employeur dans le cadre d'un contrat de travail. Il est peut être résumé par la formule suivante¹ :

$$\begin{aligned} & \text{Salaire de base contractuel} \\ & + \text{ Accessoires du salaire (heures supplémentaires, primes} \\ & \quad \text{d'ancienneté)} \\ & \quad + \text{ Suppléments de salaire (autres primes, commissions)} \\ & - \text{ retenues diverses (cotisations sociales, avances ...)} \\ & = \text{ Salaire de base contractuel} \end{aligned}$$

3.1 Le salaire de base contractuel

La première ligne de tout bulletin de paye mentionne en règle générale, le montant de la rémunération contractuelle de base, ce dernier est synonyme de salaire fixe lié à un emploi régulier. En fait la détermination de salaire de base est liée à l'élaboration d'une grille des salaires.

3.2 Les compléments et les suppléments de salaire

Ils correspondent à tout ce qui peut faire varier le salaire de base au-delà du minimum contractuel. « *La différence essentielle entre les compléments et les suppléments de salaire réside dans le fait que les premiers ne sont pas liés à un résultat, ils peuvent être légaux ou devenu un avantage acquis à l'inverse des seconds qui sont toujours tributaires d'un résultat* »²

¹ BESSEYRE DES HORT, (C.H) : *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concepts et outils*, les éditions d'organisation, Paris, 1990, p.84.

² DUBOIS, (J) : *les salaires*, les éditions d'organisations, Paris, 1986, p.77.

3.3 Les retenues diverses

Elles renvoient aux prélèvements sociaux pour financer la sécurité sociale (maladie, vieillesse, allocations familiales, accidents du travail...), les régimes de retraite supplémentaires et l'assurance chômage. Ces retenues diverses ont la spécificité de concerner tant l'entreprise que le collaborateur puisque l'on distingue les cotisations patronales des cotisations des salariés.

4. Caractéristiques du système de rémunération

Ce système repose sur un triple équilibre ¹:

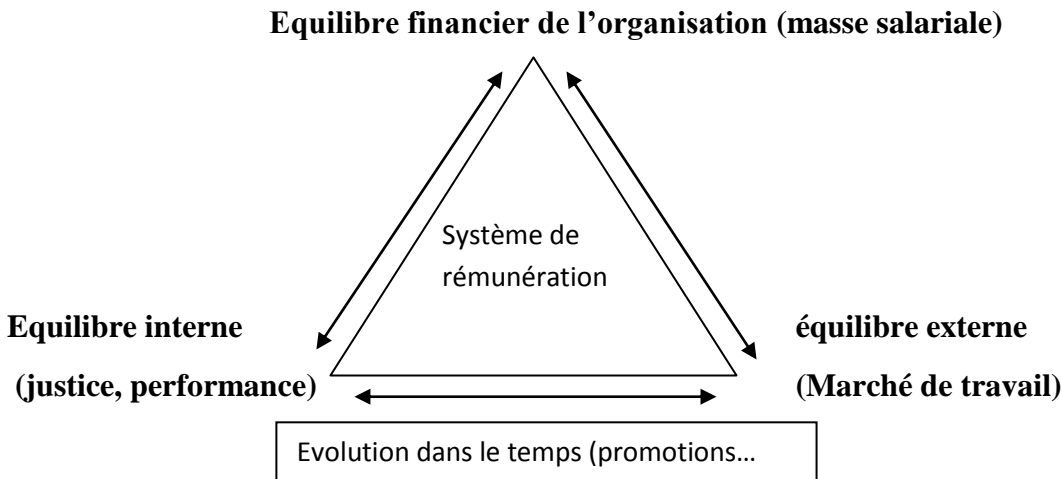
- 1) **le niveau de la masse salariale** : le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le post le plus important des engagements financiers des entreprises. En effet, le niveau de la masse salariale est considéré comme l'une des variables décisive que l'entreprise doit prendre en compte lors de l'élaboration de sa politique de rémunération
- 2) **la compétitivité externe** : pour chaque type de qualification, l'entreprise doit s'aligner sur le niveau des salaires pratiqué sur son marché afin de recruter des nouveaux salariés et maintenir des salariés dans leur poste.
- 3) **L'équilibre interne** : l'équilibre de rémunération au sein de l'entreprise repose sur deux principes :
 - Un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressentis dans l'unité ;
 - Le caractère incitatif de la rémunération, et qui doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance.

¹ MARTORY (B) et CROZET (D) : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : pilotage social et performances, édition Dunod, paris, 2005. p. 121,122.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

Les caractéristiques du système de rémunération sont présentées dans le schéma ci-après :

Figure N°1.5 : Le système de rémunération : système dynamique à trois composantes



Source : Ibid., p.123.

Le schéma ci-dessus fait ressortir les trois conditions d'équilibre d'un bon système de rémunération (équilibre financière, équilibre externe et équilibre interne), l'interaction de ces trois dernières lui permet à la fois d'être évolutif et complexe.

5. Les objectifs de la rémunération

L'entreprise doit élaborer un système de rémunération qui sera compatible avec les objectifs fixés en la matière. Ainsi le choix d'une politique de rémunération plutôt qu'une dépend de la nature des objectifs tracés par l'entreprise. Parmi les principaux objectifs visés par la rémunération, nous pouvons citer ¹:

- ❖ **L'acquisition des ressources humaines compétentes** : En proposant une rémunération comparable voire supérieure à celle pratiquée sur le marché du travail, l'entreprise a toutes les chances d'attirer les meilleures compétences existantes sur son environnement.
- ❖ **Prévoir la discrimination** : La rémunération, doit être équitable sur les plans internes et externes de l'organisation. A cet effet, aucune discrimination, ne devrait exister à l'égard des minorités visibles en termes de sexe, de couleur ou d'appartenance géographique.

¹ BELKACEMI, (Ali) : les pratiques de gestion des ressources humaines : étude comparative entre les entreprises publiques et les entreprises privées en Algérie, mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales, Institut National de Commerce D'Alger, 2007, p.87.

CHAPITRE 1 : la GRH : définition et pratiques

- ❖ **Conserver les ressources humaines compétentes** : Pour conserver ses ressources humaines performantes, l'entreprise doit offrir des rémunérations comparables à celles pratiquées sur le marché de travail et qui prennent en considération les qualifications de chaque salarié (individualisation des salaires).
- ❖ **Motiver les ressources humaines** : Un système de rémunération motivant doit viser à élaborer un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.
- ❖ **Respecter la législation et la rationalisation** : Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation en vigueur, les contrats avec les syndicats ou autres.

Conclusion

La GRH constitue une préoccupation permanente de toute entreprise afin de pouvoir tirer le meilleur parti des RH. Elle est présentée comme un ensemble de pratiques qui intègrent bien la stratégie de l'entreprise ainsi les aspirations et les potentiels des collaborateurs.

Nous pouvons dire que chaque pratique de GRH est un avantage pour l'entreprise ainsi qu'au salarié, la formation est une activité qui permet aux salariés d'augmenter leurs compétences et leurs potentiels à progresser en tant qu'individu.

Quant à la rémunération, elle est une pratique indispensable à la vie de chaque personne, l'entreprise doit donner le sentiment d'équité et d'incitation pour que le salarié travaille efficacement.

La GRH contribue certainement à la performance financière de l'entreprise, mais avant de s'intéresser à cette performance, il est question de s'inquiéter à la performance sociale parce qu'atteindre les objectifs sociaux permet aussi d'atteindre les objectifs financiers et économiques de l'entreprise.

Nous allons découvrir dans le second chapitre cette performance sociale ainsi que sa mesure dans l'entreprise.

CHAPITRE 2

La performance sociale et les pratiques de GRH

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

Introduction

Le concept de la performance est aujourd'hui au cœur des problématiques et des discours des dirigeants au niveau des entreprises.

En effet la pérennité, la survie et la croissance de toute entreprise dépend de sa performance sociale, qui influence à son tour sur la performance financière.

Néanmoins, les pratiques de GRH sont devenues une condition de réussite de toute entreprise qui veut être performante, Ces pratiques, permet de créer de nouvelles réponses judicieuses à des problématiques interne qui surviennent de façon inattendue et empêchent la réalisation des objectifs fixés.

Le présent chapitre à pour objectif de mettre en exergue la relation entre les pratiques de GRH et la performance sociale de l'entreprise, selon trois sections dont :

- ❖ La première, se focalise sur l'appréhension de la notion de performance, en présentant les diverses définition du mot, sa mesure, sa distinction des notions voisines ainsi que ses types.
- ❖ Le deuxième, présente la performance sociale, et ses dimensions.
- ❖ Le troisième montre comment les pratiques de GRH peuvent contribuer à la performance de l'entreprise.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

Section 1 : généralité sur la performance

La performance est devenue un champ d'investigation dans toute entreprise, dans cette section nous allons découvrir ensemble sa définition, sa distinction avec les notions voisines ainsi que ses types et sources.

1. Définition de la performance

En partant de l'étymologie, « la performance vient du verbe anglais « to perform », lui-même issu du vieux français « parformer » qui signifie accomplir. Le terme performance peut donc se définir comme étant le bilan d'une action ».

Plusieurs définition du concept « performance » ont été données nous allons citer quelques unes :

De leur côté Dimitri WEISS la définit comme suit:

« La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, c'est le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »¹.

Quant à A.KHEMAKHEM souligne que :

« La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité à atteindre les objectifs qu'il avait acceptés »².

Selon BRUMBACH souligne que :

« La performance signifie les comportements et les résultats. Les comportements émanent de la personne et transforment la performance de l'abstrait vers l'action. Non seulement des instruments pour les résultats, les comportements sont, à leur tour, des aboutissements, le produit d'effort mental et physique appliqué dans les tâches, qui peuvent être évalués séparément des résultats »³

D'après cette définition les inputs sont les comportements de la personne et les outputs sont les résultats.

¹ WEISS, (D) : **les ressources humaines**, éditions d'organisation, 3^e édition, Paris, 2001, P.675

² KHEMAKHEM, (A) : **la dynamique de contrôle de gestion**, édition DUNOD, Paris, 1992, P.311.

³ MICHAEL (A): **armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward**, 3^e édition, édition Kogan Page, London, 2010, p.103.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

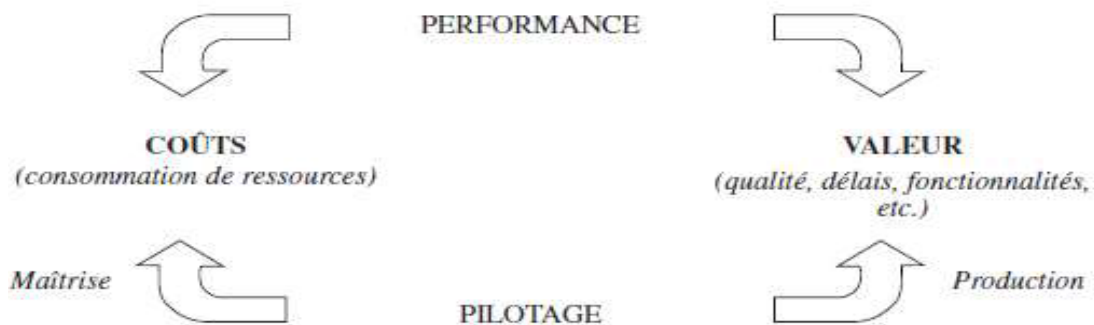
Enfin LORINO Philippe précise que :

« La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur-coût »¹

Cette définition repose sur la notion du couple valeur-coût et cela veut dire que :

Il serait toutefois faux de dire que la performance-réduction de coût a cédé la place à la performance-production de valeur. La conception de la performance ne s'est pas transformée mais élargie, afin de tenir compte d'une plus grande variété des pratiques. La performance doit s'appréhender, de façon générale, comme un couple valeur/coût, c'est dans la comparaison de ces deux dimensions que s'apprécie la performance « nette ». Les deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts celle de la marge².

Figure N° 2.1 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur



Source : GIRAUD(F) et autres : **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, édition Gualino, Collection Business, 2^e édition, Paris,2004, p.69.

Donc la performance est un terme « connoté », sa définition reste relative et dépendante du contexte, elle peut varier en fonction des objectifs, la performance peut être entre autre :

- L'obtention des meilleurs coûts
- L'atteinte des objectifs fixés
- La hausse du chiffre d'affaires
- Une croissance rentable

¹ LORINO (P) : **méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 1998, pp, 18-20.

² GIRAUD (F) et autres : *Op.cit*, p.69.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

- La position par rapport aux autres concurrents
- Du personnel bien dans sa peau au bon endroit
- La contribution dans la croissance sociale
- Respecter l'aspect environnemental ...

2. La distinction entre la performance et les notions voisines

Les définitions citées précédemment montrent que la performance est associée à l'efficacité et l'efficience, ce qui prête souvent confusion avec ces termes considérées toute fois avec l'effectivité comme notions voisines :

2.1 L'efficacité

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (soient quantitatifs ou qualitatifs).

Nous pouvons définir l'efficacité comme « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performance d'un système »¹

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

2.2 L'efficience

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelque soit sa nature, nous considérons que « l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »²

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyen mis en œuvre}$$

L'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience³

2.3 L'effectivité

L'entreprise va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant le triptyque objectifs/moyens/résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine

¹ DEBOISLANDELLE, (H. M) : **dictionnaire de gestion**, vocabulaire concepts et outils, éditions Economica, Paris, 1994, P.139.

² Ibid., p.40.

³ KALIKA, (M) : **structure d'entreprise, réalité, déterminantes, performances**, édition Economica, 1988, P.211.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

même de l'activité dont on cherche à juger la performance, selon une formulation de Jean Louis le Moigne « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »¹

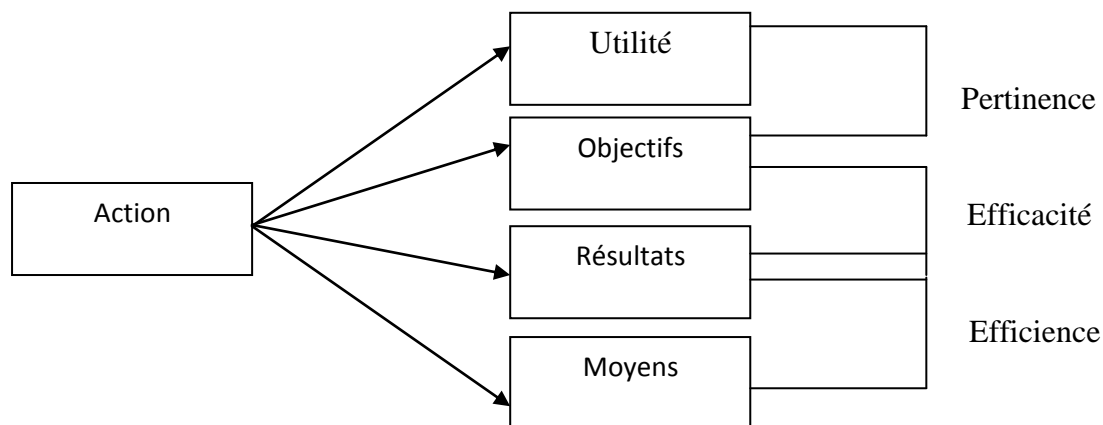
Il est donc facile de résumer ce concept dans la formule suivante :

Effectivité = Niveau de satisfaction obtenue/ Résultats obtenus

La performance d'une entreprise peut être jugée au travers de trois critères différents mais complémentaires :

- L'efficacité : c'est-à-dire réaliser les objectifs que l'on s'est fixé
- L'efficience : c'est-à-dire l'économie de moyens
- *La pertinence : c'est-à-dire avoir su choisir les objectifs qui conviennent.*

Figure N° 2.2 : Les trois critères de la performance



Source : KHEMAKHEM, (A) : Op.cit, p.200.

3. La mesure de la performance

Mesurer, c'est clarifier et évaluer la réalité d'un résultat par rapport à un référentiel préalablement fixés. Autrement dit évaluer une grandeur en le comparant à une autre grandeur de même espèce pour apprécier si les résultats attendus sont effectivement atteints.

La mesure de la performance permet avant tout la fixation des objectifs qui est un préalable incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprise. Sans objectifs définis, c'est-à-dire sans une stratégie clairement formulée et déclinée sur le terrain, mesurer la performance ne veut strictement rien dire.²

La mesure de la performance, on recourt à un critère ou un indicateur, cette mesure peut être :

- a. Financière** : dans ce cas la performance est liée à une dimension financière exprimée en unité monétaire ou relié à un aspect financier. Plus concrètement la performance

¹ LE MOIGNE, (J.L) : **l'évaluation des systèmes complexes**, in revue système de mesure de la performance, harvad expansio, 1999, P.203.

² www.piloter.org/performance-entreprise/mesure-de-la-performance.htm (consulté le 01/03/2017 à 22:00)

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

financière correspondre à des objectifs économiques : le chiffre d'affaire, taux de croissance ou de mesure sur la rentabilité.

- b. Non financière** : l'approche de cette performance est plus élargie car elle englobe plusieurs parties prenante dans l'entreprise. Elle vise à apprécier la performance globale de l'entreprise, à titre d'exemple : la satisfaction de la clientèle, taux d'absentéisme, etc.

En outre, la performance peut être mesurée à postériori ou à priori :

- a. A priori** : elle permet de suivre le degré de réalisation des objectifs au cours de l'année (mensuellement ou trimestriellement), pour réorienter par des mesures correctives les entités qui n'affichent pas les progressions attendus dans l'atteinte des objectifs.
- b. A posteriori** : elle consiste à mesurer le degré de performance atteinte par une organisation ou plus précisément cherché à mesurer le niveau de réalisation des objectifs prévus en se contentant de certains indicateurs à savoir les intermédiaires de gestion et les indicateurs de reporting.

Dans cette perspective, la mesure de la performance constitue donc un facteur clé de succès pour l'assurance de la réalisation des objectifs que se fixe l'organisation ainsi que les problèmes entravant les responsables opérationnels, cette mesure fait recours à des indicateurs de performance.

4. Type et source de la performance

4.1 Les différents types de la performance

La diversité de l'environnement et l'objectif des entreprises oblige l'émergence de plusieurs types de résultat et des objectifs, donc plusieurs types de performance.

La performance globale définit par REYNAUD (E) comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementaux »¹

« C'est dans un contexte de développement durable qu'a émergé le concept de la PGE, le DD est souvent présenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : l'un est économique (création de richesse pour tous à travers des modes de production et de

¹ REYNAUD (E) : « développement durable et entreprise, vers une relation symbiotique », journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003, p.10.

