

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME

Evaluation de la performance organisationnelle

De TCHIN LAIT « CANDIA » :

Portées et limites

Elaboré par :

Mr. Toufik BENCHABANE

Encadreur :

Mr. Abdelhafid BENNOUR
Maitre de conférences a ESC ALGER

Lieu de stage : BEJAIA

Période de stage : du 15/03/2014 au 01/06/2014

2013/2014

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME

Evaluation de la performance organisationnelle

De TCHIN LAIT « CANDIA » :

Portées et limites

Elaboré par :

Mr. Toufik BENCHABANE

Encadreur :

Mr. Abdelhafid BENNOUR
Maitre de conférences a ESC ALGER

Lieu de stage : BEJAIA

Période de stage : du 15/03/2014 au 01/06/2014

2013/2014

Remerciement

Je tiens à remercier vivement tous nos professeurs de l'école supérieure de commerce, qui m'ont aidé à accumuler toutes les connaissances nécessaires tout au long de mon cursus universitaire.

Je cite principalement :

Mr Abdelhafid BENNOUR, mon encadreur, qui avec sa patience et ses conseils a pu m'orienter vers des sources fiables jusqu'au dernier jour.

Mr Rafik RACHERACHE, Mr IDJRAOUI, Mr MEHDI, et tous les cadres du DFC pour leur aide précieuse toute au long de notre recherche

Mr BENABDELHAK, et Mm TAYEB, pour toutes les informations nécessaires qui m'ont fournis et pour leur chaleureux accueil.

Mr HASHATEL, Mr MERABET, et tous les cadres de TCHIN lait sans exception.

—Dédicaces—

Je dédie ce travail

A mes très chers parents CHERIF et HAYET, les premières personnes qui ont cru en moi, qui m'ont encouragé et soutenu le long de mon chemin. Merci pour vos sacrifices, dévouement et surtout de m'avoir fait autant de confiance, de n'avoir jamais douté de mes capacités et de m'avoir enseigné les valeurs justes de la vie, avec autant de sagesse.

A mes très chers frères RAFIK, RIAD et ma sœur SALIMA, mes amis, mes complices et mes confidents, qui m'entourent avec beaucoup de protection, d'affection et d'amour.

A ma chère copine SABRINA de m'avoir écouté avec autant de patience, de m'avoir encouragé avec ta tendresse, ton appui et tes encouragements en fer. Sans toi je ne serais jamais arrivé au bout du chemin. Et merci aussi à ta maman HASSIBA qui t'a bien éduqué et qui t'a inculqué des vrais principes.

A mes grands-parents MOULOUD et KHOUKHA et à toutes mes tantes, oncles, cousins et cousines que je ne saurais citer.

A mes chers amis, ALI, ZAKI, MASSI, que j'ai passé dans leur présence des moments inoubliables.

TOUFIK

Sommaire :

<u>Introduction Générale</u>	1
<u>Chapitre Premier</u> GRH	4
Section 1 : Contexte général de la GRH et ses diverses notions	5
Section 2 : Gestion des compétences et carrières.....	26
<u>Chapitre Deuxième</u> : Les Systèmes d’appréciation de la performance.....	37
Section 1 : La performance d’une entreprise de production de biens	37
Section 2 : Les systèmes de mesures de la performance.....	55
<u>Chapitre Troisième</u> : l’évaluation de la performance organisationnelle des (RH) de TCHIN LAIT « CANDIA ».....	65
Section 1 : Présentation générale de TCHIN LAIT « CANDIA ».....	65
Section 2 : étude du système d’appréciation de performance de TCHIN LAIT	73
<u>Conclusion Générale</u>	93

Liste des abréviations :

CED: Comité de Développement Economique

CV: CURRICULUM VITAE

DRH : Direction des Ressources Humaines

DG: Directeur Générale

GPRH : La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

GRH : La Gestion des Ressources Humaines.

RH : Les Ressources Humaines

RSE: Responsabilité Sociétale des Entreprises.

SAP:Système d'appréciation de la Performance.

SMART : Spécifique Mesurable Atteignable Réalisable Temporellement.

SONATRACH:Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures.

TDB: Tableau De Bord.

Liste des tableaux

N° tableaux	De la partie théorique	pages
N°1.1	Evolution de la fonction aux années 70	4
N°1.2	La GRH comparé a l'administration du personelle	5
N°1.3	Comparaison entre les modèles de (1975-1985) et (1985-2000)	5
N°1.4	Fiche du candidat	22
N°1.5	Compétences et carrières	33
N°2.1	Les modèles de la performance organisationnels	47
N°2.2	La conception de la performance et les dimensions de mesure	56
N°2.3	Le bon et mauvais TDB de gestion	58
N° tableaux	De la partie pratique	pages
N°3.1	La répartition des questionnaires selon les directions	80
N°3.2	la relation entre leurs contributions et leurs rétributions	81
N°3.3	les justifications de cet équilibre	82
N°3.4	le degré de satisfaction de la demande de marché	83
N°3.5	les causes qui ont mené à cette non satisfaction	83
N°3.6	le pouvoir de maximisation de production mensuelle	84
N°3.7	le classement des recommandations	84
N°3.8	les cause de l'augmentation de son CA ces trois dernières années	

Liste des figures

N° figures	De la partie théorique	pages
N°1.1	Le modèle contingentiel de la GRH	8
N°1.2	Les politiques de rémunérations	11
N°1.3	La gestion des carrières au cœur de la GRH	29
N°2.1	Le triangle de la performance	44
N°2.2	Le modèle cybernétique de contrôle	54
N°2.3	La vision holiste de la mesure de la performance et de la rétroaction	55
N° figure	De la partie pratique	pages
N°3.1	Le facteur qui a permis aux dirigeants de réaliser cet équilibre	82
N°3.2	les causes qui ont mené à cette non satisfaction	83
N°3.3	Le classement des recommandations	85
N°3.4	Les causes de l'augmentation de son CA ces trois dernières années	

Introduction

Générale

Introduction générale

En Algérie, Le marché du lait était durant les années 1996 – 2000 essentiellement dominé par les entreprises du secteur public. Et sa production était orientée dans sa quasi-totalité, sur la fabrication du lait pasteurisé en sachet polyéthylène, qui bénéficiait de la part de l'ETAT, d'un soutien des prix à la consommation.

L'Algérie est par définition, un pays chaud ; Paradoxalement, la distribution du lait qui était pratiquée, défiait toute logique « la chaîne de froid était quasiment inexistante » le spectacle quotidien des casiers remplis de sachets de lait, jonchant les trottoirs et exposés au soleil jusqu'à écoulement total, était permanent. Et pour qu'une entreprise privée puisse être acceptée et respectée par le marché algérien, elle doit ramener une idée vraiment innovatrice et offrir un produit de haute qualité.

Par contre, chaque entreprise privée ne veut pas juste qu'elle soit acceptée et respectée mais elle veut réaliser le profit avec pérennité. Et pour pouvoir y parvenir elle doit avoir un système de management efficace et efficient au même temps c'est-à-dire performant.

Le système d'appréciation de performance (SAP) est un système de management qui mène à la réalisation de la performance, à travers des indicateurs de mesures.

La performance est un concept très vaste, d'une part il est composé de plusieurs termes clés tel que ; l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, la pertinence, et la compétitivité. D'autre part, il est utilisé dans plusieurs domaines, à l'évidence les sciences de gestion où il est constitué principalement de trois types de performance (économique, concurrentielle, organisationnelle, et globale), et dans chacune de ces typologies, on trouve des spécificités.

La performance de l'entreprise est considérée comme juste économique et financière pour l'entreprise et pour l'actionnaire. Par contre, elle résulte aussi de la performance organisationnelle à travers des indicateurs spécifiques (aux ressources humaines « RH », à la production, à la recherche et développement, au service après vente « SAV », et à la gouvernance).

La performance des ressources humaines est devenue une nécessité. Indicateurs, Tableau de Bord, Reporting ...etc. Autant de mots qui font partie aujourd'hui du quotidien des DRH et qui mettent l'appréciation de leur performance sous les projecteurs.

Notre travail de recherche est centré sur l'appréciation de la performance organisationnelle (RH). Le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard, notre choix du thème est dû principalement à notre stage pratique au sein de CEVITAL SPA, industries agro-alimentaire, où nous étions dans le département de planification et stratégie. Aussi, grâce à son originalité et par son importance. En effet, nous considérons que la mesure de la performance organisationnelle figure parmi les axes fondamentaux en matière de management de l'entreprise en générale et de la GRH en particulier.

Notre objectif est de connaître les portées et limites du SAP des RH au sein de TCHIN LAIT « CANDIA »

Dans notre recherche, on a proposé la problématique suivante:

Quelles sont les portées et limites du Système d'Appréciation de Performance des RH de tchin lait « candia »?

Cette problématique s'accompagne par les trois questions suivantes :

- Est-ce que le SAP des RH est efficace ?
- Quel est le degré de contribution des RH dans la réalisation du chiffre d'affaire ?
- Quels sont les facteurs utilisés pour inciter les employées à améliorer leurs productivités ?

Pour répondre à cette problématique, il convient de poser deux hypothèses :

- Hypothèse principale : l'entreprise ne peut être efficace que si elle met en œuvre un système de rémunération et formation selon productivité de chacun
- Hypothèse secondaire : l'entreprise ne peut être efficace et efficiente que si elle revoit son système de management dans chaque département

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons suivi une démarche descriptive et analytique. L'aspect descriptif a porté sur une recherche documentaire qui résume les plus essentielles des théories et approches, selon leurs auteurs, sur les organisations et sur l'appréciation de performance organisationnelle. Cette démarche sera complétée par la collecte de données, basée sur l'étude de cas TCHIN LAIT « CANDIA »

Nous avons choisi cette entreprise qui se situe à Bejaia, à cause de sa notoriété dans le domaine des produits laitiers et parce que nous étions au courant pour leur conjoncture qui remonte à 4 mois où il n'arrivait pas à satisfaire leur demande de marché. Pour permettre à notre recherche d'avoir un échantillon représentatif nous avons choisis des cadres répartis dans chaque département.

Pour accomplir ce travail de recherche, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages et travaux universitaires, ainsi que des sites web et des petites conversations avec les responsables questionnés.

Notre travail est organisé en trois chapitres ou le premier chapitre intitulé « la gestion des ressources humaines » qui définit la fonction G.R.H, son évolution, et les raisons de l'évolution, ainsi que son renouvellement, ainsi que les notions clés de la G.R.H, enfin nous terminerons avec la gestion des carrières et des compétences. Le second chapitre intitulé « les systèmes d'appréciation de la performance » dans lequel nous avons touché tous les aspects de la performance et ses systèmes de mesures pour clarifier notre thème de recherche. Le dernier chapitre intitulé « l'évaluation de la performance organisationnelle des RH au sein de TCHIN LAIT », dans ce chapitre nous avons présenté l'entreprise d'accueil, ainsi que leur système d'appréciation des RH.

Premier

Chapitre

CHAPITRE PREMIER : Gestion des Ressources Humaines.

Notre sujet de recherche est très complexe, et pour pouvoir le cerner, il faudrait mettre en lumière la gestion des ressources humaines (G.R.H).

A cet effet, nous avons choisi de partager dans ce chapitre deux sections, dont l'une traitera le contexte général de la G.R.H (définition de la fonction G.R.H, son évolution, et les raisons de l'évolution, ainsi que son renouvellement), et la seconde traitera les notions clés de la G.R.H (la rémunération, la motivation, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, et la formation, la politique et les objectifs de la formation, enfin nous terminerons avec la gestion des carrière et des compétences).