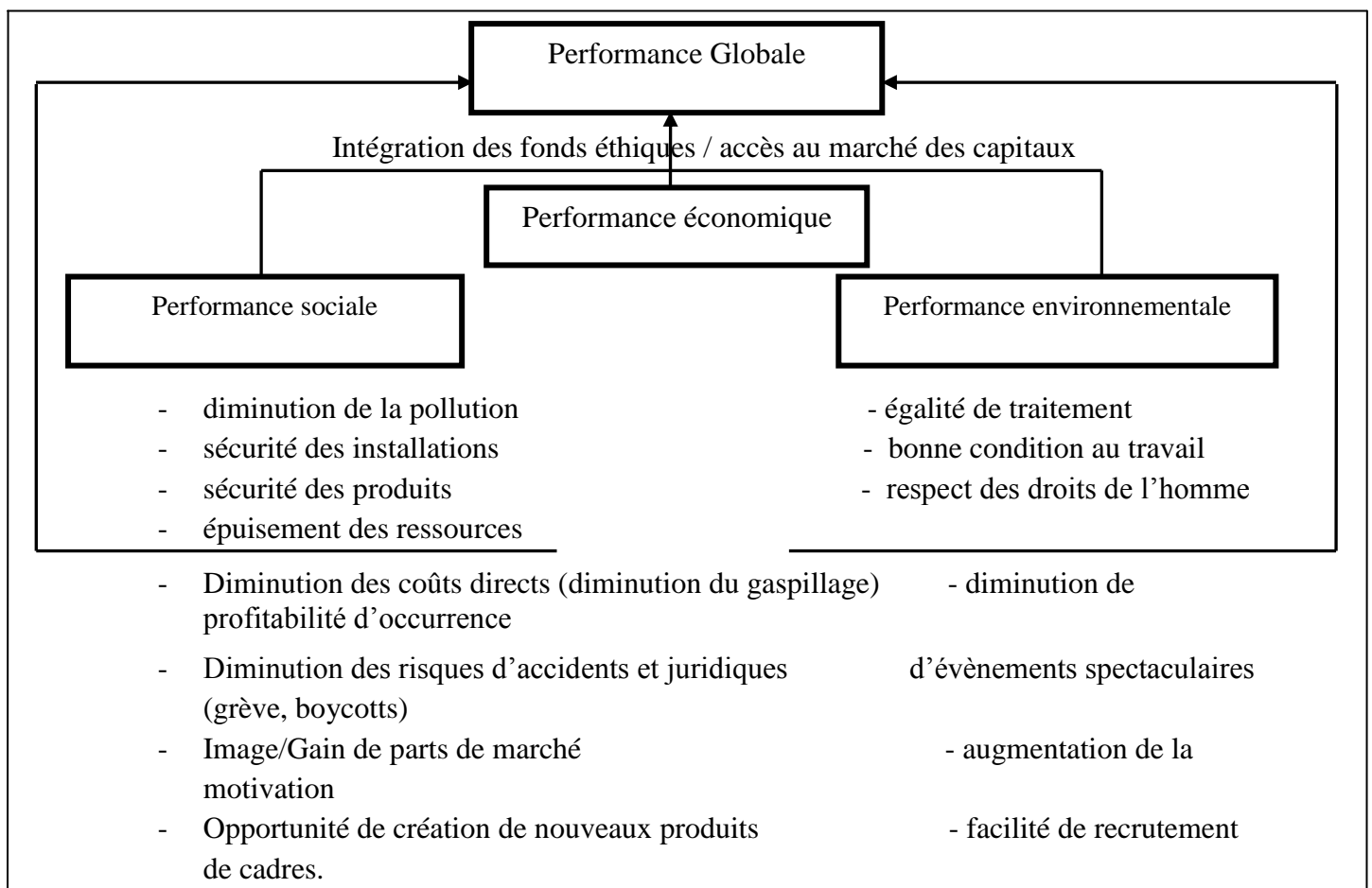
CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

consommation durable), l'autre est écologique (conservation et gestion des ressources) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux). »¹

Dans la littérature managériale actuelle, la PG est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable.

La PG est composée par trois types de performance qui sont : la performance environnementale, la performance économique et la performance sociale.

Figure N° 2.3: La performance globale



Source : DOHOU(A) et BERLAND (N) : mesure de la performance globale des entreprises, institut d'administration des entreprises, p 11.

La PGE renvoie donc à une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique, cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes.

4.1.1 La performance environnementale

¹ DOHOU(A) et BERLAND (N) : **mesure de la performance globale des entreprises**, institut d'administration des entreprises p.10.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

Pour HENRI (J-F), et GIASSON (A)¹, la performance environnementale peut être analysée comme la résultante du croisement de deux axes (axe interne et axe externe) qui ferait émerger quatre dimensions : l'amélioration des produits et processus, les relations avec les parties prenantes, la conformité réglementaire et les impacts financiers, et les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise.

Dans le domaine du management environnemental, elle se définit comme : les résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux².

Donc La performance au sien de l'entreprise se diffère par rapport à la politique environnementale. En effet, cette politique prend en compte de la mission, les objectifs, les conditions environnementales propres à chaque entreprise ainsi que des besoins de ses parties prenantes.

Les deux définitions précédent montre qu'il existe plusieurs critère d'évaluation de la performance environnementale, parmi ces critère on constate :

- ❖ Relations avec les parties prenantes
- ❖ Le degré d'amélioration des produits et des processus
- ❖ La conformité réglementaire
- ❖ Image de l'entreprise.

4.1.2 La performance économique

La performance a longtemps été réduite à sa seule dimension économique et consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires afin de préserver la pérennité de l'entreprise.

Une entreprise est réputée performante si elle crée de la valeur pour l'actionnaire. Cette valeur représente une rémunération attribuée aux actionnaires, d'une part pour leurs apports dans le capital de l'entreprise, et d'autre part, pour les risques qu'ils peuvent subir en cas de cessation de l'activité de l'entreprise (liquidation).

¹ HENRI (J.F) et GIASSON (A): « *Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management* », CMA Management, N°67 August-September 2006, p.28.

² Norme internationale ISO 14031 (1999), Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale, lignes directrices, AFNOR, p .2.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

Les actionnaires attendent un retour positif sur leur investissement, détenant chacun une partie des capitaux propres de l'entreprise, il s'agit du retour sur capitaux propres (Return on Equity)¹

$$\text{ROE} = \Pi / K$$

Π : représente le profit net

K : le montant des capitaux propres.

En effet, le bénéfice net (ou la perte nette) est une mesure finale de la rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance d'une firme.

Donc pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés. On détermine les critères d'évaluation de la performance économique suivant :

- ❖ la productivité, la compétitivité, la rentabilité
- ❖ la qualité des produits et services
- ❖ l'économie des ressources
- ❖ le chiffre d'affaire
- ❖ le respect des délais
- ❖ le profit

4.1.3 La performance sociale

Approche qui émergea au début des années 80, La notion de performance sociale (ou par les hommes) renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise. Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.²

¹ PIERRE (J) : analyse stratégique : **les fondements économiques**, éditions Dunod, Paris, 2011, p. 82.

² ACHTE (I) et autres : *comment concilier la performance et le bien-être au travail ?*, mémoire MBA RH, université paris DAUPHINE, 2010, p.39.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

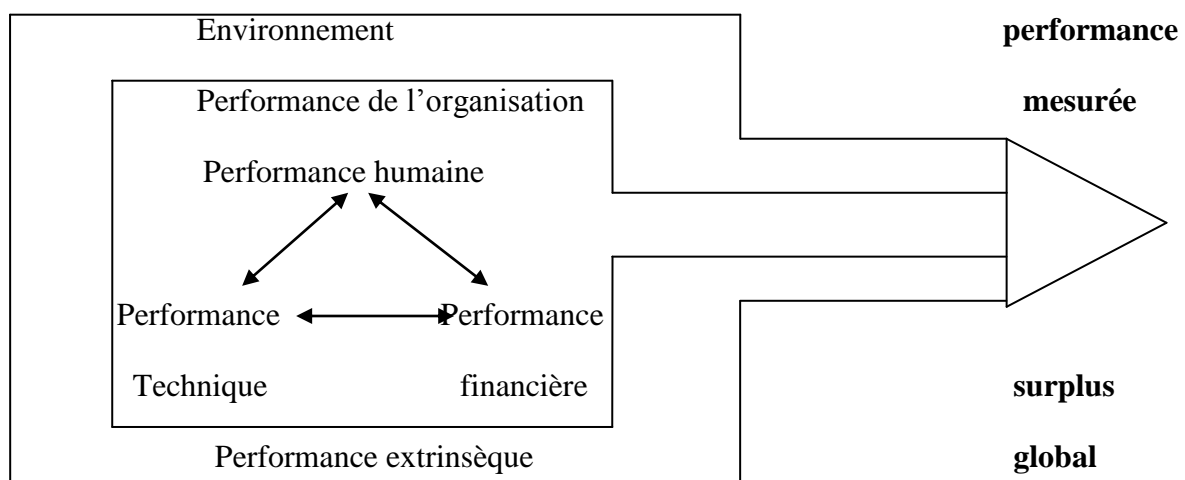
On constate que les critères d'évaluation de la performance sociale sont : satisfaction au travail, climat sociale, implication au travail, et engagement organisationnel.

La performance sociale tient en compte la nature de lien social au sein de l'organisation.

4.2 Identification des sources de performance

La performance a trouvé son origine dans deux sources l'une est interne, l'autre est perçue de l'environnement. MARTORY (B) et CROZET (D) résument les sources de la performance dans le schéma suivant :

Figure N°2.4: Les sources de performance



Source : MARTORY (B) et CROZET (D): **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances.** Edition Dunod, 6^e édition, 2005, p.169.

Ce schéma montre qu'il existe ¹:

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

- ❖ D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.
- ❖ D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- ❖ D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

¹ MARTORY(B) et CROZET (D) : Op.cit, p168.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Section 2 : La performance sociale et son évaluation

Toute entreprise vise à développer ses compétences dans l'ensemble des domaines et notamment sa performance sociale. Pour cela on va présenter dans cette section la notion de la performance sociale, sa mesure et ses indicateurs.

1. Définition et origine de la performance sociale

1.1 L'origine du terme performance sociale

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, qualité de vie, etc. Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé.

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise : des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de **performance sociale** pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, terme par ailleurs déjà utilisé dans le monde du travail pour qualifier ces thématiques, bien qu'il ne soit pas toujours consensuel. On choisira donc de parler de performance sociale pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal être, risque, stress, etc.). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions¹.

1.2 Définition de la performance sociale

En termes de définition, La performance sociale portant sur le composant humain des organisations et dont l'objectif commun est de miser sur le caractère humain de toute organisation en lui donnant une place prépondérante sans ignorer l'importance d'atteindre les résultats économique.

¹ BAGGIO (S) et SUTTER (P-E) : **la performance sociale au travail**, Mars lab, France, 2013, pp.7, 6.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

Définition 1 : La Social Performance Task Force définit la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales¹.

Cette définition montre que la performance sociale ce n'est pas un résultat mesurable, elle est évaluée par l'accord avec des valeurs sociales.

Définition 2 : BAGGIO ET SUTTER, la performance sociale est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise².

Donc la performance sociale au travail de l'entreprise influencée sur l'atteinte de la performance économique de l'entreprise.

Définition 3 : PETIT et autre, énoncent qu'elle est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants.³

La performance sociale se traduit par le niveau d'adhésion et de satisfaction des salariés.

la performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères de satisfaction et de mobilisation des salariés, de prévention et de traitement des risques sociaux par la composition des effectifs de l'organisation. Elle représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.⁴

Comme il a déjà été mentionné, la performance sociale s'attarde au volet humain dans l'organisation, mais il n'existe pas de définition universelle puisque ce concept est vague. Nous souscrivons au propos PETIT et autres selon lesquels la performance sociale est propre à chaque organisation, elle se traduit par le niveau d'adhésion et de satisfaction des salariés.

¹ AHMED ZAID (M) et CHERTOUK : « Contribution Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Valencia, N° 360, 21 Octobre 2011.p.8.

² BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P): op.cit. p.7.

³ Ibid., p.96.

⁴ MANON (B) : *l'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociales des employés dans un contexte de culture nationale*, thèse de doctorat en science de gestion, Ecole de Management Strasbourg, paris, 2009, p.95.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

Cela signifie que les critères utilisés pour mesurer la performance sociale varient selon les objectifs à atteindre.

2. Les dimensions de la performance sociale au travail

BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) ¹ divisent les dimensions de la performance sociale en trois : dimension eudémonique, ou bien-être psychologique, dimension hédonique, ou bien-être subjectif, et dimension à la fois eudémonique et hédoniques. Les mesures de la performance sociale au travail peuvent s'actualiser dans l'une ou les autres de ces trois dimensions.

2.1 La dimension eudémonique de la performance sociale au travail

La dimension eudémonique renvoie au travail pensé en tant qu'idée ou idéal à tout ce qui fait que l'individu estime qu'il peut s'accomplir dans le travail. Ce terme provient du grec « eudaimon » qui signifie bonheur. Conceptualisé déjà par Aristote, l'eudémonisme consiste à chercher quelle est la fonction, la finalité propre de l'homme, résidant selon cet auteur dans sa pensée et sa raison. De manière générale, dans le domaine du travail, il s'agit du sens que l'individu donne et trouve à son travail, de la façon dont il s'y réalise².

BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) recensent cinq concepts majeurs relatifs à cette dimension : l'implication au travail, l'engagement organisationnel, la congruence, le sens du travail, la valeur travail et le bien-être psychologique.

2.1.1 Implication au travail

L'implication au travail c'est le degré d'identification d'une personne à son travail, elle considère que l'efficacité de son travail est importante pour elle.

Les travaux portant sur l'implication organisationnelle distinguent deux composantes : l'identification au travail et la centralité du travail dans la vie des individus. Ces travaux peuvent être rapprochés de l'implication personnelle telle qu'elle est étudiée dans le courant des représentations sociales en psychologie sociale, concept qui distingue trois aspects³:

- **L'identification personnelle** : définit une relation de proximité du salarié à son travail (se sent-il concerner ou non par son travail ?).

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P): Op.cit.p .8.

² Ibid.,p.8.

³ Ibid., p.9.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

- **La valorisation de l'objet** : correspond à l'importance de l'enjeu associé par le salarié à son travail (juge-t-il le travail important ou non ?).
- **la capacité perçue d'action** : fait référence au contrôle que l'individu pense pouvoir exercer sur son travail (peut-il agir pour contrôler son travail ?).

Donc l'implication au travail est caractérisée par la volonté de faire des efforts pour le travail, une forte identification entre l'employé et son travail, et l'importance de travail vis à vis l'employé.

2.1.2 Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel constitue un facteur d'attachement entre l'individu et son organisation, qui concerne aussi bien les buts et valeurs qu'un attachement psychologique. Ce concept est donc assez proche de celui d'implication au travail, avec lequel il est parfois confondu. Toutefois, si l'implication correspond à une attitude par rapport un emploi spécifique, l'engagement organisationnel renvoie quant à lui à l'attachement même à l'organisation. BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P)¹ ont permis de considérer trois dimensions distinctes de l'engagement organisationnel :

- **l'engagement affectif** : correspond à l'attachement émotionnel à l'organisation.
- **l'engagement normatif** : renvoie au sentiment d'obligation morale par rapport à l'organisation, c'est-à-dire à la loyauté envers elle.
- **l'engagement calculé** : constitue un attachement forcé à l'organisation, lorsqu'il y a trop à perdre à la quitter.

L'engagement organisationnel est caractérisé par la volonté de faire des efforts contributives aux activités et aux développements de l'organisation, elle est caractérisée par l'attachement fort entre l'employés et l'organisation.

Donc L'engagement organisationnel c'est la mobilisation du personnel dans son entreprise, elle traduit la force des liens entre l'individu et l'entreprise.

2.1.3 Congruence

La congruence c'est l'adéquation entre les valeurs des employés et celle de son organisation. Elle peut prendre deux formes selon BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P), objective et subjective.

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P): Op.cit, p.9.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

2.1.4 Sens du travail

Le sens de travail est l'effet de cohérence entre l'identité de l'individu, son travail et son milieu de travail. Un travail qui a du sens permet à l'individu de stimuler de son potentiel et d'atteindre ses objectifs.

BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) ¹ considèrent que le sens du travail est un concept eudémonique par excellence, il recouvre au moins trois dimension.

- **L'orientation du travail** : c'est-à-dire la connaissance des buts et objectifs de l'organisation ainsi que les moyens de les atteindre, au regard des rôles confiés aux différents acteurs, l'orientation au travail peut être affectée par le manque de transparence de la bureaucratie organisationnelle et des rôles entre acteurs, contribuant ainsi à désorienter ces derniers.
- **La signification du travail** : renvoie à la cohérence entre la façon dont les orientations du travail sont communiquées et comprises d'une part, et la réalité concrète du terrain d'autre part. La signification au travail peut être altérée par manque de proximité entre les représentants de l'organisation et le salarié (salarié-management, salarié-direction, etc.) mais aussi entre le salarié et le résultat de son travail en fonction de son éloignement avec le résultat final de la chaîne de création de valeur organisationnelle, ce qui crée des distorsions de signification.
- **La finalité existentielle du travail** : concerne le fait que le prescrit du travail et la finalité de l'organisation n'entrent pas en conflit avec le système d'idéaux et de valeurs des salariés ni avec leur éthique, autrement dit qu'il existe une cohérence (de valeurs, d'attentes, de conduites) entre l'individu, son travail et le milieu dans lequel il travaille quand la finalité existentielle du travail est obérée, le salarié manque d'enthousiasme et son travail perd en causalité finale.

La cohérence entre l'employé, son travail, et son milieu de travail (implication au travail) est résultante a la connaissance des buts et objectifs de l'organisation ainsi que les moyens de les atteindre

2.1.5 Valeur travail

Le travail peut revêtir plusieurs significations pour un individu. Le rapport qu'une personne entretient avec son travail ne constitue pas uniquement une dynamique individuelle

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P): Op.cit,p.10.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

mais se construit largement par rapport aux autres et à la société en s'enracinant dans une longue histoire.

Une valeur est une croyance durable qui se traduit par le choix d'un mode de conduite ou d'un but de l'existence que l'on préfère personnellement ou socialement.

La valeur travail consiste la perception des individus au son travail, et dans cela on trouve deux conceptions :

- Le travail comme une condition vitale, qui permet de maîtriser le monde
- Le travail est une aliénation pour l'homme.

2.2 La dimension hédonique de la performance sociale au travail

Selon BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P)¹ La dimension hédonique renvoie au travail ressenti, sous la forme d'émotions positives et négatives éprouvées au travail. Du grec ancien «hédonè», signifiant «jouissance» ou « plaisir », cette dimension conceptualisée par Aristippe de Cyrène puis Epicure fait référence à la recherche de plaisir, à l'évitement de la souffrance, et consiste en une évaluation subjective du travail, interprétation basée sur l'expérience et les stimuli reçus. Dans le champ du travail, elle a plutôt trait à des domaines qui relèvent de l'opinion, et sont particulièrement malléables en fonction du contexte voire de l'humeur des salariés.

BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) recense cinq concepts relevant de cette dimension : le climat sociale, l'exposition aux stress, la satisfaction au travail, le bien être subjectif au travail, ainsi que la justice organisationnelle.

2.2.1 Climat social

D'après FOURGOUS (J.M) et ITURRALDE (B)² le climat social est « *un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres.* »

Le climat social peut être évalué de manière générale, mais il est également envisageable, par extension, de le décomposer en sous-thématiques plus restrictives:

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P): Op.cit, p.12.

² FOURGOUS (J.M) et ITURRALE (B): **Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise**, éditions d'organisation. Paris, 1991.p.57.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

- **La perception de la qualité managériale** : porte spécifiquement sur les relations verticales (N+1, N+2) et le rôle des managers, ainsi que sur la perception des méthodes de management et des pratiques managériales.
- **La perception de la gouvernance sociale d'entreprise** : concerne la qualité des rapports humains et la capacité à « travailler ensemble », qu'il s'agisse de relations avec la Direction, l'encadrement, les IRP ou dans l'équipe.
- **Le moral des salariés au travail** : qui a trait spécifiquement aux sentiments éprouvés par les salariés vis-à-vis de leur travail et de leur entreprise (inquiétudes, enthousiasme, conflits).
- **les non-sens au travail** : qui se focalisent sur le décalage entre les valeurs et les attentes des salariés et les contraintes imposées par l'entreprise.

Donc le climat social mesure la façon dont les salariés perçoivent les méthodes de management, la relation avec la direction, la relation entre l'employé son travail, ainsi les relations entre les personnes dans l'entreprise.

2.2.2 Exposition aux stress

Ce terme désigne, pour certains, l'état d'un corps matériel soumis à des pressions ou à des forces dont l'intensité avoisine ou dépasse le seuil de tolérance, pour d'autres, il décrit les phénomènes qui sont responsables de ces pressions ou de ces forces. Pour les uns, le stress est une entité matérielle liée à des modifications de nature physique. Pour les autres, il s'agit d'un concept subjectif associé à des facteurs psychologiques et émotionnels. Pour certains, stress et astreinte sont des synonymes pour d'autres, par contre ils désignent la cause et l'effet¹.

On constate que le stress est un domaine particulièrement documenté dans le monde du travail, Il ne s'agit donc pas de mesurer le stress effectif des salariés, mais de détecter les problèmes qui influencent l'exposition aux stress des employés dans leur entreprise.

2.2.3 Bien-être subjectif au travail

« Le bien-être au travail est considéré comme un phénomène vécu par une personne qui semble bien dans sa peau, heureuse et qui s'adapte aux changements »².

¹ FRASER (T. M) : « Stress et satisfaction au travail », Organisation internationale du Travail, Genève, N°50, 1983, p.87.

² ACHTE (I) et autres : Op.cit., p.28.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

Donc on entend par le bien-être subjectif au travail l'ensemble des émotions positives et négatives ressenties par les individus, ainsi leur satisfaction dans la vie du travail.

2.2.4 Satisfaction au travail

« *La satisfaction au travail peut être définie comme étant un état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail et de ses expériences de travail par le salarié et de l'appréciation de l'écart entre les résultats obtenus et ceux espérés, que ce soit de manière consciente ou inconsciente* ». ¹

Cette définition montre que la satisfaction au travail constitue une composante du bien être subjectif.

2.2.5 Justice organisationnelle

Le concept de justice organisationnelle fait référence à la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation. La littérature révèle l'existence de trois dimensions principales et distinctes. Il s'agit de la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle² :

- **la justice distributive** : qui a trait au principe d'équité, qu'il s'agisse de recrutement de promotions, de salaires ou de moyens accordés.
- **La justice procédurale** : correspondant au caractère équitable et compréhensible des décisions, règles et procédures choisies par l'organisation.
- **La justice interactionnelle** : qui traite des relations entre individus ainsi qu'entre individu et organisation, marquées par la courtoisie, le respect, les explications.

Donc la justice organisationnelle correspond à la perception qu'ont les salariés de la manière dont ils sont traités dans l'organisation et dans leur travail. La justice organisationnelle quel que soit sa dimension a pour but principale de respecter les droits de l'homme au travail.

2.3 Concepts à la fois eudémonique et hédoniques

Au moins deux concepts ont une place et une mesure plus ambiguës : la qualité de vie et la santé mentale, qui peuvent tous deux s'actualiser dans le champ du travail.

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P): Op.cit. , p.13.

² CHEVREFILS (M.H) : *Étude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel*, Mémoire grade de maîtrise en relations industrielles, la Faculté des études supérieures, Mai 2013, p.41.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

2.3.1 Qualité de vie au travail.

La qualité de vie est définie par l’OMS (Organisation Mondiale de la Santé) en 1994 comme étant « *la perception qu’a un individu de sa place dans l’existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s’agit d’un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d’indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement* ».

La définition de la qualité de vie selon l’OMS permet donc de comprendre que:

- Il existe plusieurs facteurs qui influent sur le niveau de qualité de vie ressenti
- Le niveau de qualité de vie est en lien avec les attentes personnelles.

2.3.2 Santé mentale des salariés

Selon l’Organisation mondiale de la santé (OMS, 2001), la santé n’est pas que l’absence de maladie ou de déficience, c’est aussi un état de bien-être physique, mental et social. Elle définit également la santé mentale comme un état de bien-être qui permet à la personne de se réaliser et de s’ajuster aux exigences normales de la vie, qui lui permet également de travailler de manière efficace et productive, et d’apporter ses contributions à sa communauté¹.

La santé mentale selon BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P)² est un concept hétérogène, qui comprend plusieurs dimensions :

- **Le bien-être et les ressources psychologiques** : la santé mentale n’est pas plus que la santé définie par l’absence de maladie mentale, et comporte également un pôle de bien-être psychologique.
- **Les troubles mentaux** : les troubles mentaux constituent des pathologies psychiatriques, médicalement classifiées, plus ou moins sévères et susceptibles d’être prises en charge du point de vue thérapeutique.
- **La détresse psychologique** : la détresse ou souffrance psychologique est quant à elle un état de mal-être psychologique qui n’est pas nécessairement pathologique. Les symptômes sont passagers et souvent liés à un événement ou une situation particulière.

On constate que la santé mentale d’un salarié est un bien-être physique, mentale et sociale.

¹ ESTELLE (M) : op.cit., p.15

² BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P): Op.cit, p.14.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

BAGGIO, (S) et ERIC SUTTER, (P), résumant les indicateurs de la performance sociale dans le tableau suivant :

Tableau N° 2. 1 : Les indicateurs de la performance sociale au travail

Dimension	Concept
La dimension eudémonique	<ul style="list-style-type: none">- Implication au travail- Engagement organisationnel- Congruence- Sens du travail- Valeur travail
La dimension hédonique	<ul style="list-style-type: none">- Climat social- Exposition aux stress- Bien-être subjectif au travail- Satisfaction au travail.- Justice organisationnelle
Concepts à la fois eudémonique et hédoniques	<ul style="list-style-type: none">- Qualité de vie au travail- Santé mentale des salariés.

Source : Ibid., p.7.

Plusieurs indicateurs servent aussi à mesurer la performance sociale, selon Sainsaulien (1987)¹ la mesure à l'importance des conflits sociaux, au niveau de satisfaction des salariés, au taux de roulement du personnel (turnover), à l'absentéisme et aux retards au travail, au climat social de l'entreprise, au fonctionnement des institutions représentatives du personnel, au fonctionnement des cercles de qualité et enfin à la participation au décisions

Certains des indicateurs ci hauts énumérés méritent une explication supplémentaire compte tenu qu'on les retrouve dans le cadre de notre étude et qu'ils contiennent quelques particularités, soit le taux de roulement ainsi que le taux d'absentéisme.

¹ DIANE, (P): Les effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises : synthèse de la documentation empirique, Université du QUEBEC à Trois-Rivières, QUEBEC,2008, p17.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

Le départ volontaire est un indicateur de mesure de la performance sociale, or lorsque nous parlons du roulement de personnel, il faut tenir compte des départs volontaires et des départs involontaires. Toutefois en tant qu'indicateur de performance, le taux de roulement volontaire est le plus fréquemment utilisé. Un départ volontaire survient lorsque l'employé fait le choix de quitter l'entreprise¹.

Quant à l'absentéisme est une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail mais aussi le témoignage d'un comportement socioculturel de refus provisoire et limité du travail et de baisse de l'implication²

D'après cette définition, nous pouvons dire que l'absentéisme est un refus temporaire de travailler de la part des salariés et cela peut être dû à plusieurs causes, l'absentéisme peut avoir des répercussions directe sur le climat social.

Section 3 : Lien entre pratiques de GRH et performance

Le capital humain de l'entreprise est considéré comme une source d'avantage concurrentiel, et sa gestion comme l'ultime déterminant de la performance des entreprises. La question que nous nous sommes en mesure de nous poser dans cette section est celle de savoir pourquoi et comment est ce que la manière de gérer le capital humain peut être liée à la performance de l'entreprise, et quelle est la nature de ce lien ?

1. La GRH comme sources de performance

Les pratiques de GRH influencent les compétences des employés à travers l'acquisition et le développement du capital humain de l'entreprise. En proposant des expériences formelles et informelles d'apprentissage, que ce soit des formations ou de management, la firme peut influencer le développement de ses employés, les primes sur performance, individuelles ou collectives, l'utilisation des systèmes de promotion interne fondés le mérite, ou d'autres formes incitatives. Ces pratiques provoquent un effort supplémentaire de la part des employés, est susceptible de générer des gains pour l'entreprise³.

Le capital humain (c'est-à-dire les compétences individuelles et collectives des employés) constitue une source stratégique pour l'entreprise et procure un avantage concurrentiel. Les

¹ Ibid.,p.18.

² MARTORY (B), CROZET (D) : Op.cit, p192.

³ www.memoireonline.com/11/13/7779/pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commerciales-Cas-de-la-societe-Rroda-SA.html

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

salariés sont appréhendés comme en mesure de fournir un avantage compétitif à leur entreprise, voire deviennent l'actif le plus important de l'organisation¹.

De ce fait les pratiques de GRH peuvent contribuer à la performance de l'entreprise en influençant la motivation et les compétences des employés.

2. La nature de relation GRH et performance

La gestion des ressources humaines, longtemps vue comme une simple fonction support, est dorénavant celle qui permet le plus à une entreprise de se démarquer de ses concurrents, les enjeux de la gestion des ressources humaines deviennent de plus en plus importants et les attentes envers elles sont plus pressantes.

Par conséquent, plusieurs auteurs en sciences de gestion et plus précisément ceux spécialisés en GRH s'intéressent au lien entre les pratiques RH et la performance, en effet, différentes approches théoriques concluent à ce lien, néanmoins trois principales approches sont utilisées dans plusieurs études : l'approche universaliste, l'approche contingente et celle configurationnelle.

2.1 L'approche universaliste

L'approche universaliste stipule que certaines pratiques de GRH exercent un effet positif sur la performance de l'entreprise à chaque fois que cette dernière les utilise. Cette approche est aussi appelée l'approche des meilleurs pratiques « best practices » ou encore l'approche des pratiques gagnantes².

En générale les pratiques de cette approche s'intéressent au lien entre une pratique RH prise individuellement par exemple le travail en équipe et la performance de l'entreprise. Si ce lien est positif, on qualifie la pratique étudiée de « best practice ».

Cette approche est basée sur trois principes³ :

4. Le premier principe avance que certaines pratiques RH sont supérieures à d'autres et peuvent être employées dans n'importe quel contexte et tout type d'organisation ;

¹ BIA (C) : l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, étude de cas : des entreprises algériennes, mémoire de magistère en sciences économiques, université Mouloud MAMMERI, tizi-ouzou, 2015, p.130.

² FRIMOUSSE (S) et PERETTI (M) 2005 : apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin, revue management et avenir vol 3, n° 5 p.45.

³ CHRETIEN (L) ARCAND (G) TELLIER (G) et ARCAND (M) 2005 : impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, revue internationale sur le travail et la société, vol 3 n° 1, p.107-128.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

5. Le deuxième principe stipule que les pratiques RH engendrant une performance financière sont préférées aux autres ;
6. Le troisième principe soutient que chaque pratique RH a un effet individuel sur la performance de l'entreprise sans devoir prendre en compte le contexte d'affaires.

La vision universaliste s'est appuyée sur les fondements théoriques provenant de la théorie du capital humain, de la théorie des coûts de transaction et de celle de l'agence. En maîtrisant et valorisant les RH, l'entreprise peut acquérir un avantage compétitif lui permettant une pérennité et une optimisation de sa performance.

La fonction RH est du coup responsable de rendre le capital humain plus performant et a pour mission, entre autre de veiller sur ce dernier. Les responsables RH intègrent dans leur gestion les pratiques RH capables d'améliorer l'efficacité du capital humain, parmi les pratiques les plus pertinentes sont : La rémunération incitative, la participation des employés, la formation, la communication, le recrutement, la planification des RH, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la sécurité d'emploi.

Les études ont démontrés que les entreprises qui réalisent une meilleure performance économique sont celles qui ont une forte orientation qualitative de gestion des RH, c'est-à-dire qu'elles perçoivent les employés comme une valeur à optimiser la performance de l'entreprise en utilisant un grand nombre de pratiques comme celles liées au développement des compétences, à l'information, à la rémunération au recrutement et à l'évaluation du rendement. Les auteurs ont montré que la performance économique est conditionnée par la performance organisationnelle qui est conditionnée par la performance sociale.¹

2.2 L'approche contingente

L'approche contingence postule que l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise : plus le degré de cohérence avec la stratégie de l'entreprise et sa politique de GRH est important plus l'influence de la GRH sur la performance globale et sociale en particulier est forte. Ainsi les entreprises qui affichent de bonnes performances se sont celles possèdent des compétences humaines compatibles avec sa stratégie, la relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises envisagent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel.

¹ FABI (B) LACOURSIERE (R) RAYMOND(L) ET ST-PIERRE (J)2010 : capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente, revue management et avenir, vol 9 n° 39, p 100-123.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

L'approche de la contingence suggère que les pratiques de GRH pour être efficaces, doivent être alignées avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation. La stratégie de l'organisation est considérée comme facteur primaire de contingence. S'ajoute à cela, l'environnement de l'entreprise qui lui aussi est un facteur influant l'impact des pratiques RH que la performance de l'entreprise¹.

2.3 Approche configurationnelle

Cette approche énonce que les pratiques RH sont considérées dans un système cohérent, elles ont un effet plus élevé sur la performance de l'entreprise. Cette approche met en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques de GRH car selon cette approche les pratiques de GRH sont complémentaires, se renforcent mutuellement et existe en tant que système offrant à l'entreprise la possibilité d'exploiter les synergies découlant de leurs interactions.

Cette approche est plus complexe et complète, elle cherche à trouver la combinaison idéale des meilleurs pratiques RH tout en l'alignant sur la stratégie de l'entreprise pour assurer une optimisation des performances économique, financière et sociale. Autrement dit l'intérêt de cette approche porte sur le fait de recourir à un système cohérent de pratiques RH regroupées à l'intérieur d'une grappe.²

¹ Karim (S) : lien entre les pratiques RH et la performance socio-economique des entreprises : approches théoriques, laboratoire de recherche GECIAS, université HASSAN II, Maroc .P.7-9.

² Ibid., p.10.

CHAPITRE 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous amenons à souligner que le concept de la performance sociale au travail est très complexe. Elle est l'un des composants de la performance globale, elle signifie le degré de satisfaction d'un individu vis-à-vis le travail et l'organisation, elle repose sur des indicateur eudémonique (implication au travail, engagement, sens du travail,...) et des indicateur hédonique (climat sociale, satisfaction au travail, qualité de vue...).

Nous avons vu aussi d'autres indicateurs liés à la performance sociale : le départ volontaire et l'absentéisme.

L'étude des différentes notions théorique des pratiques de GRH et la performance sociale au travail, nous permettons de remarquer l'existence d'une relation entre ces deux notions. Cette relation c'est ce que nous traiterons dans la partie pratique. En utilisant l'approche universaliste parce que nous étudions la relation de chaque pratique seule avec la performance sociale.

CHAPITRE 3

**La relation entre les pratiques de
GRH et la performance sociale au
travail au niveau d'AFRICAVER**

Introduction

Après avoir développé dans notre partie théorique la notion des deux pratiques de GRH (la formation et la rémunération) et la performance sociale au travail, nous exploiterons dans ce chapitre les informations recueillies au niveau d'AFRICAVER, afin de mesurer la pertinence de ces pratiques au niveau de l'entreprise et de voir la relation entre les deux pratiques (la formation, la rémunération) et la performance sociale au travail vis-à-vis du point de vue des employés d'AFRICAVER.

Le présent chapitre a pour objectif de mettre en exergue la relation entre les pratiques de GRH et la performance sociale d'AFRICAVER, selon trois sections dont :

- ❖ La première, se focalise sur la présentation de l'entreprise d'accueil, et la méthodologie de recherche.
- ❖ Le deuxième, se focalise sur l'état des pratiques de GRH (la formation et la rémunération) au sein d'AFRICAVER et sa relation avec la performance sociale.
- ❖ Le troisième se focalise sur la mesure de la performance sociale selon les indicateurs sociale dans l'entreprise et l'analyse des résultats.

Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil et la démarche de l'enquête

1. Historique, présentation et objectif d'AFRICAVER

1.1 Historique d'AFRICAVER

La Société Africaine du Verre « AFRICAVER EPE/Spa » est une entreprise publique économique issue de la filialisation de l'Entreprise Nationale des Verres et Abrasifs (E.N.A.V.A.).

Elle est spécialisée dans la fabrication du verre et du silicate de soude.

Elle sise à la zone industrielle d'Ouled Saleh dans la Daïra de Taher, Wilaya de Jijel, est une société par actions (SPA) avec un capital social de 1.046.440.000,00 DA, et un effectif de 230 agents (au 31/12/2016), dont 202 permanents (CDI), 22 à CDD (contrat à durée déterminée) et 06 à CTA (contrat de travail aidé).

Cet effectif est réparti comme suit :

- ❖ Cadres dirigeants : sont au nombre de 04 ce qui représente 1.74% de l'effectif global ;
- ❖ Cadres : sont 27 employés qui représentent 11.73% de l'effectif globale ;
- ❖ Maîtrise : 24 employés ce qui représente 10.43% de l'effectif global ;
- ❖ Exécution : 175 employés ce qui représente 76.08% de l'effectif global

La société AFRICAINE DU VERRE est issue de la création de l'unité verre plat de Jijel qui abritait en 1986 : un atelier de production de verre plat (capacité 20.000 tonnes par an) et un atelier de production de pare-brise feuilleté pour véhicules particuliers (capacité de 44.000 unités par an).

En 1989, plusieurs projets ont été lancés :

- ❖ projet verre laminé
- ❖ projet gobeletterie H28
- ❖ projet verre borosilicaté (verre culinaire et phare automobile)
- ❖ verre de sécurité automobile et bâtiment
- ❖ projet brique de verre
- ❖ projet station traitement sable

Face aux contraintes financières, certains projets ont été abandonnés en cours de réalisation (projet gobeletterie, projet verre culinaire et phare automobile), d'autres projets ont

été reconvertis en d'autres activités (les fours gobeletterie et brique de verre sont utilisés actuellement pour la production de silicate de soude).

En 1996, la société nationale des verres et abrasifs (société mère) a été érigée en groupe industriel composé de quatre filiales constituées en sociétés par actions (Abrab SAIDA, Somiver THÈNEIA, Nover CHLEF, AFRICAVER JIJEL).

La création de la filiale « **AFRICAVER** » date du 05 février 1997.

1.2 L'organigramme d'AFRICAVER

L'entreprise avec un effectif total de 230 agents est structurée comme suit :

- ❖ 01 Directeur général,
- ❖ 01 Directeur général adjoint,
- ❖ 04 Directions.

(L'organigramme est dans l'annexe n°1).

1.2.1 La direction générale

Elle est représentée par un directeur générale qui est placé sous l'autorité du conseil d'administration et qui est chargé de :

- ✓ S'assurer de la réalisation des objectifs.
- ✓ Arrêter le plan annuel et pluriannuel de la filiale et veille à son mise en œuvre une fois adopté par le conseil de l'administration.
- ✓ Veiller à l'ajustement des moyens par rapport aux résultats.
- ✓ Présider le conseil d'administration et veiller à son fonctionnement.
- ✓ Rechercher les meilleures conditions d'efficacité dans la mise en œuvre des programmes d'emploi des ressources humaines et financières et techniques.
- ✓ Enfin, effectuer dans le cadre de la réglementation en vigueur toutes les opérations financières, industrielles, commerciaux, inhérentes à l'activité de la filiale à lui permettre de réaliser des objectifs de production et de développement.

Les cellules rattachées à la DG sont les suivantes:

1.2.1.1 Le secrétariat :

Son rôle consiste à :

- Exécuter les directives, les orientations et les consignes du DG.
- Procéder à l'enregistrement du courrier.
- Dépouiller et expédier le courrier.

- Veiller sur l'accueil et la prise en charge des invitées du DG.
- Veiller à l'enregistrement et la conservation des dossiers relatifs aux offres d'appels nationaux et internationaux.

1.2.1.2 Cellule hygiène et sécurité

Les principales tâches de cette cellule consistent à :

- Elaborer les plannings de contrôles réglementaires des appareils à pressions et appareils à vapeur.
- Collecter, structurer, stocker et analyser les données relatives à tous les incidents.
- Contribuer à la définition de la stratégie et des politiques de l'entreprise.
- Veiller à la protection des travailleurs en matière d'hygiène.
- Veiller à toutes les opérations de nettoyage.

1.2.1.3 Cellule management de qualité

Son rôle consiste à :

- Déterminer les moyens à mettre en œuvre pour assurer convenablement l'article de contrôle technique de qualité.
- Identifier tout problème relatif à la production et au processus et au système qualité.
- Déclencher des actions permettant de prévoir l'application de non conformités.
- Prendre en comptes les suggestions émises par le personnel pour l'amélioration de la qualité et promouvoir leurs améliorations.
- Assister et participer à la conception des procédures.
- Initier et superviser la formation du personnel en matière de qualité.