Section1 : Contexte général de la GRH et ses diverses notions

Nous avons partagé ce chapitre en deux sections, dont nous traitons dans la première le contexte générale de la G.R.H, et dans la seconde nous passerons à ses diverses notions.

Sous section1 : Contexte général

§1 : Définitions

P. Roussel définit la GRH comme « l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H.en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise».¹

« La gestion des ressources humaines d'une organisation se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels».²

¹ MORENO, (M), « *cours GRH, IFSE* » janvier 2008, P.5

²SHIMON, (L) et autres : *la gestion des ressources humaine– Tendances, enjeux et pratiques actuelles* -3eme édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P 25.

§2 : L'évolution de la fonction

La fonction est évoluée, son évolution est marquée par les stations suivantes :

§2.1 : De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines :

Historiquement, la gestion des hommes au cours du **19^{ème} siècle** se rationalise, grâce aux compagnies de chemin de fer qui emploie environ 138000 employés en 1869. La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

A la Fin du **19^{ème} Siècle**, la **G.R.H** connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production, grâce aux pionniers du management F. TAYLOR. Aussi, cette période a connu la naissance du contrat de travail.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot) Les premières activités du service du personnel sont :

- le recrutement ;
- l'affectation des personnes dans les ateliers. Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :
- ❖ centralisation du recrutement ;
- ❖ harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- ❖ prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

Pendant les trente glorieuses :

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique. A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.¹

¹MORENO, (M), Op Cite, P. 6

Selon Weiss et al (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par :

- une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,
- une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,
- une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Depuis les années 1970 :

De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.

Tableau N°1-1 : évolution de la fonction aux années 70

Approches des RH (J.Igalens5, 1991)	Gestion du personnel	GRH
Assomption principale	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	Court et Moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de motivation	Argent et progression de Carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

Source: MORENO (M), Op. Cite, P.7

Tableau N°1-2 : la GRH comparé a l'administration du personelle

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

Source : (L) Cadin et al, « *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie* », 2002, page.11

Tableau N°1-3 : comparaison entre les modèles de (1975-1985) et (1985-2000)

Modèle 1 : Adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)	Modèle 2 : Activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité quantitative externe du Travail ; • Logique de CT ; • Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) ; • Intervention de l'Etat ; • Négligence des ressources humaines internes ; • Gestion du personnel concentrée sur les restructurations ; • Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation). 	<p>Management idéologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discours idéologique, • Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux <p>Modernisation socio-productive :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de flexibilité interne qualitative ; • Gestion anticipée des compétences ; • Approche proactive ; • Modèle de l'organisation qualifiante ; • Personnel envisagé comme un investissement, une ressource.

Source : D'après Weiss et col. (1999)

§2.2 : Les raisons de cette évolution :

Notons une modification des objectifs stratégiques de l'entreprise. La standardisation et le fordisme atteignent leurs limites. Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité.

Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production. Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est devenu essentiel « Cadin et ses collègues (2002) ».

Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante.

L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité.

On note, dans les années récentes¹ :

- le poids de l'environnement économique : la croissance faible conduit une G.R.H serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement.
- Chômage ;
- Internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;
- Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation... ;
- Evolution des modes de management depuis les années 1950 ; S'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité la qualité totale...

D'après Jean-Marie Peretti², Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariées.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée. Le DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariées. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation.

¹ MORENO, (M), Op. Cite, P 9

² Peretti, (JM), *gestion des ressources humaines*, Vuibert 19ème édition, page 2

Il a consacré une partie du premier chapitre de son ouvrage « le management des ressources humaines » à l'évolution et au renouvellement de la gestion de la ressource humaine.

§2.3 Le renouvellement de la gestion des ressources humaines :