1.2.1.4 Cellule contrôle de gestion :

Son rôle consister à :

- Mettre en place et suivre les indicateurs des performances de L'entreprise.
- Elaborer des instruments nécessaires au suivi des résultats.
- Exercer en permanence une surveillance des indicateurs de gestion mis en place pour évaluer l'activité de l'entreprise.

- Réaliser l'établissement des tableaux de bords, les rapports d'activités journaliers, mensuels, semestriels et annuels.
- Elaborer des plans de financement.

1.2.1.5 Cellule audit interne

Elle est chargée de :

- Contrôler la mise en œuvre des règles et procédures de gestion mise en place.
- Procéder a des investigations sur l'ensemble des opérations de l'entreprise.
- Elaborer et exécuter les programmes d'audit du système de contrôle interne de l'organisation et des structures de l'entreprise.
- Formuler les recommandations pour améliorer le contrôle interne et assurer le respect de la législation et de réglementation.
- Assurer le suivi des décisions arrêtées en matière de gestion lors des réunions de coordination.

1.2.1.6 Cellule informatique

Consiste a :

- ✓ Veiller au fonctionnement du matériel informatique et son maintenance.
- ✓ Assurer et veiller sur la connexion d'internet au niveau de l'entreprise.
- ✓ Veiller à mise à jour des logiciels utilisés en collaboration avec le fournisseur des logiciels.

1.2.1.7 Cellule contentieux

Chargée de :

- ✓ Préparer les dossiers contentieux et les transmettre à l'avocat conseil.
- ✓ Défendre au niveau des tribunaux les dossiers des créances et chèques impayés dont la valeur n'excède pas le 50 000 ,00 DA.
- ✓ Transmettre les mises en demeure aux clients et fournisseurs défailants avant la poursuite judiciaire.
- ✓ Etablir le rapport d'activité mensuel.

1.2.2 La direction générale adjoint

Elle est représentée par le directeur générale adjoint qui est chargé de coordonner, d'animer et de contrôler les activités de production ,de maintenance des unités ou structure de production sur la base d'une politique générale ,d'objectifs annuels ,de programmes mensuels et des normes techniques et technologiques .

Il assure l'utilisation rationnelle des moyens matériels et humains en vue d'accroître la productivité et optimiser la fiabilité et la disponibilité des équipements.

Il assiste le directeur générale dans les fonctions de production et de maintenance.

Il assiste aussi la direction commerciale :

- ❖ Exerce un suivi et un contrôle permanent de l'activité commerciale.
- ❖ Elabore le programme de vente en collaboration avec la structure commerciale et veille à son exécution.
- ❖ Il participe à la réalisation et réception des projets :
 - Préconise les modernisations, les extensions, les renouvellements ainsi que le programme de maintenance.
 - Elabore et suit les programmes d'investissement en collaboration avec des structures concernées.
 - Evalue et coordonne l'avancement des projets.

1.2.3 Les directions

1.2.3.1 Direction exploitation

Elle est chargée de :

- Réaliser les plans de production assignés a chaque unité de production aux courts et dans les qualités prés-définies.
- Mobiliser toutes les ressources nécessaires au fonctionnement (ressources humaines, ressources matérielles).
- Veiller à la cohérence des politiques de fabrication et de commercialisation.
- Elaborer toute recommandation concernant la réorganisation de ces services.
- Animer et coordonner les services placés sous son autorité, leur fixer et objectifs et contrôler leur réalisation.
- S'informer de la norme standard de fabrication et des écarts constatés.
- Gérer les délais de fabrication par rapport aux délais commerciaux.

- Suivre le programme d'achat et de prix de revient.

1.2.3.2 Direction maintenance et logistique

1.2.3.2.1 Mission de la maintenance

- ❖ Maintenir en état de bon fonctionnement l'ensemble des équipements, des installations des infrastructures industrielles de l'unité.
- ❖ Garantir un taux de disponibilité des équipements de l'unité conforme aux normes établies.
- ❖ Veiller à réduire au minimum les consommations de tous ordres.
- ❖ Préconiser toute action de renouvellement des machines sur la base d'un rapport cout /performance.
- ❖ Etablir, en collaboration avec le chef de la structure chargée des approvisionnements, le plan de renouvellement et d'achat des grosses pièces ou d'éléments importants d'équipements.

1.2.3.2.2 Mission de la logistique

- -exécuter les programmes d'approvisionnements (annuels /mensuels/hebdomadaires).
- Organiser la gestion des stocks et assurer une mise a disposition régulière des produits et matières en volume, en qualité et dans les bons délais aux structures utilisatrices.
- Etudier et suivre l'évolution et les tendances des besoins exprimés par les différents segments utilisateurs.
- Prospection, négociation, conclusion de contrats ou passations de commandes.
- Programmer et superviser les opérations d'enlèvement, de livraison et de réception des matières ou produits commandés.
- Planifier, préparer et coordonner les opérations d'inventaire ainsi que les opérations de réformes des produits périmés et veiller a la conformité des actes de gestion y afférents.

1.2.3.3 Direction finance et comptabilité

Elle est chargé de :

- ✓ Elaborer le budget de l'entreprise et assurer le suivi budgétaire sur la base d'un plan de trésorerie (prévision de dépenses /repérage et analyse des écarts)

- ✓ Veiller à un enregistrement régulier (imputation et passation des écritures) des comptes de l'entreprise selon les règles de la comptabilité commerciale.
- ✓ Fournir les situations financières périodiques assorties d'analyse pertinentes.
- ✓ Organiser, superviser et contrôler les travaux d'élaboration du bilan de l'entreprise finalisés dans les délais réglementaires prescrits.
- ✓ Mettre en place un système de calcul des couts et éventuellement une comptabilité analytique en collaboration avec toutes les structures de L'entreprise.

1.2.3.4 Direction des ressources humaines

Sa mission consiste à :

- ✓ Déterminer une stratégie de gestion des ressources humaines au service des objectifs globaux de l'entreprise, et mettre en place des dispositifs, systèmes, modèles et procédures pertinents en matière de :
 - Organisation /Effectif
 - Recrutement/Sélection
 - Rémunération
 - Evaluation des performances des salaires et système de stimulation
 - Formation continue
- ✓ Définir le projet de système de salaires, régime indemnitaire, indemnité et primes de motivation, primes de rendement, prime de stimulation, autres primes de mérite.
- ✓ Mettre à jour le système de qualification de travail (actualisation de répertoires de postes, actualisation des fiches de fonction).
- ✓ Développer en permanence des projections prévisionnelles dans le domaine de l'emploi.
- ✓ Organiser des élections pour l'émergence de partenaires sociaux légalement habilités.
- ✓ Gérer conflits individuels et collectifs en appliquant les dispositions de la loi 90-14.
- ✓ Alimenter et entretenir le dialogue social de l'entreprise.
- ✓ Appliquer strictement la législation de travail.

1.2.3.5 Direction commerciale

Sa mission consiste à :

- ✓ Promouvoir l'image de l'entreprise et établir des relations durables avec les clients déjà acquis et conquérir de nouveaux clients.
- ✓ Proposer les orientations et les objectifs stratégiques à atteindre sur le marché et les moyens à mettre en place.
- ✓ Fixer les plans commerciaux annuels en termes de structuration des gammes de produits.
- ✓ Elabore, organiser, définir et réaliser des actions marketing. Mettre en place un programme de promotion et de publicité.
- ✓ Mettre en place et animer un réseau de distribution.
- ✓ Analyser les données statistiques relatives aux ventes et la clientèle potentielle.
- ✓ Etudier et suivre les tendances des marchés, et anticiper les besoins des clients.
- ✓ Rechercher de nouveaux segments de marché et définir toutes conditions pour les satisfaire.
- ✓ Assurer la gestion des dossiers clients et suivre l'évolution des contrats de ventes et des recouvrements.

1.3 Les objectifs d'AFRICAVER

Répondre aux attentes de l'actionnaire (l'Etat) ;

- ❖ Assurer une croissance rentable grâce à la mise en œuvre du programme d'investissement ;
- ❖ Satisfaire les segments du marché (gamme variée de produits demandés) ;
- ❖ Améliorer le ratio de rendement ;
- ❖ Elargir les circuits de distributions et utiliser des formules adaptées au marché ;
- ❖ Améliorer la productivité.

1.4 Cadre méthodologique de l'étude empirique

Nous avons adopté une méthode de recherche pratique, basée essentiellement sur: un questionnaire destiné aux employés d'AFRICAVER, et une analyse de différents indicateurs, cette analyse avait pour objectif de mesurer la performance sociale au sein de l'entreprise.

L'enquête par questionnaire (voir annexe 2)

1.4.1 La décomposition du questionnaire

Dans le but d'avoir un maximum d'informations sur le niveau d'implantation des pratiques de GRH au sein d'AFRICAVER et cerner l'attitude des employés envers la formation et la

rémunération, et son impact sur la performance sociale de l'entreprise, nous avons élaboré un questionnaire contenant trois parties :

- ❖ **La première partie** comporte des questions personnelles pour les employés, telles que l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, et l'ancienneté.
- ❖ **La deuxième partie** concerne le niveau de pertinence des pratiques de GRH envers les employés d'AFRICAVER.
- ❖ **La troisième partie** étudie la relation existante entre (la formation, rémunération) et la performance sociale.

1.4.2 Les types de questions utilisées

Nous avons utilisé deux types de questions : les questions fermées à réponse unique, et questions à échelle (échelle de LIKERT).

1.4.3 Mode d'échantillonnage :

AFRICAVER compte actuellement un effectif de 230 personnes, dont 04 d'entre eux sont des cadres dirigeants, 27 personnes sont des cadres, 24 personnes sont des agents de maîtrise et 175 personnes sont des agents d'exécution.

Pour le choix de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode aléatoire simple, La population de notre enquête est donc les exécutants, les agents de maîtrise et les cadres. Pour ce qui est de notre échantillon il est composé de 48 personnes (04 cadres, 17 agents de maîtrise et 27 exécutants).

L'analyse des questionnaires distribués s'est fait à l'aide du logiciel d'analyse des questionnaires SPSS.

Section 2 : Le niveau de pertinence de la formation et la rémunération au sein d'AFRICAVER et sa relation avec la performance sociale au travail selon les employés.

Le questionnaire mené au sein d'AFRICAVER a pour but d'approfondir notre connaissance sur le degré de pertinence des deux pratiques de GRH (la formation et la rémunération), au sein de l'entreprise d'accueil, nous voulons détecter la relation entre ces pratiques et la performance sociale au travail selon le point de vue des employés. Nous allons donc dans cette section présenter les résultats de notre questionnaire, afin de proposer quelques suggestions pour améliorer les pratiques de GRH au sein d'AFRICAVER.

1- Analyse des résultats et interprétation

Sur un nombre de 50 questionnaires distribués nous avons recueilli, que 48 soit un taux de réponse de 96 %, faute de non disponibilités de certaines. Dans la présente section, nous allons faire le dépouillement des questionnaires, d'abord nous commençons par une présentation descriptive des résultats, ensuite, nous précéderons à leur analyse.

1.1. Fiche signalétique

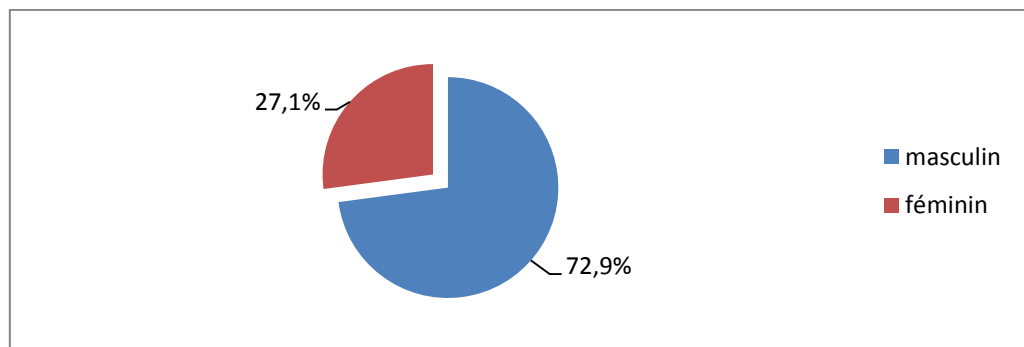
- **Sexe :**

Tableau N°3.1 : La répartition de l'effectif par sexe

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Masculin	35	72,9
Féminin	13	27,1
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20

Figure N°3.1: La répartition de l'effectif par sexe



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Le graphique ci-dessus représente la répartition de la population par sexe. Notre échantillon est constitué de 27,1% de femmes et 72,9% d'homme. Le résultat observé démontre la domination des hommes vis-à-vis les femmes.

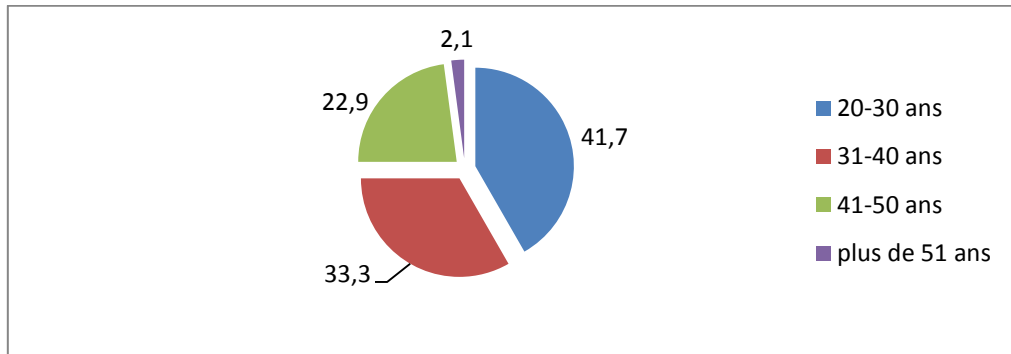
- **Âge :**

Tableau N°3.2: Répartition de l'âge d'effectifs

Âge	Effectifs	Pourcentage
20-30 ans	20	41,7
31- 40 ans	16	33,3
41- 50 ans	11	22,9
Plus de 51 ans	1	2,1
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS version 20

Figure N°3.2: La répartition de l'effectif par âge



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel

Les résultats démontrent que l'enquête a touchée tous les tranches d'âge et en grandes Parties, celle de 20-30 ans avec 41,7% ce qui nous mène à penser que l'effectif est Majoritairement jeune. 33,3% du personnel de 31 à 40 ans se place à la seconde position, 22,9% de 41 à 50 ans et 2,1 % en dernière position les plus de 51ans.

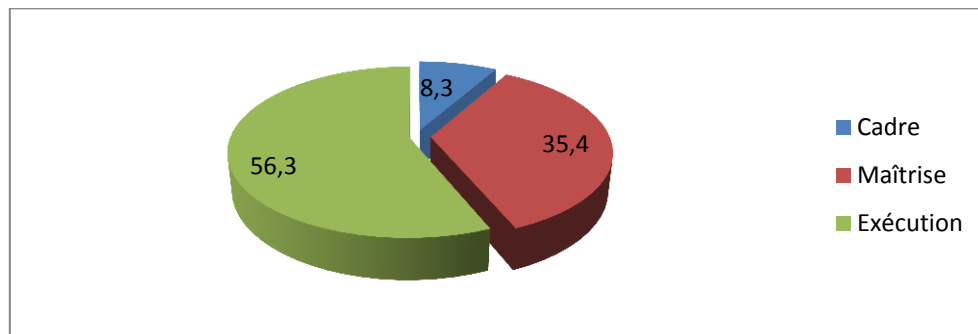
- **Catégorie socioprofessionnelles :**

Tableau N°3.3 : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Cadre	04	8,3
	Maîtrise	17	35,4
	Exécution	27	56,3
	Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.3 : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Notre enquête a touché pratiquement l'ensemble des catégories socioprofessionnelles avec des pourcentages différents. En effet, elle touche 56,3% des exécutants, 35,4% les maîtrises et 8,3% de ceux des cadres.

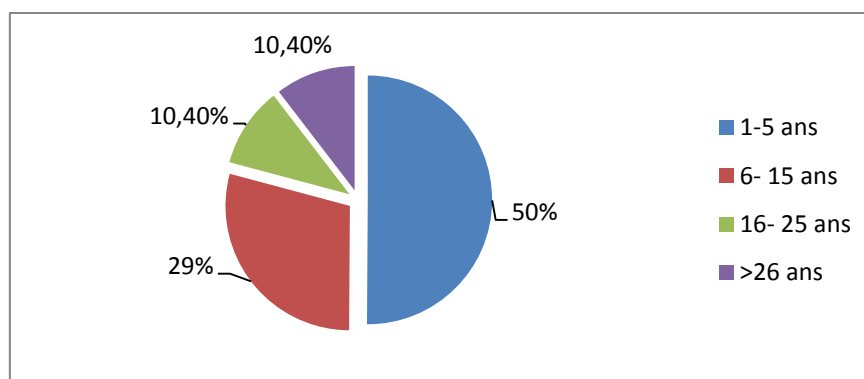
- **Ancienneté :**

Tableau N°3.4 : Répartition des effectifs selon l'ancienneté

		Effectifs	Pourcentage
Valide	1-5	24	50,0
	6-15	14	29,2
	16-25	5	10,4
	> 26	5	10,4
	Total	48	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.4: Répartition des effectifs selon l'ancienneté.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

L'objectif de cette question est de faire ressortir l'ancienneté de la population interrogée. On constate que 50% du personnel à une ancienneté de moins de 5 ans, 29% dont l'ancienneté est de 6 à 10 ans et 10,4% ont une ancienneté de 16 à 25 ans, et 10,4% plus de 26 ans.

1.2 Le niveau de pertinence des pratiques de GRH (formation et recrutement) au sein d'AFRICAVER.

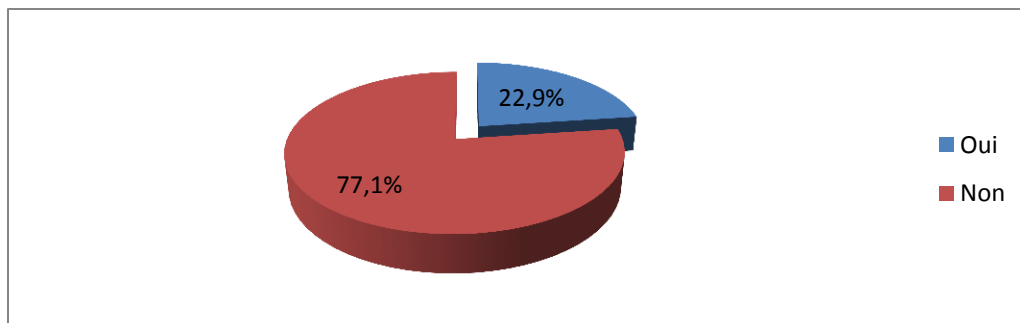
Question N°1 : AFRICAVER, a-t-elle fait des recensements de vos besoins en formation ?

Tableau N°3.5 : Le recueil des besoins des employés vis-à-vis la formation.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	11	22,9
Non	37	77,1
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.5: le recueil des besoins des employés vis-à-vis la formation.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question a pour objectif de déceler le degré de recueil des besoins en matière de formation qui est une phase phare de processus de formation, en effet la majorité des employés (77,1%) ont été pas d'accord qu'AFRICAVER recueille ses besoins en formation.

Ces résultats indiquent que l'exigence du collaborateur n'est pas prise en considération lors de l'identification des besoins qui sont recueillis.

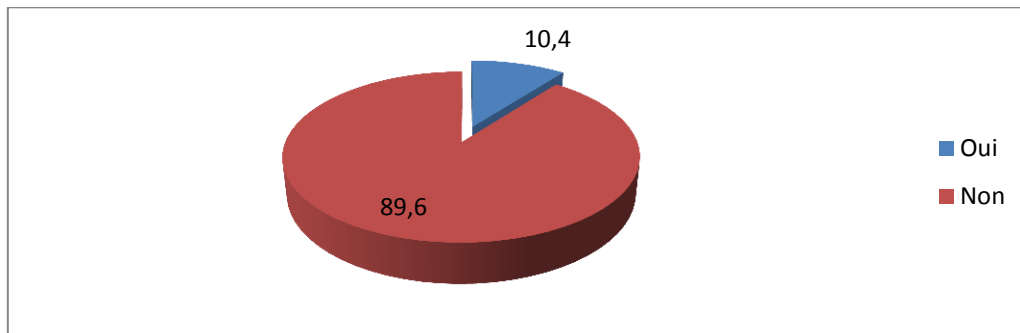
Question N°2 : Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation ?

Tableau N°3. 6: nombre des bénéficiaires d'une formation

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	43	89,6
Non	5	10,4
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N° 3.6: nombre de bénéficiaires d'une formation



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question a pour objectif de déceler le nombre de bénéficiaire d'une formation, et là on constate à travers les réponses à cette question que 89.6% du personnel ont bénéficié d'une formation depuis leur travail à cette entreprise. Cela confirme qu'AFRICAVER organise des programmes de formations pour presque tout le personnel.

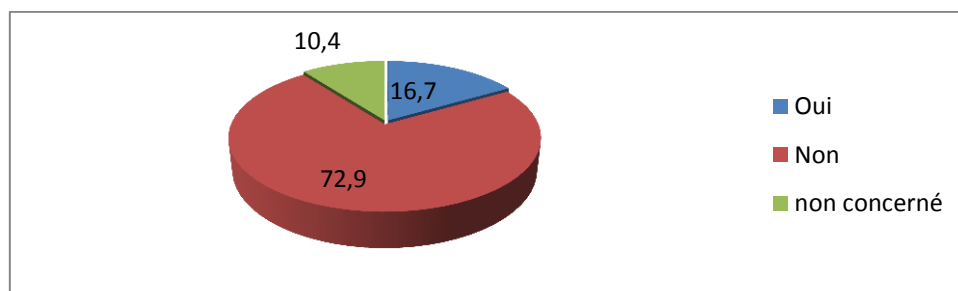
Question N° 3: Si oui, est-ce que la formation suivie est adaptée aux besoins de votre poste ?

Tableau N°3.7 : Adéquation de la formation aux besoins de poste

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	8	16,7
Non	35	72,9
non concerné	5	10,4
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N° 3.7 : Adéquation de la formation aux besoins de poste



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

CHAPITRE 3 : la relation entre les pratiques de GRH et la performance sociale au travail au niveau d'AFRICAVER.

Cette question vise à savoir si la formation faite répondante aux besoins des employés dans leurs poste de travail. D'après les réponses de notre échantillon, Nous remarquons que plus de la moitié des interrogés c'est-à-dire 72,9% ne sont pas satisfaits de la formation réalisée par AFRICAVER, alors que les autres sont : 16.7% sont satisfaits de leur formation et 10,4% ne sont pas concernés par cette question.

Cela reviendrait à dire que les objectifs de la formation ne sont pas bien étudiés par les responsables

Question N°4 : En ce qui concerne la qualité de prestation de la formation, comment avez-vous trouvé le niveau des formateurs ?

Tableau N°3.8: Qualité de prestation de formation.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Bon	08	16,7
Passable	30	62,5
Faible	10	20,8
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Le tableau ci-dessus nous fait savoir que, plus de la moitié de la population étudiée 62,5% ont aperçu le niveau des formateurs comme passable, voir que 16,7% estiment que le niveau est bon. Pour d'autres (20,8%) le niveau de formation était faible dans l'ensemble.

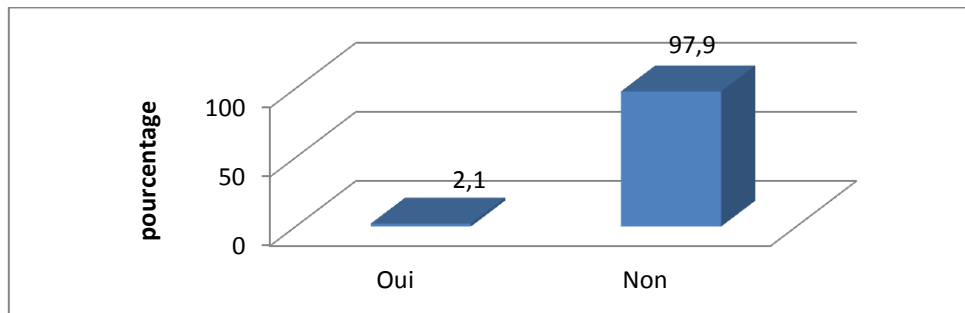
Devant cette situation, on peut dire que l'entreprise ne peut prendre à la légère le choix des formateurs, car ces derniers sont des intermédiaires entre l'information offerte et les agents en formation. Pour bien véhiculer le contenu d'un programme de formation, il vaudra bien s'offrir des formateurs qui possèdent une expérience professionnelle, et des qualifications pour assurer la transmission des messages et savoir voulu afin d'atteindre les objectifs de cette formation.

Question N° 5: existe-t-il une adéquation entre votre rémunération et vos tâches dans la réalisation de votre travail ?

Tableau N°3.9: Adéquation de la rémunération aux efforts de poste.

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Oui	1	2,1
	Non	47	97,9
	Total	48	100

Figure N°3.8: Adéquation de la rémunération aux efforts de poste.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Quant à cette question elle a pour but à son tour de déceler la perception du lien entre les efforts au travail et le salaire perçu par les travailleurs et ce de leur point de vue, et ce pour constater le jugement de ces derniers quant à la fixation des salaires perçus sur la base de ses efforts au travail. En effet, **97.9%** d'eux affirment ne pas voir de lien entre ses efforts et le salaire perçus. Cependant, on constate qu'une partie minoritaire pense le Contraire avec **2.1%**.

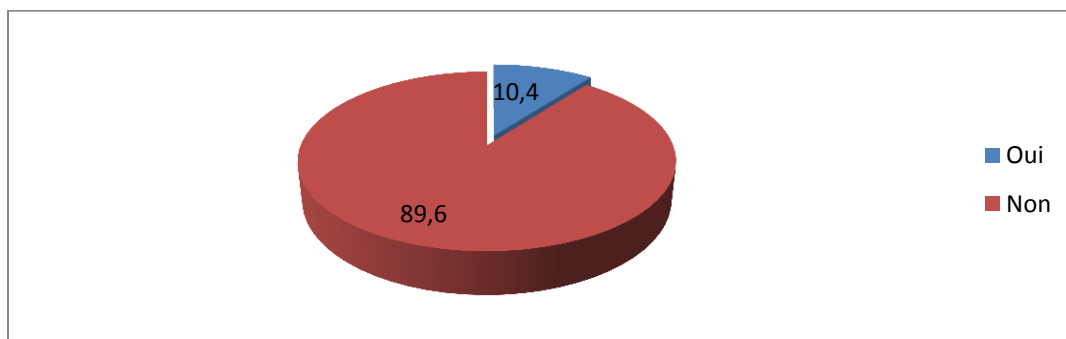
Question N°6 : Etes vous satisfait de votre rémunération actuelle ?

Tableau N°3.10 : Satisfaction de la rémunération

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Oui	5	10,4
Non	89,6	89,6
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.9: Satisfaction de la rémunération



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

D'après la figure relative à la satisfaction de la rémunération actuel, presque la plus part des sondés ne sont pas satisfaits de leur rémunération, soit un taux de 89,6%.

Nous constatons et nous affirmons que la rémunération au niveau d'AFRICAVER n'est pas satisfaisante, chose qui oblige certains employés de l'entreprise de la quitter pour rejoindre une autre entreprise.

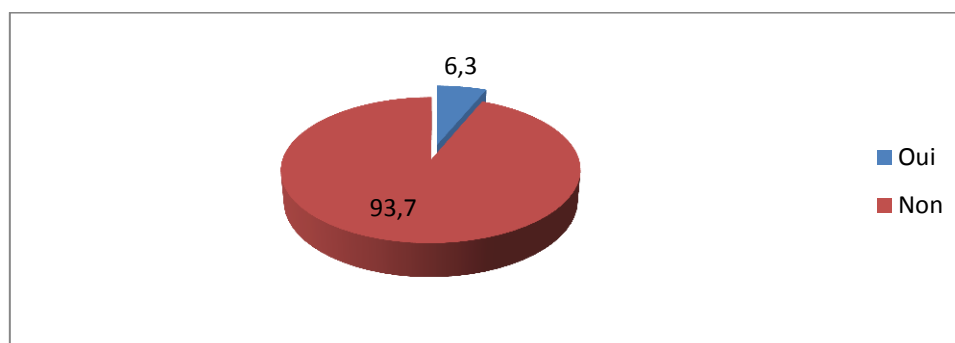
Question N° 7 : AFRICAVER vous incite par le versement d'une prime de rendement ?

Tableau N°3.11 : Le versement des primes de rendement.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	3	6,3
Non	45	93,7
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.10 : Le versement des primes de rendement



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Cette question vise à savoir si l'entreprise incite ses employés par des primes de rendement. D'après les réponses de notre échantillon, nous remarquons que la majorité des interrogés, c'est-à-dire 93,70%, ne sont pas d'accord que leur entreprise verse des primes, alors que 6,30% sont d'accord que l'entreprise verse des primes d'incitation.

1.3 L'influence de la formation sur la performance sociale au travail

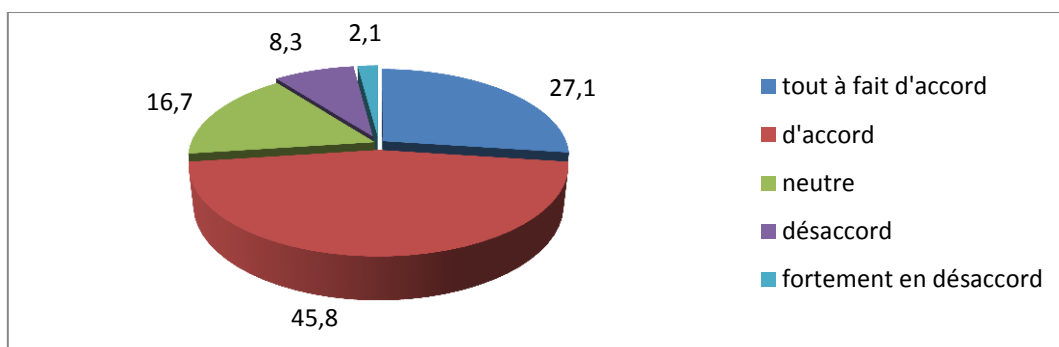
Question N°8 : Pensez-vous que le fait d'avoir une formation adéquate à vos besoins de poste permet de mieux vous impliquer dans votre travail ?

Tableau N°3.12: l'impact de la formation sur l'implication au travail.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	13	27,1
d'accord	22	45,8
neutre	8	16,7
désaccord	4	8,3
fortement en désaccord	1	2,1
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.11 : L'impact de la formation sur l'implication au travail.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question vise à savoir l'impact de la formation sur l'implication au travail. On constate que la majorité des employés sont d'accord et tout à fait d'accord que la formation influe sur l'implication au travail pour un pourcentage de 45,8%, 27,1%, 16,7% sont neutre, le reste ne sont pas d'accord et fortement en désaccord que la formation influe sur l'implication au travail avec des pourcentages de 8,3% et 2,1%. Cela veut dire que la formation est un facteur d'implication.

Les résultats dans le tableau ci-dessus, nous permettent de dire qu'il y a une forte relation entre la formation et l'attachement au travail, cette relation observée à travers l'importance de cette dernière pour l'amélioration de la relation de proximité du salarié à son travail, et l'amélioration de l'importance de l'enjeu associé par le salarié à son travail, par l'explication des différents besoins et objectifs du travail.

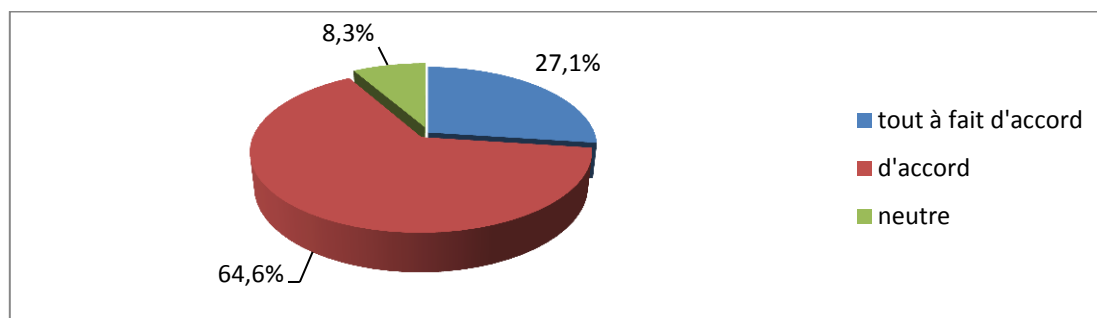
Question N°8 : Une formation efficace conduit-elle à votre attachement vis-à-vis de l'organisation ?

Tableau N° 3.13: l'impact de la formation sur l'engagement organisationnel

Réponse	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	13	27,1
d'accord	31	64,6
neutre	4	8,3
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.12 : l'impact de la formation sur l'engagement organisationnel



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

L'objectif de cette question est de connaître l'impact de la formation sur l'engagement organisationnel. On remarque que la plupart des employés sont d'accord que la Formation efficace renforce l'attachement des salariés vis-à-vis de leur organisation avec un pourcentage de 64,6% et 27,1% sont tout à fait d'accord.

On peut constater que la formation est un facteur d'attachement entre l'individu et son organisation, cela est lié à l'importance de cette dernière dans l'explication des objectifs et des processus de production de l'entreprise, et l'acquisition des nouvelles compétences. Lorsque la personne est bien formée, la volonté des personnes de faire des efforts contributives aux développements de l'organisation devient une chose possible. Cela veut dire que la formation est un facteur d'attachement entre les employés et leur entreprise

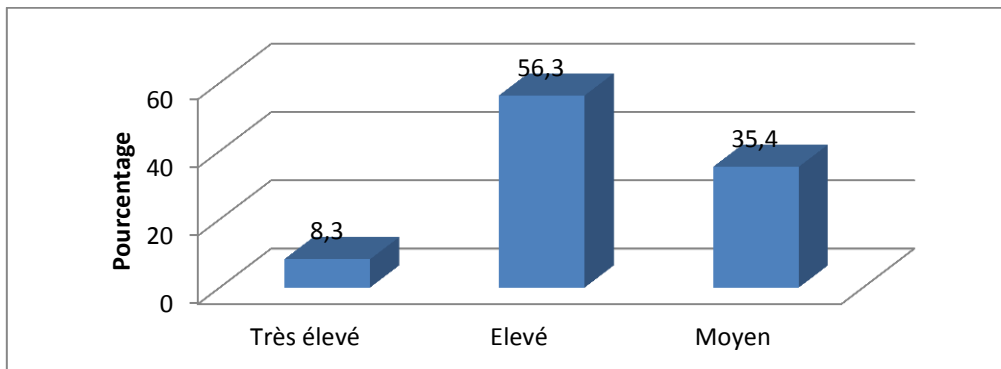
Question N°9 :Croyez-vous que le degré d'efficacité de la formation influe sur l'adéquation de vos comportements au travail avec les valeurs de l'entreprise ?

Tableau N°3.14 : l'impact de la formation sur la congruence.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Très élevé	4	8,3
Elevé	27	56,3
Moyen	17	35,4
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.13 : l'impact de la formation sur la congruence



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question vise à connaître l'impact de la formation interne sur la congruence. D'après le tableau présente ci-dessus on constate que plus de la moitié des sondées c'est-à-dire 56,3% considèrent que l'influence de la formation sur la congruence est élevée, 35,4% considèrent cette influence comme moyenne. Les autres voient que cet impact est très élevé pour un pourcentage de 8,3%. Cela veut dire que la formation est un facteur qui facilité l'adéquation entre les attitudes des employés au travail et les valeurs de l'entreprise.

L'existence d'une relation forte entre la formation et la congruence se traduira par son influence sur la facilité de l'adéquation entre les comportements, les attitudes et les valeurs des employés et celles de leur organisation, à travers son importance dans l'imprégnation des valeurs et des croyances de L'entreprise aux employés. Donc la formation incite à fournir une meilleure adéquation des valeurs et des comportements.

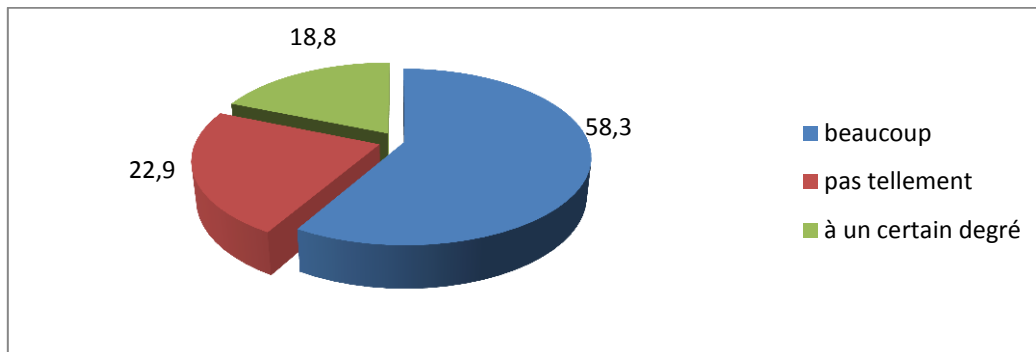
Question N°10 : Une formation efficace conduit-elle au développement du sens de travail ?

Tableau N°3. 14: l'impact de la formation sur le sens du travail.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
beaucoup	28	58,3
pas tellement	11	22,9
à un certain degré	9	18,8
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.14 : l'impact de la formation sur le sens du travail



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

L'objectif de cette question est de connaître l'impact de la formation sur le sens du travail. On constate que 58,3% des employés considèrent que la formation influe beaucoup sur le développement du sens de travail, alors que 22,9% des sondés voient cet impact comme insuffisant et le reste considèrent qu'il existe un effet à certain degré.

L'importance de la formation dans l'amélioration du sens de travail se manifeste par l'effet de développement des compétences de l'individu dans son travail, et l'amour donné à son travail. Aussi, son importance dans l'orientation et signification du travail. Ces éléments poussent l'individu de stimuler de son potentiel et d'atteindre ses objectifs et son plaisir par le biais de son travail.

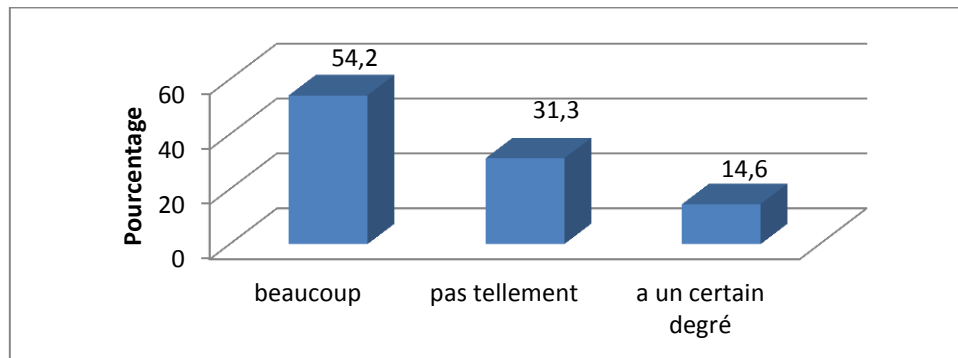
Question N°14. Une formation de qualité influe-t-elle sur le degré d'importance de votre travail ?

Tableau N°3.16 : l'impact de la formation sur la valeur de travail.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
beaucoup	26	54,2
pas tellement	15	31,3
a un certain degré	7	14,6
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.15 : l'impact de la formation sur la valeur de travail.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question vise à connaître l'influence de la formation sur la valeur de travail. D'après le tableau présente ci-dessus on constate que 54,2% des interrogés considèrent que la formation influe beaucoup sur le degré d'importance de travail, alors que 31,3% considèrent qu'il y pas tellement d'impact et 14,6% ont remarqué qu'elle influe a un certain degré.