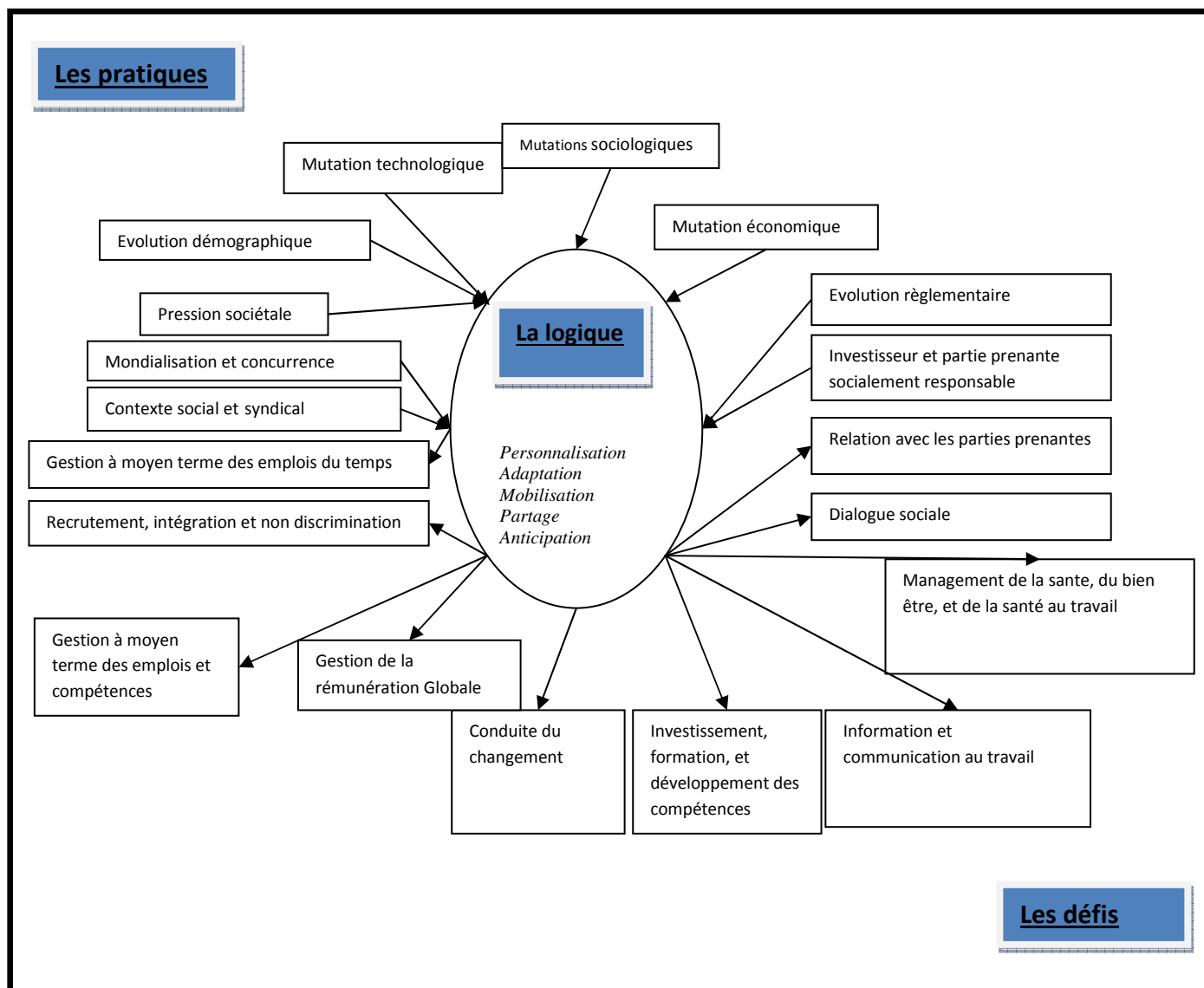
Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui sont adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées. Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponse comme expliqué en dessous¹ :

❖ Approche contingence de la GRH : elle fait ressortir la liaison défi→logique►pratique. Pour qu'une entreprise puisse répondre à l'actualité, elle doit s'appuyer sur des nouvelles logiques, des nouvelles pratiques, et cela à travers des nouveaux défis. La figure en dessous explicitera mieux

¹MORENO, (M), Op. Cite. page 9

Figure N°1-1 : Le modèle contingentiel de la GRH



Source : Peretti. (J.M), Op.cit. P2

Les défis

- ❖ Les grands défis :
 1. Les mutations technologiques et la conduite du changement ;
 2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial ;
 3. Les mutations économiques ;
 4. Les évolutions démographiques ;
 5. Les mutations sociologiques et la diversité ;
 6. Les partenaires sociaux ;
 7. Le cadre législatif et réglementaire ;
 8. L'investissement socialement responsable.
- ❖ Les logiques de réponse
 1. La personnalisation ;
 2. L'adaptation ;
 3. La mobilisation ;
 4. L'anticipation ;
 5. Le partage.

Sous section2 : les notions de la GRH

Cette sous section contient toutes les notions de base de la G.R.H (rémunération, motivation, formation, et recrutement). Aussi, elle contient les notions récentes et plus développées (la gestion prévisionnelle de la ressource humaine, la gestion des carrières et compétences).

§1. La rémunération et la motivation

La motivation du salarié, c'est ce qui le fait agir, c'est-à-dire ce qui le pousse à travailler (motivation positive) ou à ne pas travailler (motivation négative).

Pour l'école classique (H. Fayol, F.W. Taylor), l'homme ne travaille que parce qu'il y est contraint : il est motivé par l'argent (rémunération) et non par une satisfaction sociale. Les individus travaillent d'abord pour assurer leur subsistance. Certes, lorsque leurs besoins physiologiques sont satisfaits, ils cherchent à combler d'autres besoins moins dépendants du système de rémunération (autonomie, accomplissement personnel...). La rémunération est donc un facteur prépondérant de motivation des travailleurs car elle a un caractère alimentaire

et permet en outre d'accéder à une consommation marchande qui répond à des besoins personnels ou sociaux (vacances, loisirs, signes distinctifs d'appartenance à un groupe...). Pour rester motivant, le salaire doit permettre au salarié de conserver son niveau de vie ; il doit être ressenti comme « juste » par rapport à la prestation de travail fournie et doit être progressif pour réserver au salarié des perspectives d'évolution¹.

§ 1.1 La rémunération

La rémunération est un axe principal dans la GRH, d'où son absence dé motive les ressources humaines dans l'organisation.

§1.1.1 Les éléments de la rémunération

Le salaire (ou traitement pour les fonctionnaires ou solde pour les militaires) rétribue le travail fourni, en application du contrat de travail passé entre l'employeur et l'employé. Il est à la fois un élément du coût de revient, pour l'organisation, et un élément de motivation, pour les travailleurs.

Premièrement, on ajoute au salaire de base (mentionné dans le contrat de travail) les heures supplémentaires et les primes (prime de rendement, prime de pénibilité, prime d'ancienneté, ...etc.) Pour obtenir le salaire brut. Deuxièmement, on retranche du salaire brut les cotisations sociales salariales pour obtenir le salaire net. Troisièmement on peut ajouter au salaire net les remboursements de frais professionnels (frais de repas, frais kilométriques, ...) pour constituer le salaire net à payer, c'est-à-dire l'argent effectivement perçu par le salarié à la fin du mois.

Le salaire brut, les avantages en nature (voiture de fonction, logement de fonction, ...) et les salaires différés (participation, intéressement, plan d'épargne entreprise, ...) forment la rémunération globale.