La formation influe beaucoup sur le degré d'importance de travail, c'est le jugement de la relation entre les deux concepts par les personnes de l'entreprise. Ce jugement est le résultat du rôle de la formation dans l'amélioration de la réputation du travail, il présente ce dernier comme une condition vitale.

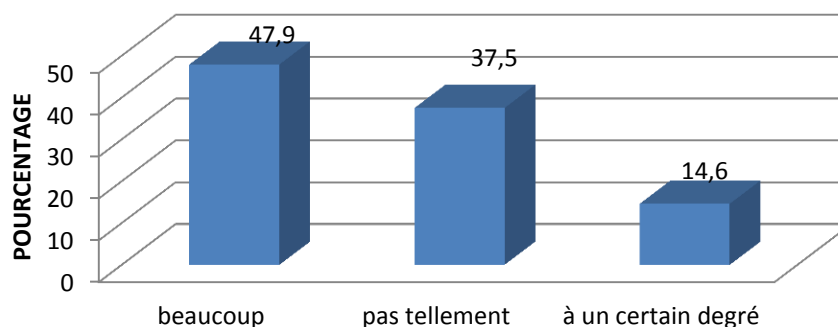
Question N°15. Pensez-vous qu'une formation de qualité influe sur le climat social ?

Tableau N°3.17 : l'impact de la formation sur le climat social.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
beaucoup	23	47,9
pas tellement	18	37,5
à un certain degré	7	14,6
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.16 : l'impact de la formation sur le climat social.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

L'objectif de cette question est de connaître l'impact de la formation sur le climat social. En ce qui concerne cet impact on remarque que la plupart des sondés qui présentent 47,9%, estime que l'influence de la formation sur le climat sociale est beaucoup, alors que les autres ont évalué cet impact comme suite : 37,5% pas tellement et 14,6% à un certain degré. Cela veut dire que la formation de qualité est un facteur d'un bon climat social.

Les sondés estiment que la relation entre la formation et le climat sociale est forte. On constate que cette estimation est liée à l'importance de la formation dans l'explication de différentes pratiques managériales dans l'entreprise, le développement de la capacité de travailler ensemble et l'émergence d'un sentiment important de la part des salariés vis-à-vis de leur travail.

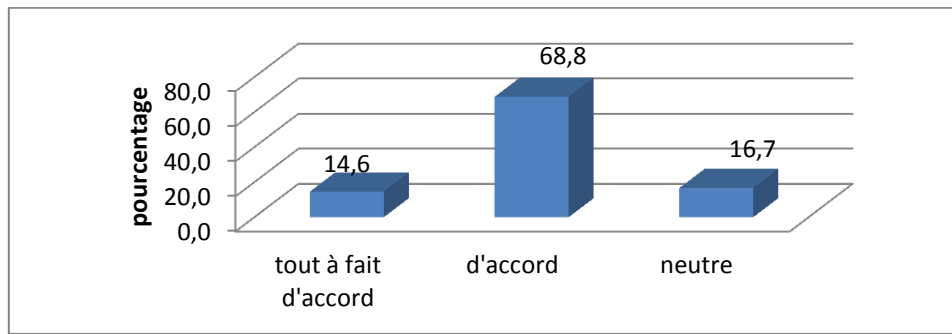
Question N°16. La formation de qualité diminue votre degré de stress ?

Tableau N°3.18 : l'impact de la formation sur le stress des employés.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	7	14,6
d'accord	33	68,8
neutre	8	16,7
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20

Figure N°3.17 : l'impact de la formation sur le stress des employés.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question vise à connaître l'impact de la formation sur le degré de stress des employés. D'après les réponses de notre échantillon, la majorité des sondés (68,8%) sont d'accord que la formation de qualité diminue le degré de stress des employés, 14,6% sont tout à fait d'accord, alors que les autres sont neutres.

Le manque, l'insuffisance et l'inexactitude de la formation ce sont des problèmes, qui nourrissent des rapports tendus entre les membres du personnel, et l'augmentation du stress chez les travailleurs. Donc, la disponibilité d'une formation efficace permet de mettre en place une formation très efficace et satisfaisante, cette dernière montre la réalité que les employés sont tout à fait d'accord que la formation de qualité diminue le degré de stress.

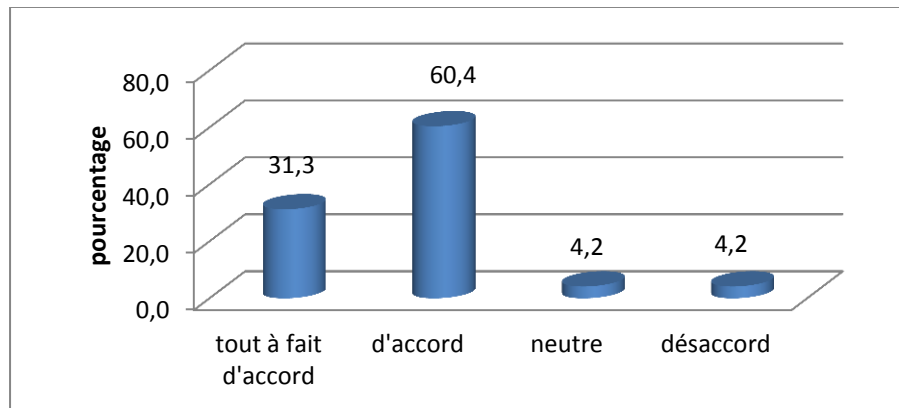
Question N°17 : Croyez-vous que la bonne formation influence votre degré de satisfaction au travail ?

Tableau N°3.19 : l'impact de la formation sur la satisfaction au travail.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	15	31,3
d'accord	29	60,4
neutre	2	4,2
désaccord	2	4,2
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20

Figure N°3.18: l'impact de la formation sur la satisfaction au travail



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question vise à connaître l'influence de la formation sur la satisfaction au travail. À cette question il ressort que 60,4% des interrogés de la direction de la DRH sont d'accord que la formation influe sur la satisfaction au travail et 31,3% sont tout à fait d'accord.

Ce jugement on va l'expliquer par l'importance de la formation dans le travail, elle veille à former l'ensemble des salariés, sur le travail, les besoins du travail et les résultats attendus et ceux espérés, ce qui permet de réaliser un bon travail, afin d'atteindre un état émotionnel agréable par les personnes. Cela veut dire que la formation est un facteur de satisfaction au travail.

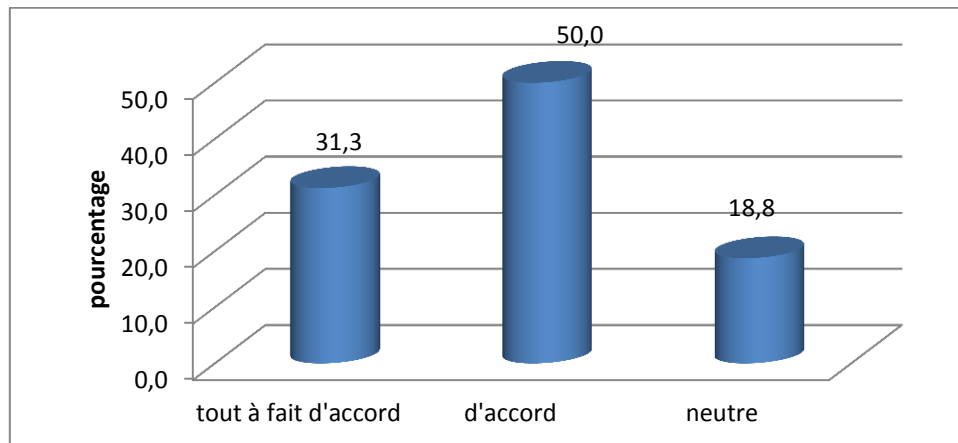
Question 18 : Pensez-vous que l'existence d'une formation efficace influe sur l'équité au sein de l'entreprise ?

Tableau N°3.20 : l'impact de la formation sur la justice organisationnelle.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	15	31,3
d'accord	24	50,0
neutre	9	18,8
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20

Figure N°3.19: l'impact de la formation sur la justice organisationnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

L'objectif de cette question est de connaître l'impact de la formation sur la justice organisationnel. D'après les réponses de notre échantillon, 50% des personnes de la DRH d'AFRICAVER sont d'accord que la formation est un facteur qui permet de bien expliquer la justice organisationnel de l'entreprise vers ces employés, et 31,3% sont tout à fait d'accord, alors que 18,8% sont neutre.

L'influence de la formation sur l'amélioration de la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation, et leur montrer de respect, ainsi l'explication de différentes promotions au sein de l'entreprise, toutes ces actions nous permettent de connaître la raison qui entraîne les employés à considérer la formation comme un facteur d'explication de la justice organisationnelle par les sondées.

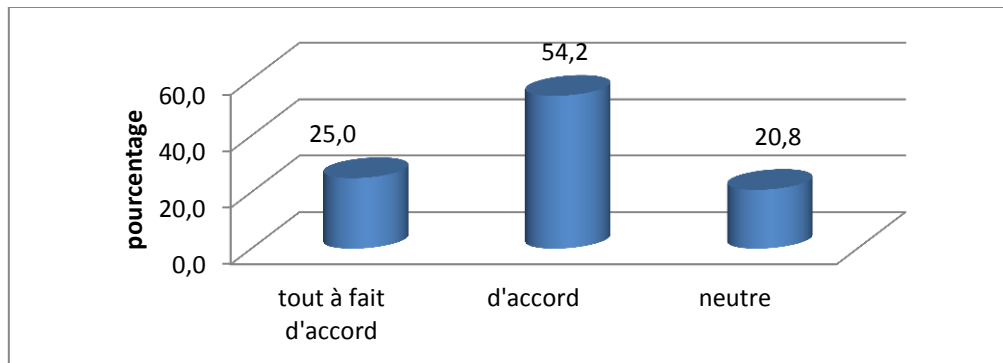
Question N°19 : Considérez-vous qu'une mauvaise formation puisse influencer l'utilité de votre travail ?

Tableau N°3.21 : l'impact de la formation sur la qualité de vie au travail.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	12	25,0
d'accord	26	54,2
neutre	10	20,8
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.20 : l'impact de la formation sur la qualité de vie au travail.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

L'objectif de cette question est de connaître l'impact de la formation sur la qualité de vie au travail. On constate par les résultats obtenus que 54,2% des personnes être d'accord que la formation augmente l'utilité de leur travail, alors que les autres sont neutres.

La formation est un facteur d'acquisition du savoir et du savoir faire nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité mais aussi pour expliquer les objectifs, les attentes des normes et les inquiétudes, elle influe sur la création des bonnes relations entre l'individu, les spécificités de l'environnement et les relations sociales, ces éléments justifient l'interprétation des personnes de l'entreprise qui estiment que la formation est un facteur d'amélioration de la qualité de vie au travail.

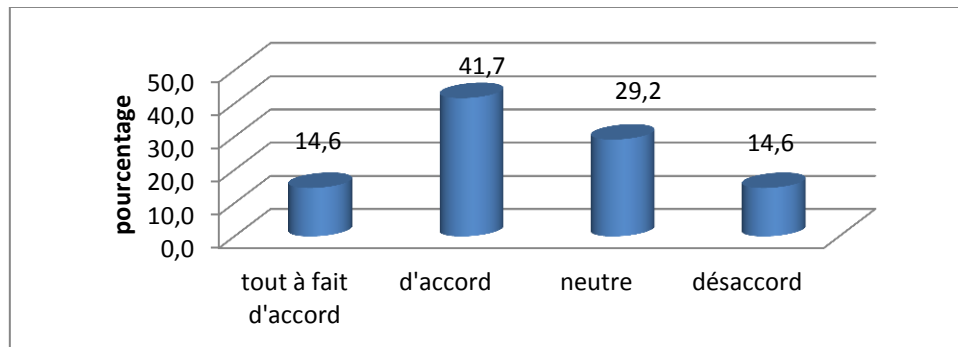
Question n° 20 : Pensez-vous que le fait d'avoir une formation adéquate à vous besoins de poste vous offre le bien-être psychologique ?

Tableau N°3.22 : l'impact de la formation sur la santé mentale des salariés.

	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	7	14,6
d'accord	20	41,7
neutre	14	29,2
désaccord	7	14,6
Total	48	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°3.21: l'impact de la formation sur la santé mentale des salariés



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question vise à connaître l'impact de la formation sur la santé mentale des salariés. En ce qui concerne cet impact on remarque que la plupart des sondés qui présentent, 66,7% sont d'accord que la formation offre le bien-être psychologique des employés au travail, alors que 29,2% sont neutre et 14,6% ne sont pas d'accord.

Ces résultats, s'expliquent par le fait que la formation efficace influence sur le bien-être psychologique, ce dernier est lié à l'explication des besoins du travail et les réponses des dirigeants, ce qui contribue à soutenir les efforts des employés dans leur travail, et la satisfaction en matière de formation. Cela offre un climat, qui permet à la personne de réaliser et de s'ajuster aux exigences normales de la vie.

1.4 Influence de la rémunération sur la performance sociale au travail

Question n°21 : Pensez-vous que le fait d'avoir une bonne rémunération permet de mieux vous impliquer dans votre travail ?

Tableau N°3.23 : impact de la rémunération sur l'implication au travail.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	21	43,8
d'accord	27	56,3
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20

Cette question vise à savoir l'impact de la rémunération sur l'implication au travail. On constate que la majorité des employés sont d'accord et tout à fait d'accord que la Rémunération influe sur l'implication au travail pour un pourcentage de 100%.

Les résultats dans le tableau ci-dessus, nous permettent de dire qu'il y a une forte relation entre la rémunération et l'attachement au travail, cette relation observée à travers l'importance d'une évaluation positive qui conduit à ressentir la satisfaction, donc l'employé éprouve de la gratitude envers son organisation et ressent le besoin de construire une relation durable. Ce contexte incite aussi l'employé à développer les bons comportements dans l'entreprise.

Question N°22 : Une bonne rémunération conduit-elle à votre attachement vis-à-vis de l'organisation ?

Tableau N° 3.24 : Impact de la rémunération sur l'engagement organisationnel.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	15	31,3
d'accord	33	68,8
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

L'objectif de cette question est de connaître l'impact de la rémunération sur l'engagement organisationnel. On remarque que la plupart des employés sont d'accord qu'une bonne rémunération conduit à l'attachement des salariés vis-à-vis de leur organisation avec un pourcentage de 100%.

On peut constater que la rémunération est un facteur d'attachement entre l'individu et son organisation, cela est lié à l'importance du régime de la rémunération qui affecte positivement le niveau d'engagement des employés dans l'entreprise.

Question N°23 : Une bonne rémunération conduit-elle au développement du sens de travail ?

Tableau N°3.25 : impact de la rémunération sur le sens du travail.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
beaucoup	39	81,3
pas tellement	4	8,3
à un certain degré	5	10,4
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

L'objectif de cette question est de connaître l'impact de la rémunération sur le sens du travail. On constate que 81,3% des employés considèrent que la rémunération influe beaucoup sur le développement du sens de travail, alors que 8,3% des sondées voient cet impact comme insuffisant et le reste considèrent qu'il existe un effet à un certain degré.

L'importance de la rémunération dans l'amélioration du sens de travail se manifeste par la reconnaissance du salarié envers son entreprise et la cohérence entre les désirs de l'individu, et l'engagement de l'organisation à satisfaire son personnel, pour stimuler son productivité et atteindre ses objectifs.

Question N°24 : La bonne rémunération influence-t-elle le degré d'importance de votre travail ?

Tableau N°26 : impact de la rémunération sur la valeur du travail.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
beaucoup	39	81,3
pas tellement	5	10,4
a un certain degré	4	8,3
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Cette question vise à connaître l'influence de la rémunération sur la valeur du travail. D'après le tableau présente ci-dessus on constate que 81,3% des interrogés considèrent que la rémunération influe beaucoup sur le degré d'importance de travail, alors que 10,4% considèrent qu'il n'y pas tellement d'impact et 8,3% ont remarqué qu'elle influe à un certain degré.

La rémunération influe beaucoup sur le degré d'importance de travail, c'est le jugement de la relation entre les deux concepts par les personnes de l'entreprise. Ce jugement est le résultat du rôle de la rémunération dans l'amélioration de la réputation du travail.

Question N° : Croyez-vous que la bonne rémunération influence votre degré de satisfaction au travail ?

Tableau N°3.27 : l'impact de la rémunération sur la satisfaction au travail.

	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	38	79,2
d'accord	10	20,8
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Cette question vise à connaître l'influence de la rémunération sur la satisfaction au travail. A cette question il ressort que 79,2% des interrogés sont d'accord que la bonne rémunération influence sur la satisfaction au travail.

Ce jugement on va l'expliquer par l'importance de la rémunération dans la vie des personnes, elle répond aux besoins de ces derniers, et veille à satisfaire l'ensemble des salariés, ce qui permet de réaliser un bon travail.

Question N° : Pensez-vous que l'existence d'une bonne rémunération influence une équité au sein de votre entreprise ?

Question N°26 : Pensez-vous que l'existence d'une bonne rémunération influence une équité au sein de votre entreprise ?

Tableau N°3.28 : l'impact de la rémunération sur la justice organisationnelle.

Réponse	Effectifs	Pourcentage
tout à fait d'accord	32	66,7
d'accord	16	33,3
Total	48	100

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

L'objectif de cette question est de connaître l'impact de la rémunération sur la justice organisationnel. D'après les réponses de notre échantillon, 66,7% des personnes d'AFRICAVER sont tout à fait d'accord que la rémunération est un facteur permet de bien expliquer la justice organisationnelle de l'entreprise vers ses employés, et 33,3% sont d'accord.

L'influence de la rémunération sur l'amélioration de la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation, et leur montrer d'équité, ainsi l'offre de différentes primes, toutes ces action nous permettent de connaître la raison qui entraine les employés à considérer la rémunération comme un facteur d'explication de la justice organisationnelle par les sondées.

Section 3 : Les indicateurs de mesures de la performance sociale au sein d'AFRICAVER et l'analyse des résultats.

1. Les indicateurs de mesures de la performance sociale au sein d'AFRICAVER

Afin que nous puissions mesurer la performance sociale au sein d'AFRICAVER, nous avons analysé deux indicateurs liés à la performance sociale à travers des informations internes à l'entreprise. Notre question de recherche qui s'intéresse aux indicateurs de la performance sociale constitue un pilier primordial dans notre recherche.

Le chef de service du personnel nous assure que la performance sociale se mesure au sein d'AFRICAVER, et effectivement, il nous a affirmé que le service du personnel veille sur la mesure et l'évaluation de la performance sociale dans l'entreprise.

Il confirme qu'il existe deux indicateurs utilisés dans la mesure de la performance sociale :

- Le taux d'absentéisme à travers le rapport suivant :

Heures d'absence pendant le mois (X) ou l'année (N)/ Heures programmées de travail pendant le même mois ou la même année.

- Les départs volontaires qui sont représentés par le nombre des employés qui quittent le travail dans l'entreprise pendant le mois (X) ou l'année (N).

Nous avons demandé les informations liées aux indicateurs de mesure de la performance sociale de l'entreprise pendant les années suivantes : 2012, 2013, 2014, 2015, 2016. Ainsi que les cinq derniers mois de l'année 2016.

❖ Taux d'Absentéisme :

L'absentéisme : est la part du temps qui aurait dû consacrée au travail mais qui n'a pas été en raison des absences, cet indicateur permet de mesurer le point des absences d'une structure.

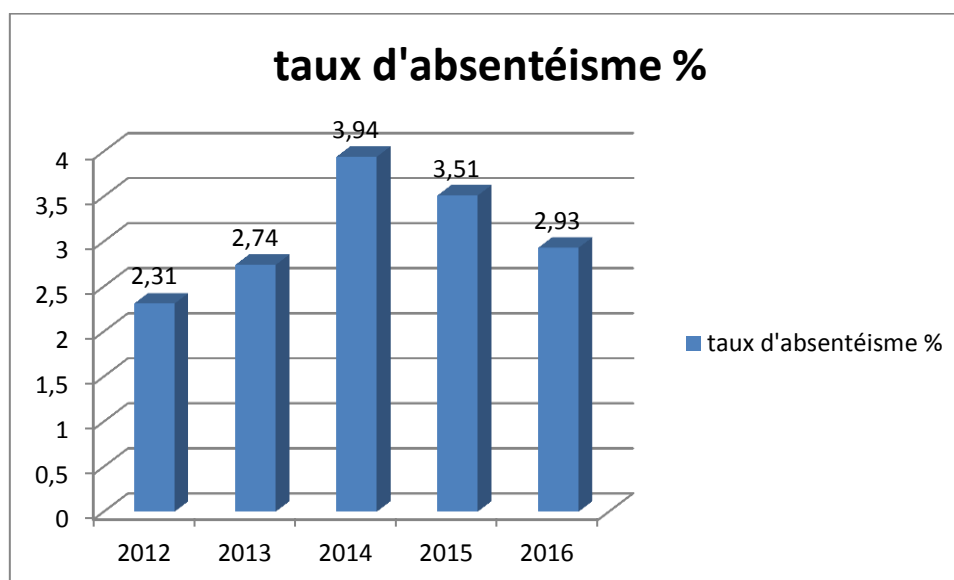
Le tableau suivant présente l'évolution du taux d'absentéisme dans l'entreprise pendant les années suivantes : 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.

Tableau N° 3.29 : Evolution du taux d'absentéisme par année

année	2012	2013	2014	2015	2016
taux d'absentéisme %	2,31	2,74	3,94	3,51	2,93

Source : document interne.

Figure N°3.22 : évolution du taux d'absentéisme par année



- En 2012 : pour un effectif de 246 employés, le nombre moyen du jour d'absence est de 5,5 jours par salarié.

CHAPITRE 3 : la relation entre les pratiques de GRH et la performance sociale au travail au niveau d'AFRICAVER.

- En 2013 : pour un effectif de 244 employés, le nombre moyen du jour d'absence est de 6,6 jours par salarié.
- En 2014 : pour un effectif de 241 employés, le nombre moyen du jour d'absence est de 9,5 jours par salariés.
- En 2015 : pour un effectif de 257 employés, le nombre moyen du jour d'absence est de 8,5 jours par salarié.
- En 2016 : pour un effectif de 230 employés, le nombre moyen du jour d'absence est de 7,09 jours par employés.

Nous pouvons remarquer que durant chaque année les absences représentent de 5,5 à 9,5 jours d'absences par salarié. C'est-à-dire de 1353 à 2589,5 jours perdus de travail en entreprise chaque année. Ces jours d'absences génèrent plusieurs types d'impacts tels que : l'impact structurel, l'impact financier et l'impact de productivité.

Selon le directeur des ressources humaines les absences sont à cause des raisons suivantes :

- Absence autorisée ;
- Absence maladie ;
- Absence non justifiée ;
- Absence mise à pied ;
- Absence dû à l'Accident de travail ;
- Absence formation.

Nous jugeons que le taux d'absentéisme est un peu inquiétant par rapport à l'effectif existant dans l'entreprise, certaines absences peuvent être utiles comme les absences formation, or les autres absences aggravent la situation de l'entreprise.

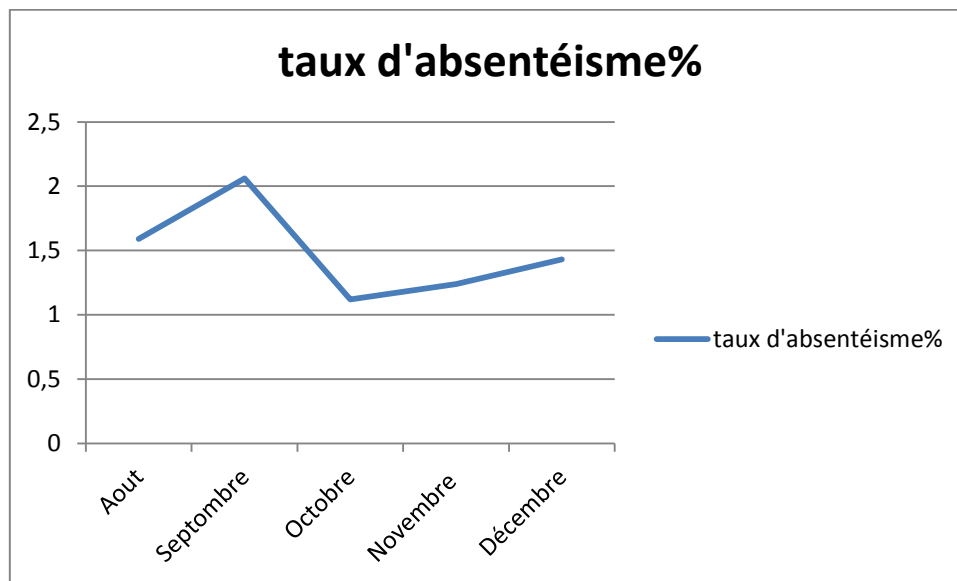
Nous détaillons dans le tableau suivant le taux d'absentéisme des 4 mois derniers de l'année 2016.

Tableaux N°3.30 : évolution du taux d'absentéisme par mois (cinq derniers mois de 2016)

mois	août	septembre	octobre	novembre	décembre
taux d'absentéisme%	1,59	2,06	1,12	1,24	1,43

Source : document interne.

Figure N° 3.23 : évolution du taux d'absentéisme par mois (cinq derniers mois de 2016)



L'absentéisme au sein d'AFRICAVER a augmenté en mois de septembre 2016 de 1,59% à 2.06% par rapport au mois d'août c'est-à-dire 878,4 heures qui n'étaient pas consacrées au travail durant le mois de septembre, ce taux a diminué de 0,94% en mois d'octobre. Pour qu'il commence à augmenter de nouveau jusqu'à 1,43% en mois décembre ce qui signifie 570,1 heures qui n'étaient pas consacrées au travail.

Selon le chef personnel ces absences sont à cause de trois raisons :

- Absences non justifiées
- Absences formation
- Et absences accident de travail.

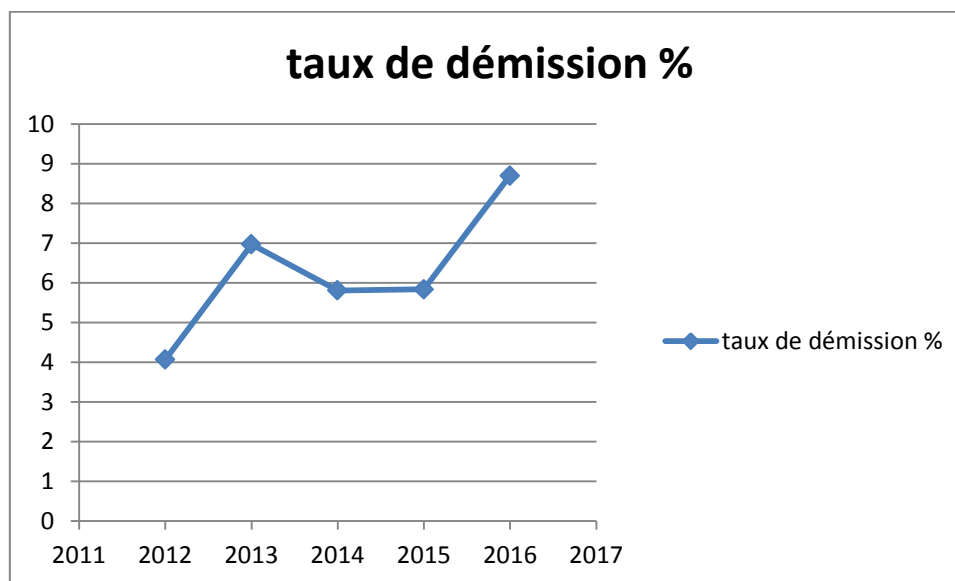
1. Le départ volontaire :

Tableau N°3.31 : évolution du taux de démission par année

année	2012	2013	2014	2015	2016
nombre de départs (nombre)	10	17	14	15	20
effectifs	246	244	241	257	230
taux %	4,1	6,9	5,8	5,8	8,7

Source : document interne.

Figure N°3.24 : évolution du taux de démission par année.



Entre 2012 et 2013, nous remarquons une évolution croissante du taux de départ (de 4,1 à 6,9) soit un nombre de 10 à 17 personnes qui ont démissionné, ce taux a connu une baisse de 1,1% soit 14 et 15 personnes ont démissionné en 2014 et 2015, puis il a vu une hausse en 2016, il a passé de 8,7%, soit 20 personnes en 2016.

Selon plusieurs agents ce départ est à cause de deux raisons :

- L'insatisfaction de la rémunération ;
- L'ouverture de l'usine de Bellara à Milia et qui donne plus d'opportunités aux personnes expérimentés avec une rémunération compétitive sur le marché de travail.

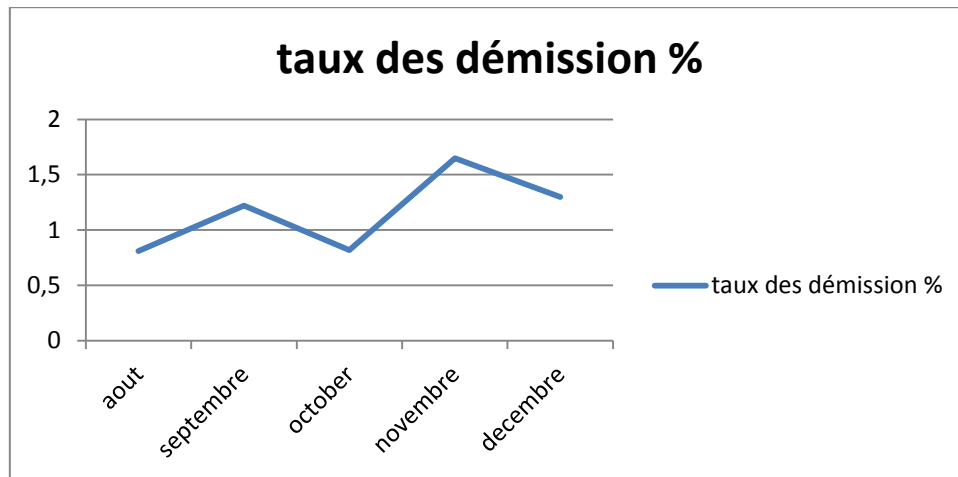
Selon ces deux indicateurs, nous pouvons dire que la performance sociale au sein d'AFRICAVER a dégradé d'une année à une autre, cela à cause de la rémunération qui n'est pas satisfaisante.

Tableau N°3.32 : Évolution du taux de démission pendant les cinq derniers mois de l'année 2016.

mois	août	septembre	octobre	novembre	décembre
nombre des démissions	2	3	2	4	3
effectif du mois	248	246	244	241	230
taux des démission %	0,81	1,22	0,82	1,65	1,3

Source : document interne.

Figure N°3.25 : Évolution du taux de démission pendant les cinq derniers mois de l'année 2016.



Entre août et septembre 2016, nous remarquons une évolution du taux de départ de 0,41% soit 2 à 3 personnes ont démissionné entre le mois de août et de septembre 2016, puis il a vu une baisse en octobre 2016, soit un taux de 0,82%, puis il a vu une hausse significative en mois de novembre 2016 (soit 1,65% c'est-à-dire 4 personnes ont démissionné), en décembre ce taux est de 1,3% soit 3 personnes ont quitté l'entreprise en ce mois.

Durant les cinq derniers mois de l'année 2012, les démissions sont toujours existantes, en moyenne 2 à 4 personnes ont quitté AFRICAVER durant chaque mois. Selon certains agents et le personnel de l'entreprise la raison de ces démissions est due à la découverte d'un autre poste.

2. Interprétation des résultats de l'enquête et de l'analyse des indicateurs de la PS

L'enjeu de l'enquête visait à mieux connaître le niveau de pertinence et de satisfaction des employés envers les pratiques de GRH (la formation et la rémunération) au sein d'AFRICAVER et leur apport sur la performance sociale selon le point de vue des employés de l'entreprise. Et faire une comparaison entre le niveau de pertinence des pratiques de GRH et le niveau de la performance sociale de l'entreprise selon les indicateurs étudiés.

Il est donc possible de constater au vu des résultats de l'enquête, qu'AFRICAVER n'a pas une politique efficace en matière de gestion des ressources humaines :

- Elle ne dispose pas d'un système de formation pertinent, et cela expliqué par le fait que les employés ne sont pas satisfaits de la formation suivie puisque elle ne répond pas aux besoins de leur poste.

- Il n'existe pas un recueil des besoins auprès les salariés, ça explique clairement le niveau de pertinence de la formation au niveau de l'entreprise, puisque la collecte des besoins est la phase phare d'un processus de formation.
- La rémunération n'est pas satisfaisante aux employés et cela explique l'augmentation du taux de démission ainsi que les absences au niveau de l'entreprise.
- Elle ne dispose pas d'un système de rémunération motivant, parce qu'AFRICAVER n'incite pas ses employés par des primes de rendements
- L'insatisfaction des employés de la formation et de la rémunération cause un niveau faible de la performance sociale qui est expliquée par un taux d'absentéisme et de démission élevée, cela cause à son tour l'image et la performance économique de l'entreprise.

Les analyses de l'impact des pratiques de GRH sur la performance sociale selon les employés d'AFRICAVER nous ont permis de tirer les résultats suivants :

- Selon les employés la formation occupe une place importante dans l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise car elle permet aux employés d'être bien dans leur peau, assez impliqué dans leur travail,
- la rémunération et un facteur clé de la performance sociale, une bonne rémunération permet aux employés de se sentir satisfaits et engagés dans leur poste de travail ainsi vis-à-vis de leur entreprise.

3. Suggestions

Après l'analyse du questionnaire et l'interprétation de ses résultats plus les résultats de l'observation que nous avons constatée tout au long de notre stage pratique au sein d'AFRICAVER, il nous a convenu de procéder à quelques suggestions que nous jugeons utiles et peuvent contribuer à améliorer la performance sociale des employés au travail au sein d'AFRICAVER, essentiellement ces suggestions sont :

- Faire un diagnostic approfondit sur les besoins des employés en quantité et en qualité, en prenant en considération l'utilité de leurs besoins par rapport aux postes occupés.
- La recherche des programmes de formation les plus conséquents.
- l'adaptation des employés à leurs postes de travail et le maintien de patrimoine des compétences nécessaires à l'entreprise.

- L'instauration d'un nouveau système de rémunération afin de limiter la fuite de ses compétences à ses concurrents, vu les avantages qu'ils proposent notamment en matière de rémunération.
- Mettre un système de rémunération dans le cadre d'une dynamique globale de modernisation du fonctionnement de l'entreprise. Afin de renforcer l'engagement des employés et limiter les démissions.
- Relier directement la réforme du système de rémunération aux ambitions stratégiques des employés, pour donner du sens au travail.
- Développer la performance de l'entreprise par l'investissement à long terme dans les RH en mobilisant les pratiques de la GRH de qualité tels que : le recrutement, la formation et la rémunération incitative, ce qui renforce à la fois la fidélité du salarié par rapport à son entreprise et limiter les démissions.
- Sensibiliser le personnel à la culture de la performance et de l'excellence
- Investir dans la ressource humaine et la classer comme une variable déterminante et non pas seulement comme une source.
- Pour lutter contre l'absentéisme, AFRICAVER doit prendre en compte trois choses : les conditions de travail, l'efficacité des pratiques de GRH et de management ainsi que le bien-être au travail.

Conclusion

L'objectif de ce dernier chapitre était d'identifier le niveau de pertinence des pratiques de GRH (la formation et la rémunération) et leur impact sur la performance sociale au niveau d'AFRICAVER.

Pour que la performance sociale soit améliorée, AFRICAVER doit revoir les besoins implicites et explicites de l'ensemble de son personnel, renforcer les pratiques de GRH et déterminer les priorités pour agir efficacement.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'environnement qui devient de plus en plus complexe impose aux entreprises un effort grandissant d'adaptation et de modernisation. De ce fait, les attentes des entreprises à l'égard des salariés se multiplient de l'idée que le succès de l'entreprise est de plus en plus mise en avant.

Les pratiques de la GRH sont considérées comme un élément indissociable pour le fonctionnement de l'entreprise, ces pratiques sont nombreuses tels que : la formation et la rémunération

La performance sociale est un facteur de compétitivité de toute entreprise, elle se caractérise par la satisfaction des individus dans leur travail, dans leur environnement du travail et dans leur entreprise, autrement dit le bien-être psychologique et subjectif des personnes dans le travail.

Nous avons tenté tout au long de notre travail de mettre l'accent sur la place de la formation et la rémunération au sein d'AFRICAVER et l'influence de ses pratiques sur la performance sociale au travail. Notre travail consiste à analyser les informations recueillies dans l'entreprise à travers les observations et l'enquête par questionnaire.

Les résultats obtenus après l'analyse du questionnaire, nous permettent d'évaluer le niveau de pertinence des pratiques de GRH, (la formation et la rémunération) et l'impact de ces deux derniers sur la performance sociale selon le point de vue des employés comme suit :

- Le personnel d'AFRICAVER n'est pas satisfait de la formation implanter par l'entreprise, il n'existe pas un recueil des besoins auprès les employés ainsi les programmes de formation ne répondent pas aux besoins des postes.
- Le personnel d'AFRICAVER n'est pas satisfait du système de rémunération, et cela explique l'augmentation de taux de départ volontaire dans l'entreprise.
- La formation et la rémunération ont un effet positive sur la performance sociale au travail, et nous constatons que les deux pratiques sont complémentaire pour que l'entreprise atteindre la performance sociale au travail, nous pouvons dire que ces pratiques sont des déterminantes de la performance de l'entreprise.
- Puisque les pratiques de la formation et de la rémunération ne sont pas pertinentes à AFRICAVER, la performance sociale est mauvaise cela expliqué à travers le nombre des départs ainsi que les absences au sein de l'entreprise.

Nous pouvons à présent apporter un élément de réponse à notre problématique en infirmant la première hypothèse, « les pratiques de la formation et de la rémunération ne

Conclusion générale

sont pas pertinentes au sein d'AFRICAVER », selon les employés il n'existe pas une adéquation entre la formation et les besoins de poste ainsi que la rémunération n'est pas satisfaisante et AFRICAVER ne verse pas des primes de rendement à ses employés.

La deuxième et la troisième hypothèse ont été confirmées, « la formation et la rémunération permettent une amélioration de la performance sociale au travail ». En effet ces pratiques facilitent la satisfaction du bien-être subjectif et objectif des employés dans le travail, ce qui influence sur l'optimisation de la performance sociale au travail.

La quatrième hypothèse a été infirmée, « plus les pratiques de GRH ne sont pas efficaces à l'entreprise, plus la performance sociale d'AFRICAVER est mauvaise »

L'état des pratiques dans l'entreprise nous a amené à proposer des essais de recommandations et des suggestions, nous proposons des recommandations portant sur la mise en place d'un système de rémunération incitatif et compétitif au sein de l'entreprise.

Pour la réalisation de ce travail, nous sommes heurtés à certains problèmes liés principalement au non disponibilité de documentation et manque du temps

Au terme de notre travail, nous devons souligner que ce modeste travail n'a pas pour prétention d'être un travail parfait, il est amené à être revu et corrigé. Ce travail est toujours complété par des futures recherches qui font avancer les réflexions sur le sujet et qui témoignent de la nature même de la connaissance scientifique. Cela nous amène à suggérer plusieurs pistes de recherche comme par exemple :

- L'évaluation de la performance sociale au travail ;
- L'impact des pratiques de GRH sur la performance globale de l'entreprise.