La rémunération globale et les cotisations sociales patronales forment la masse salariale, qui représente le coût du facteur de travail pour l'organisation. La rétribution représente la rémunération et des aspects plus qualitatifs comme la satisfaction dans l'exercice du travail, la capitalisation socio professionnelle, le pouvoir et l'influence, des gratifications symboliques².

¹<http://alain-moroni.perso.neuf.fr/STG1/cours/CH12%20remuneration%20et%20motivation.pdf> consulté 5/03/2014 à 18h45

² MORENO (M), Op.cit. P 43

§1.1.2 Les formes de la rémunération

La rémunération peut-être fonction :

- ◆ Du temps de travail (nombre d'heures effectuées pendant le mois) ;
- ◆ Du rendement (nombre de pièces réalisées, chiffre d'affaires réalisé, ...) ;
- ◆ De la réalisation des objectifs (pour les cadres supérieurs) ;
- ◆ D'une grille indiciaire (ex : fonction publique, ...).

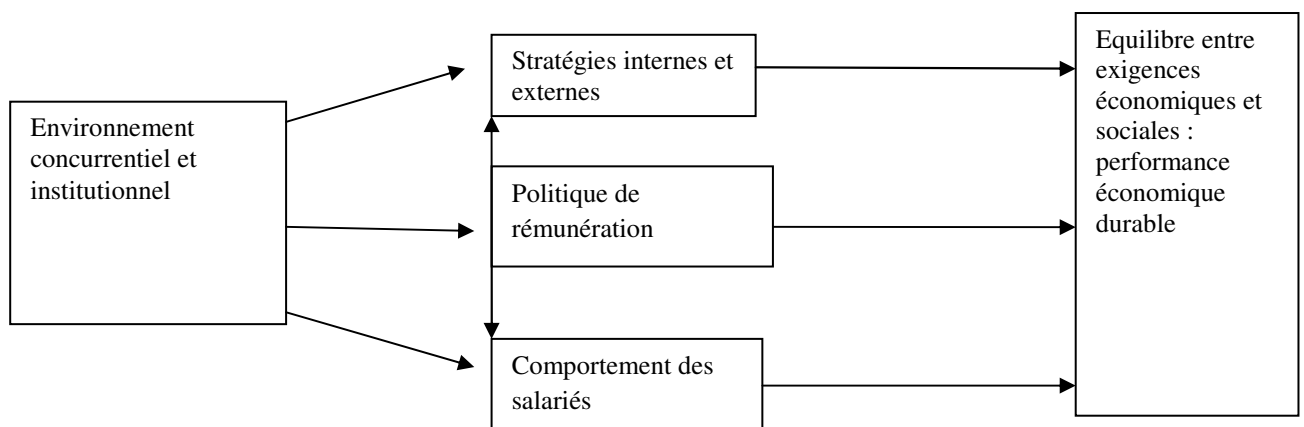
§1.1.3 La politique de rémunération

Pour les salariés, la rémunération est un revenu dont dépend son niveau de vie et son insertion dans la société. Pour les employeurs, la rémunération est une des composantes du coût de production, qu'il cherche à minimiser afin d'augmenter ses profits et/ou sa compétitivité pour les classiques, et un élément de différenciation par rapport à ces concurrents, permettant à ces derniers de refléter leurs forces et d'attirer les meilleurs pour constituer un avantage concurrentiel.

§1.1.4 Contrainte et objectif de la politique de la rémunération¹

Selon Sire et Tremblay (2000) un gestionnaire des rémunérations doit résoudre un problème d'optimisation sous contraintes de l'environnement institutionnel, de l'exigence d'efficacité économique et des comportements individuels. Explicité par la figure ci-dessous

Figure1-2- les politiques de rémunérations



Source : Sire et Tremblay (2000, p.16) in Peretti et Roussel (2000), *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert gestion.

¹MORENO (M), Op.cit, page 44

La politique de rémunération doit :

- ◆ Respecter les contraintes légales (ex : salaire minimum, égalité de rémunération entre les hommes et les femmes, ...);
- ◆ Respecter les minima fixés dans les conventions et accords collectifs dont dépend l'organisation ;
- ◆ Etre compatible avec les ressources financières de l'organisation ;
- ◆ Etre comparable à ce qui se pratique dans les autres organisations pour conserver durablement les employés ;
- ◆ Prendre en compte les différences de qualification et les niveaux de responsabilité des employés.

§ 1.1.5 Les pratiques de rémunération ont évolué au cours du temps:

La classification détermine le niveau de rémunération associé au poste. Différentes méthodes sont utilisées¹ :

- la classification de type Parodi est la liste de dénomination des postes mais sans description précise. (Amadiou, p.34)
- la classification de type Parodi amélioré correspond à la description fouillée des postes. (Amadiou, p36)
- la classification de type « fonction publique aménagée » donne l'accès au poste en fonction d'un diplôme et rémunération de l'ancienneté, la classification en critères « classants » est la plus récente.
- Ces classifications sont fondées sur l'énonciation et l'évaluation des critères « classants ». Les accords portent sur des procédures d'évaluation des postes et non sur la classification qui en découle (discussion sur le choix des critères retenus). (Amadiou, p.39)

Aujourd'hui, c'est la volonté de tenir compte de l'individu et de ses compétences plutôt que du poste qui prime. La notion de compétences est mise en exergue (industrie sidérurgique et Cap 2000 marquent l'évolution du système d'évaluation désormais fondé sur la compétence).