Bibliographie

1. Ouvrage :

- Alain MEIGNANT : **Manager la formation**, Editions liaisons, Paris, 2003.
- BARRAUD (J) et autres : **Fonction ressources humaines**, Edition Dunod, Paris, 2000.
- BERNARD, (R) : **Bâtir une stratégie de rémunération**, 2e édition, Edition Dunod, Paris, 2010.
- BESSEYRE des HORT (C.H) : **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concepts et outils**, les éditions d'organisation, Paris, 1990.
- BOTERF (G.L), BARZUCCHETTI (S) et VINCENT (F) : **comment manager la qualité de la formation**, édition d'organisation, Paris 1995.
- CADIN (L) et autres : **GRH**, édition Dunod, 4^e édition, paris, 2012.
- CADIN(L) et autres : **GRH : Pratiques et élément de théorie**, Edition Dunod, Paris, 1997.
- DEBOISLANDELLE, (H.M) : **dictionnaire de gestion, vocabulaire concepts et outils**, éditions Economica, Paris, 1994.
- DOLAN, (S.L) : **la GRH : tendances, enjeux et pratiques actuelles**, PERSON Edition, Paris 2002.
- DUBOIS, (J) : **les salaires**, les éditions d'organisations, Paris, 1986.
- FOURGOUS (J.M) et ITURRALE (B) : **Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise**, éditions d'organisation. Paris, 1991.
- GIRAUD(F) et autres : **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, édition Gualino, Collection Business, 2^e édition, Paris,2004.
- KALIKA, (M) : **structure d'entreprise, réalité, déterminantes, performances**, édition Economica, 1988.
- KHEMAKHEM, (A) : **la dynamique de contrôle de gestion**, édition DUNOD, Paris, 1992.
- LE GALL (J.M) : **Gestion des ressources humaines**, édition PUF, France, 2002.
- LORINO (P) : **méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 1998.
- MARTORY (B) et CROZET (D) : **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : pilotage social et performances**, édition Dunod, paris, 2005.

- MICHAEL (A): **armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward**, 3^e édition, édition Kogan Page, London, 2010.
- PIERRE (J) : **analyse stratégique : les fondements économiques**, éditions Dunod, Paris, 2011.
- SCHERMERHORN(J.R), G HUNT(J) et OSBORN(R.N) : **Comportement humain et organisation**, édition village mondial, Paris, 2002.
- SEKIOU (L) et autres : **gestion des ressources humaines**, édition de Boeck Université, 2^e édition, Canada, 2001.
- SOYER Jacques : **fonction formation**, Paris, édition d'organisation, Paris, 2003.
- WEISS (D) : **les ressources humaines**, éditions d'organisation, 3^e édition, Paris, 2001.

2. Revues

- AHMED ZAID (M) et CHERTOUK : « *Contribution Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes* », Valencia, N° 360, 21 Octobre 2011.
- CHRETIEN (L) et autres : impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, in revue internationale sur le travail et la société vol 3 n° 1, 2005.
- FABI (B) et autres : *capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente*, in revue management et avenir, vol 9 n° 39, 2010.
- FRASER (T. M) : « *Stress et satisfaction au travail* », Organisation internationale du Travail, Genève, N°50, 1983.
- FRIMOUSSE (S) et PERETTI (M) : *apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin*, in revue management et avenir vol 3, n° 5, 2005.
- HENRI (J-F) et GIASSON (A): « *Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management* », CMA Management, N°67 August-September 2006.
- LE MOIGNE, (J.L) : l'évaluation des systèmes complexes, in revue système de mesure de la performance, harvard expansio, 1999.

3. Manuel et encyclopédie

- Manuel de gestion, Vuibert, tome1, 1992.
- Encyclopédie de gestion, édition Economica, paris, 1997.

4. Travaux universitaire

- BELKACEMI, (Ali) : les pratiques de gestion des ressources humaines : étude comparative entre les entreprises publiques et les entreprises privées en Algérie, mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales, Institut National de Commerce D'Alger, 2007.
- BIA (C) : l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, étude de cas : des entreprises algériennes, mémoire de magistère en sciences économiques, université Mouloud MAMMERI, tizi-ouzou, 2015.
- CHEVREFILS (M.H) : *Étude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel*, Mémoire grade de maîtrise en relations industrielles, la Faculté des études supérieures, Mai 2013.
- DIANE, (P): *Les effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises : synthèse de la documentation empirique*, Université du QUEBEC à Trois-Rivières, QUEBEC, 2008.
- MANON (B) : *l'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociales des employés dans un contexte de culture nationale*, thèse de doctorat en science de gestion, Ecole de Management Strasbourg, paris, 2009.

5. Web graphie

- www.piloter.org/performance-entreprise/mesure-de-la-performance.htm (consulté le 01/03/2017 à 22:00h).
- www.memoireonline.com/11/13/7779/pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-société-commerciales-Cas-de-la-societe-Rroda-SA.html (consulté le 01/02/2017 à 21:15h).

6. Autres

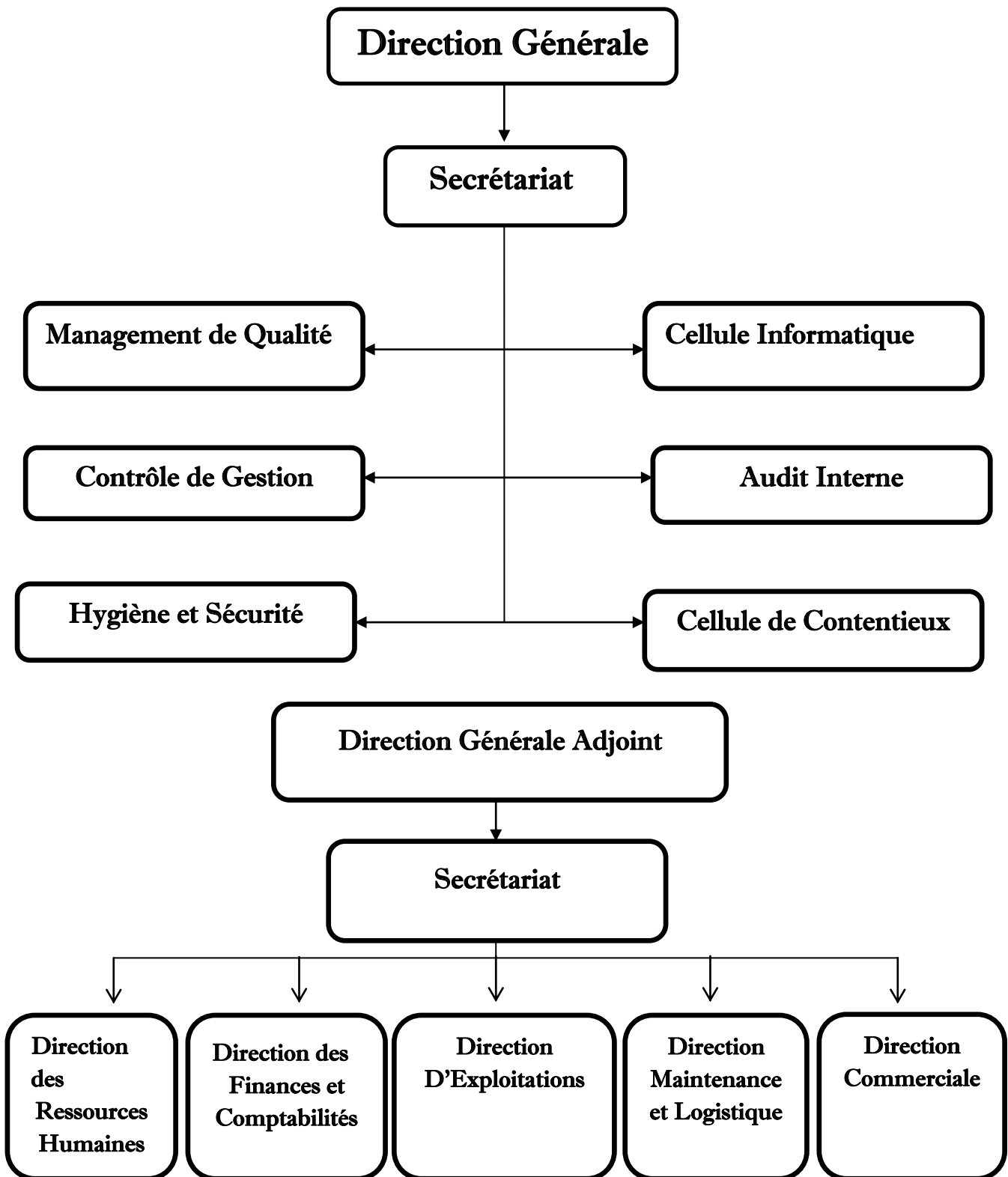
- ACHTE (I) et autres : *comment concilier la performance et le bien-être au travail ?*, mémoire MBA RH, université paris DAUPHINE, 2010.
- BAGGIO (S) et SUTTER (P.E) : *la performance sociale au travail*, Mars lab, France, 2013.

Bibliographie

- DOHOU(A) et BERLAND (N) : *mesure de la performance globale des entreprises*, institut d'administration des entreprise.
- Karim (S) : lien entre les pratiques RH et la performance socio-economique des entreprises : approches théoriques, laboratoire de recherche GECIAS, université HASSAN II, Maroc.
- REYNAUD (E) : « développement durable et entreprise, vers une relation symbiotique », journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003.
- Norme internationale ISO 14031 (1999), Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale, lignes directrices, AFNOR.

Annexes

L'organigramme de l'entreprise ARFICAVER



Source : document interne

Questionnaire

Dans le cadre d'une la préparation de mon mémoire de fin d'étude, pour l'obtention d'un diplôme de master en science commerciale, option « management des ressources humaines », et portant sur : « l'impact des pratiques de GRH sur la performance sociale », en tant que collaborateur votre avis nous intéresse.

Nous vous remercions et assurons que ce questionnaire est confidentiel et que les données recueillies ne feront l'objet que d'un traitement statistique global.

Identification du répondant :

Sexe :

Masculin

Féminin

Tranche d'âge :

20-30 ans

31- 40 ans

41- 50 ans

Plus de 51 ans

Quelle est votre Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maîtrise

Exécution

L'Ancienneté au sein d'AFRICAVERS :

1-5 ans

6-15 ans

16-25 ans

Plus de 26 ans

I. La pertinence des pratiques de GRH (la formation et la rémunération) :

1- AFRICAVER, a-t-elle fait des recensements de vos besoins en formation ?

Oui

Non

2- Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation ?

Oui

Non

3- Si oui, est-ce que la formation suivie est adaptée aux besoins de votre poste ?

Oui

Non

4- En ce qui concerne la qualité de prestation de la formation, comment avez-vous trouvé le niveau des formateurs ?

Bon

Passable

Faible

5- existe-t-il une adéquation entre votre rémunération et vos tâches dans la réalisation de votre travail ?

Oui

Non

6- Êtes-vous satisfait de votre rémunération actuelle ?

Oui

Non

7- AFRICAVER vous incite par le versement d'une prime de rendement ?

Oui

Non

II. Impact de la formation sur la performance sociale au travail :

Question	Nbr et degré de satisfaction	1	2	3	4	5
		Tout à fait d'accord	D'accord	neutre	désaccord	Fortement en désaccord
Pensez vous que le fait d'avoir une formation adéquate à vos besoins de poste permet de mieux vous impliqué dans votre travail ?						
Une formation efficace conduit-elle à votre attachement vis-à-vis de l'organisation ?						

Question	Nbr et degré de satisfaction	1	2	3	4	5
		Très élevé	élevé	Moyen		
Croyez-vous que le degré d'efficacité de la formation influence sur l'adéquation de vos comportements au travail avec les valeurs de l'entreprise ?						

Question	Nbr et degré de satisfaction	1	2	3	4
		beaucoup	Pas tellement	A un certain degré	Non
Une formation efficace conduit-elle au développement de sens du travail ?					
La formation efficace influence-t-elle le degré d'importance de votre travail ?					
Pensez vous qu'une formation efficace influence sur le climat social ?					

Question	Nbr et degré de satisfaction	1	2	3	4	5
		Tout à fait d'accord	D'accord	neutre	désaccord	Fortement en désaccord
La formation de qualité diminue votre degré de stress ?						
Croyez-vous que la bonne formation influence votre degré de satisfaction au travail ?						
Pensez-vous que l'existence d'une formation efficace influe sur l'équité au sein de l'entreprise ?						
Considérez-vous qu'une mauvaise formation puisse influencer l'utilité de votre travail ?						
Pensez-vous que le fait d'avoir une formation adéquate à vos besoins de poste vous offre le bien-être psychologique ?						

I. Impact de la rémunération sur la performance sociale au travail :

Question	Nbr et degré de satisfaction	1	2	3	4	5
		Tout à fait d'accord	D'accord	neutre	désaccord	Fortement en désaccord
Pensez vous que le fait d'avoir une bonne rémunération permet de mieux vous impliqué dans votre travail ?						
Une bonne rémunération conduit-elle à votre attachement vis-à-vis de l'organisation ?						

Question	Nbr et degré de satisfaction		1	2	3	4
	beaucoup	Pas tellement	A un certain degré	Non		
Une bonne rémunération conduit-elle au développement de sens du travail ?						
La bonne rémunération influence-t-elle le degré d'importance de votre travail ?						

Question	Nbr et degré de satisfaction		1	2	3	4	5
	Tout à fait d'accord	D'accord	neutre	désaccord	Fortement en désaccord		
Croyez-vous que la bonne rémunération influence votre degré de satisfaction au travail ?							
Pensez-vous que l'existence d'une bonne rémunération influence une équité au sein de votre entreprise ?							
Pensez-vous que l'existence d'une bonne rémunération influence une équité au sein de votre entreprise ?							

Table des matières

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Résumé

Introduction générale	1
Chapitre 1 : La GRH : définition et pratiques	5
Introduction du chapitre	6
Section 1 : définition, missions et objectifs de la GRH	7
1. définition de la GRH.....	7
2. Les missions de la GRH.....	8
3. Les objectifs de la GRH	8
4. Les pratiques de GRH	9
Section 2 : Définition et processus de la formation	9
1. La Définition de la formation.....	9
2. Les enjeux et les objectifs de la formation.....	9
2.1 Les enjeux de la formation	10
2.2 Les objectifs de la formation.....	11
3. La contribution de la formation à la stratégie globale de l'entreprise.....	11
3.1 L'acquisition de la culture de l'entreprise	12
3.2 La facilitation des projets d'investissement	12
3.3 La compétence	12
4. Processus de formation	12
4.1 Identification et analyse des besoins de formation.....	12
4.1.1 La cueillette des données	13
4.1.2 L'analyse et la classification des données recueillies.....	14

4.1.2.1 L'analyse des besoins.....	14
4.1.2.2 La classification des besoins.....	14
4.2 le plan de la formation.....	16
4.2.1 Définition et objectifs du plan de formation.....	16
4.2.1.1 Définition	16
4.2.1.2 Finalités d'un plan de formation.....	17
4.2.1.3 L'élaboration du plan de formation.....	18
4.2.1.4 La mise en œuvre du programme de formation.....	19
4.3 Suivi et évaluation de la formation.....	20
4.3.1 Le suivi de la formation.....	20
4.3.1.1 Définition.....	20
4.3.1.2 Objet du suivi.....	20
4.3.1.3 Le responsable du suivi.....	20
4.3.2 L'évaluation de la formation.....	21
4.3.2.1 Définition.....	21
4.3.2.2 Les niveaux d'évaluation de la formation.....	21
Section 3 : La rémunération et son importance.....	24
1. Définition de la rémunération.....	24
2. Importance de la rémunération.....	24
3. Les composantes de salaires	25
3.1 Le salaire de base contractuel.....	26
3.2 Les compléments et les suppléments de salaire.....	26
3.3 Les retenues diverses.....	27
4. Caractéristiques du système de rémunération.....	27
5. Les objectifs de la rémunération.....	28
Conclusion du chapitre.....	29
Chapitre 2 : la performance sociale et les pratiques de GRH	30
Introduction du chapitre.....	31
Section 1 : généralité sur la performance.....	32
1. Définition de la performance.....	32

2. La distinction entre la performance et les notions voisines	34
2.1 L'efficacité	34
2.2 L'efficience	34
2.3 L'effectivité	34
3. La mesure de la performance.....	35
4. Type et source de la performance	36
4.1 Les différents types de la performance	36
4.1.1 La performance environnementale.....	38
4.1.2 La performance économique	38
4.1.3 La performance sociale	39
4.2 Identification des sources de performance.....	40
Section 2 : La performance sociale et son évaluation.....	41
1. Définition et origine de la performance sociale	41
1.1 L'origine du terme performance sociale.....	41
1.2 Définition de la performance sociale	41
2. Les dimensions de la performance sociale au travail.....	43
2.1 La dimension eudémonique de la performance sociale au travail.....	43
2.1.1 Implication au travail.....	43
2.1.2 Engagement organisationnel.....	44
2.1.3 Congruence.....	44
2.1.4 Sens du travail.....	45
2.1.5 Valeur travail.....	45
2.2 La dimension hédonique de la performance sociale au travail.....	46
2.2.1 Climat social.....	46
2.2.2 Exposition aux stress.....	47
2.2.3 Bien-être subjectif au travail.....	47
2.2.4 Satisfaction au travail.....	48
2.2.5 Justice organisationnelle.....	48
2.3 Concepts à la fois eudémonique et hédoniques.....	48
2.3.1 Qualité de vie au travail.....	49
2.3.2 Santé mentale des salariés.....	49

Section 3 : Lien entre pratiques de GRH et performance sociale.....	51
1. La GRH comme sources de performance	51
2. La nature de relation GRH et performance	52
2.1 L'approche universaliste	52
2.2 L'approche contingente	53
2.3 Approche configurationnelle	54
Conclusion du chapitre.....	55
Chapitre 3 : La relation entre les pratiques de GRH et la performance sociale au travail au niveau d'AFRICAVER.....	56
Introduction du chapitre	57
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil et la démarche de l'enquête.....	58
1. Historique, présentation et objectif d'AFRICAVER.....	58
1.1 Historique d'AFRICAVER.....	58
1.2 L'organigramme d'AFRICAVER.....	59
1.2.1 La direction générale.....	59
1.2.1.1 Le secrétariat.....	59
1.2.1.1 Cellule hygiène et sécurité.....	60
1.2.1.2 Cellule management de qualité.....	60
1.2.1.3 Cellule contrôle de gestion.....	60
1.2.1.4 Cellule audit interne.....	61
1.2.1.5 Cellule informatique.....	61
1.2.1.7 Cellule contentieux	61
1.2.2 La direction générale adjoint.....	62
1.2.3 Les directions.....	62
1.2.3.1 Direction exploitation.....	62
1.2.3.2 Direction maintenance et logistique.....	63
1.2.3.3 Direction finance et comptabilité.....	63
1.2.3.4 Direction des ressources humaines.....	64
1.2.3.5 Direction commerciale.....	64
1.3 Les objectifs d'AFRICAVER.....	65
1.4 Cadre méthodologique de l'étude empirique	56

1.4.1 La décomposition du questionnaire.....	65
1.4.2 Les types de questions utilisées	66
1.4.3 Mode d'échantillonnage.....	66
Section 2 : Le niveau de pertinence de la formation et la rémunération au sein d'AFRICAVER et sa relation avec la performance sociale au travail selon les employés.....	66
1. Analyse des résultats et interprétation.....	67
1.1 Fiche signalétique.....	67
1.2 Le niveau de pertinence des pratiques de GRH (formation et recrutement) au sein d'AFRICAVER.....	70
1.3 influence de la formation sur la performance sociale au travail.....	74
1.4 Influence de la rémunération sur la performance sociale au travail.....	85
Section 3 : Les indicateurs de mesures de la performance sociale au sein d'AFRICAVER et l'analyse des résultats.....	88
1. Les indicateurs de mesures de la performance sociale au sein d'AFRICAVER.....	88
2. Interprétation des résultats de l'enquête et de l'analyse des indicateurs de la PS....	93
3. Suggestions.....	94
Conclusion du chapitre.....	95
Conclusion générale.....	97
Bibliographie.....	100
Annexes.....	104