¹MORENO (M), Op.cit. page 43

§1.2 La motivation

La motivation est un facteur très important car il peut inciter les employés à augmenter leurs productivités, à augmenter le rendement de l'organisation, et il peut constituer un avantage concurrentiel. Ces éléments de motivations peuvent être par :

§1.2.1 la rémunération

La rémunération constitue un élément essentiel du système de motivation des salariés. L'employeur peut avoir recours :

- ◆ A l'individualisation des salaires : le salaire sera composé d'une part fixe et d'une part variable, qui sera fonction du rendement et/ou de la réalisation d'objectifs. Ce système de rémunération est souvent utilisé pour motiver les commerciaux.
- ◆ A des évolutions de carrière, qui se traduiront par des augmentations de salaire.
- ◆ A la participation aux résultats : La participation aux bénéfices, obligatoire dans les entreprises de plus de cinquante salariés, et l'intéressement, facultatif, permettent de motiver les salariés en les associant à la performance de l'entreprise.
- ◆ A la participation au capital : Associer les salariés au capital de l'entreprise permet de motiver les salariés en les associant à la performance de l'entreprise (augmentation de la valeur de l'action et montant du dividende versé) et à sa pérennité (le salarié est propriétaire d'une partie de l'entreprise).

§ 1.2.2 Les autres moyens de motivation

La motivation des salariés ne se fait pas qu'au travers de la rémunération. Cela passe aussi :

- ◆ Par la reconnaissance : la reconnaissance du travail effectué, qui peut se traduire par davantage de responsabilités et/ou des promotions, permet de motiver le salarié ;
- ◆ Par l'amélioration des conditions de travail : enrichissement des tâches, autonomie plus grande, amélioration des conditions matérielles de travail, horaires variables ;
- ◆ La participation aux décisions de gestion : management participatif, délégation ;
- ◆ La formation professionnelle : l'augmentation des connaissances et des compétences du salarié lui permettront d'évoluer au sein de l'entreprise, d'être plus autonome, d'être plus efficace, de savoir-faire plus de choses ;
- ◆ Par des sanctions : suppression des primes, blâme, mutation.

§2 La gestion prévisionnelle de la ressource humaine (GPRH)

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes »¹.

On peut dire donc que la GPRH est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences).

Aussi, La GPRH est un outil au service de la gestion des ressources humaines, elle repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaires) en ressources humaines. Cette comparaison permet de déterminer les stratégies (décisions et actions) de RH adéquate, c'est à dire :

- si les besoins correspondent aux disponibilités, la stratégie RH se compose d'une série d'actions et de décisions de stabilisation de la force de travail (formation, promotion)
- si les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH va s'orienter vers l'acquisition des RH en interne (mobilité, promotion...) et/ou en externe (recrutement).
- si les besoins sont inférieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi (départs anticipés, licenciements...).

§2.1 l'importance de la GPRH

La GPRH doit s'exercer avant les autres activités de la GRH, elle représente le fondement des principales activités de la GRH, car elle permet de déterminer des lignes de conduites engageant le présent pour le futur. C'est une activité à laquelle on se réfère pour la suite à donner aux autres activités² : description et évaluation des emplois, établissement des rémunérations, recrutement et sélection des candidats...

¹ SEKIOU, (L), Blondin, Peretti et autres : *gestion des ressources humaines*, 2^e édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001, p 70.

²MORENO, (M), Op.cit. P 22

La planification permet à l'ensemble des ressources humaines d'obtenir plus d'objectivité, de responsabilité et de motivation, de rigueur et de justesse, de confiance et de collaboration.

§2.2 L'objectif de la GPRH :

La GPRH se présente comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, elle a pour objectifs de :

- permettre une meilleure utilisation des ressources humaines ;
- accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise ;
- associer le plus efficacement possible les activités de GRH et les objectifs de l'entreprise ;
- obtenir davantage d'information sur les ressources humaines ;
- agencer adéquatement les différents programmes en GRH ;
- permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection ; de meilleurs programmes de formation ...

Enfin, on peut dire la GPRH n'a qu'un seul objectif, celui de faire apparaître les déséquilibres potentiels (pénurie, le trop-plein, incompetence...) suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulations qui permettent de les atténuer ou, dans les meilleurs cas, de les faire disparaître.

§3 La formation

La formation des R.H est devenue dans notre époque actuelle une nécessité pour toutes les organisations pour s'adapter à toutes les situations, être en veille technologique et compétitives.

§3.1 Définitions : nous allons vous proposer trois des plus grandes définitions de la formation selon des auteurs de renommé mondiale qui sont ;

- Premièrement, selon LOUART Pierre, la définition de la formation professionnelle est comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences

au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »¹

- Deuxièmement selon VATIER Raymond, la définition la plus adaptée de la formation c'est « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »²
- La troisième et la dernière définition est celle présentée par SEKIOU et autres, qui s'accordent à définir la formation 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 des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »³

§3.2 La politique de la formation :

MEIGANT Alain, définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement ».⁴

Selon SOYER Jacques, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »⁵

Une politique de formation se doit de répondre à un triple objectif⁶ :

- Mettre les salariés en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ;

¹ LOUART, (P), *GRH*, édition Eyrolles, Paris 1994. p 130.

² VATIER, (R), *Département de l'entreprise et promotion des R.M*, paris, édition entreprise moderne, 1960, p 90.

³ SEKIOU, (L) et Autres. *GRH. CANADA*. Edition De Boeck Université. 2001. p336

⁴ MEIGNANT, (A), édition Liaison, paris, 2003, P55

⁵ SOYER, (J), *la fonction formation*, édition d'organisation, Paris, 1999. p 48

⁶ <http://fr.slideshare.net/swgueye/26064588-formationdupersonnelgrh> Consulté le 12/12/2013 à 16 :55

- Permettre aux personnels de s'adapter aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliqué par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

La formation est organisée autour des grands axes suivants¹ :

- **Optimiser les performances individuelles et collectives et accompagner la croissance**, en intégrant :
 - ⊕ La diversité des expertises métiers ;
 - ⊕ La dimension internationale de l'activité
- **faire converger les besoins et les compétences** entre les différents secteurs de l'entreprise et les aptitudes individuelles des salariés.
- **préparer les évolutions des salariés** dans leurs missions actuelles et futures, et favoriser ainsi leur mobilité.
- **accompagner ou anticiper les changements**, notamment dans les secteurs :
 - ⊕ des technologies ;
 - ⊕ de l'organisation.
- **favoriser le partage des connaissances** au sein d'Essilor à travers :
 - ⊕ la capitalisation et la diffusion du savoir et du savoir-faire ;
 - ⊕ le partage de méthodologies.

§3.3 les objectifs de la formation :

Nous avons essayé de les résumer dans quelques points, sachant qu'ils doivent être associés à la stratégie de l'entreprise et ils doivent tenir compte des spécificités d'objectif citées par DRUCKER.P «S.M.A.R.T », c'est-à-dire que les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables, et temporels.

- 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 ;
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;

¹<http://www.essilor.com/fr/Talents/GestionCarrieres/Pages/PolitiqueFormation.aspx> consulté le 12/12/2013 à 16:49

- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime en soi ;
- Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

§3.4 Les types de formations :

Jaques SOYER¹, a réparti les types de formations en cinq types qui sont ;

➤ Formation adaptation :

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoirs-être plus efficaces. Et elle est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques.

¹ SOYER (J), Op cite. P48

➤ **Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :**

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

➤ **Formation outil intellectuel de base (culture générale) :**

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

➤ **Formation culture d'entreprise :**

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

➤ **Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :**

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, ...etc.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de

fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencer la réussite du projet.

§4 Recrutement

Le recrutement constitue un processus de l'analyse du besoin en amont, jusqu' à l'intégration de nouvel embauché, en aval. Et il peut être parfois long et coûteux.

§4.1 Définitions

Selon Olivier MEIER¹, dans son livre dico du manager c'est « l'ensemble des politiques mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste ou une fonction donnée. Le recrutement peut se faire en interne, via des offres de promotion ou de mutation à des salariés de l'entreprise ou suite à l'intégration d'un stagiaire, ou s'opérer par voie externe après examen de candidatures spontanées, par petites annonces, par rencontre directe avec des candidats dans le cas de forum, par cooptation ou à travers le recours à différentes organisations (ANPE, APEC, grandes écoles, universités, cabinets de recrutement). Toute décision d'embauche entraîne un contrat de travail comportant le plus souvent une période d'essai, à l'issue de laquelle l'embauche sera définitive. Le règlement intérieur et la convention collective sont alors applicables au nouvel embauché.

Selon Pierre LOAURET², « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer. »

Selon SEKIOU et al³, Le recrutement peut être défini comme étant « un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ».

¹ Olivier MEIER, dico du manager, édition DUNOD, paris 2009, page 175

² Pierre LOUART, Gestion des ressources humaines, éditions Eyrolles, Paris, 1994, page 109.

³ SEKIOU et al. Op Cite. P 227

§4.2 Les cinq grandes étapes du processus du recrutement :

Les étapes du processus du recrutement est différent d'une organisation à une autres, et tout dépend de son DRH. Ainsi nous avons opté pour les cinq citées par BACHY (B), HARACHE (C)¹, qui sont les suivantes :

§4.2.1 Analyser le besoin : il s'agit tout d'abord de définir précisément le poste et le profil recherché. Cette phase est primordiale. Les échecs sont souvent dus a une mauvaise analyse du besoin et à une définition erronée ou incompatible du poste/ ou du profil.

On caractérise un poste au travers trois types de compétences ; les compétences spécifiques, les compétences transversales, et les compétences stratégiques.

A cet effet, on procède par deux étapes ; l'élaboration de la fiche de poste et la fiche profil du candidat recherché.

➤ Etablir la fiche de poste

La fiche de poste comprend les rubriques suivantes :

- ⊕ Intitulé du poste ;
- ⊕ Positionnement du poste dans l'organigramme ;
- ⊕ Rattachement hiérarchique ;
- ⊕ Finalité du poste (à quoi sert le poste?)
- ⊕ Principales missions déclinées en activités/taches ;
- ⊕ Moyens : humains, techniques, et financiers ;
- ⊕ Conditionnement de travail : mode de reporting et de contrôle, autonomie – limites de responsabilités, horaires –déplacement – disponibilité demandée ;
- ⊕ Lieu de travail ;
- ⊕ Formation prévu avant la prise de poste ;
- ⊕ Conditions d'engagement : date d'embauche souhaitée, rémunération prévue : salaire – avantages divers, durée de la période d'essai.

¹ Bruno BACHY, Christine HARACHE, tout la fonction management, éditions DUNOD, paris, 2010, page234

- Etablir la fiche profil du candidat :

Tableau N°1.4 : fiche du candidat

	Elément du profil	Impératif	souhaité
Compétence objectives à utiliser pour l'analyse des CV+ présentation téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Formation connaissance spécifique (langue, informatique) ; ✚ Expérience professionnelle (types d'expérience, durée). 		
A valider par l'entretien de l'opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Compétence professionnelles. 		
A valider par l'entretien RH + entretien opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Compétence comportementales ✚ Intelligence (curiosité d'esprit, capacité d'analyse, sens concret, pratique) ; ✚ Activité (dynamisme, persévérance, capacité à traiter plusieurs activités de front) ; ✚ Caractère (aisance relationnelle, écoute, confiance en soi). 		

Source : BACHY.B, et HARAHCE.C, Op Cite pages 235 et 236

§4.2.2 Rechercher et sélectionner les candidats

Cette étape est considérée comme l'une des plus importantes étapes du recrutement, et il existe de types de recherches en interne ou en externe et les deux pratiques représentent des avantages :

- Les avantages du recrutement interne :
 - ✚ Facilité à apprécier l'aptitude de la personne à prendre le poste ;
 - ✚ Son adaptation et son intégration sont facilitées ;
 - ✚ On n'intègre pas de personnes supplémentaires.
- Les avantages du recrutement externe :
 - ✚ Un apport de « sang neuf » ;
 - ✚ Possibilité de rééquilibrer la pyramide des âges ;
 - ✚ Acquisition d'une nouvelle technicité ;
 - ✚ Possibilité d'aider à mener un changement majeur.

§4.2.3 Conduire les entretiens de recrutement

L'entretien sera structuré en 7 étapes :

- Accueillir (présentation du recruteur, mise à l'aise du candidat présentation du déroulement de l'entretien).
- Enquête sur :
 - ⊕ La formation ;
 - ⊕ L'expérience professionnelle ;
 - ⊕ Les motivations
- Informer sur :
 - ⊕ L'entreprise ;
 - ⊕ Le poste ;
- Echange sur convergence et divergence demande/offre : confirmation ou non de la motivation du candidat.
- Enquête sur :
 - ⊕ Eléments de personnalité non abordé encore ;
 - ⊕ Activités extraprofessionnelles éventuellement.
- Laisser au candidat la possibilité d'ajouter ce qu'il souhaite et qu'il n'a pas pu exprimer.
- Conclure :
 - ⊕ Remerciement ;
 - ⊕ Information précise sur la suite du processus (qui, quand, et comment).

§4.2.4 Procéder au choix du candidat

A cette étape, il faudra :

- Compiler les notes prises pendant les différents entretiens et les croiser avec la fiche profil du candidat ;
- Sélectionner avec la DRH les profils les plus intéressants ;
- Pousser l'investigation sur ces candidats par le biais d'entretiens complémentaires et/ou de teste ;
- Enfin, avec le DRH, échange les points de vue et comparer les évaluations.

§4.2.5 Accueillir et intégrer le nouvel embauché

Le processus d'intégration démarre dès l'accueil et se poursuit au-delà de la fin de la période d'essai. Il ne peut être considéré comme étant réalisé tant que le manager et le collaborateur ne se sentent pas satisfaits par leur relation de travail.

L'objectif du manager est de vérifier que nouvel embauché est :

- Compétent sur le plan technique ;
- Apte à travailler et à bien communiquer avec l'équipe en place ;
- En accord avec les objectifs de l'entreprise.

Section 2 : gestion des compétences et carrières :

Dans cette section nous allons citer les définitions et concepts de base liés à la compétence et à la carrière, ainsi que la relation entre eux.

§1 Définitions:

§1.1 La compétence : est un ensemble de savoirs et de savoir-faire professionnels observables, analysables et pouvant être soumis à évaluation, qui permettent aux acteurs de l'entreprise d'exercer dans de bonnes conditions les tâches qui leur sont confiées. La compétence peut donc se voir comme le potentiel d'une personne à exercer des tâches déterminées, par la mobilisation et la combinaison de ressources spécifiques. Une compétence est donc complexe, dans la mesure où elle intègre de la réflexion, des savoirs, des habiletés, des attitudes dans un processus qui doit déboucher sur une action donnée. Une compétence est perfectible : Elle n'est donc jamais atteinte (pas de seuil) et est conduite à se développer tout au long de la vie d'un individu (développement continu). Elle doit par conséquent être activée et maintenue pour éviter de perdre une partie des savoirs et savoir-faire acquis au cours du temps. Pour permettre un développement continu, il est primordial que l'individu s'appuie le plus souvent possible sur ses connaissances antérieures et les place en relation avec les nouveaux apprentissages à effectuer, pour mobiliser, les mêmes compétences si possible dans des contextes diversifiés ou dans des tâches de plus en plus complexes. Une compétence est donc relative et reliée à un contexte, à une situation qui permet à l'individu d'agir. En effet, une compétence s'exerce en situation. Elle se traduit essentiellement par la capacité de gérer

avec efficacité une situation, soit en modifiant la situation pour qu'elle nous convienne (*assimilation*), soit en s'adaptant soi-même à la situation (*accommodation*)¹.

§1.2 La carrière : « Dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et aux quelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution »².

Selon LAROUSSE ; elle signifie avenir, profession, ou parcours³.

Selon LAROUSSE ; elle signifie profession à laquelle on consacre sa vie⁴.

§1.3 L'effet de halo : c'est-à-dire que les notateurs sont capables d'élaborer une impression globale des subordonnés à partir d'une seule observation, mais pas de discriminer les différentes dimensions qu'on leur demande d'apprécier.

Sous section1 : la gestion des compétences

Dans cette sous-section nous allons essayer de faire le rapprochement des compétences individuelles aux compétences organisationnelles.

Toute compétence reste virtuelle si elle n'est pas actualisée, ce qui suppose l'exercice d'une activité professionnelle, le plus souvent dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation – entreprises et organisations qui ont également des compétences, du fait de leurs spécificités, des objectifs et des stratégies qui assurent leur compétitivité. On ne peut donc éviter de se demander :

- en quoi et pourquoi les compétences individuelles sont importantes pour l'organisation ;
- sur quels points la prise en compte des compétences modifie la gestion des carrières ;
- comment l'organisation peut tirer parti de la diversité des compétences individuelles et doit faire régulièrement l'inventaire de son stock de compétences, de celles que les retraites vont lui faire perdre et des nouvelles compétences nécessaires à sa stratégie.

¹Shimon, (L), DOLAN, Tania SABA, Susan E. JACSKSON, Randall S. SHULER, La GRH, *Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^{ème} édition, Pearson éducation, janvier 2002

² MEIER,(O), *Dico du manager*, édition DUNOD PARIS 2009

³Dictionnaire de français, édition LAROUSSE en France 2007

⁴Dictionnaire de français, édition LAROUSSE en France 2008

§1 Le rôle des compétences dans les stratégies organisationnelles :

Compétences individuelles et compétences-clés de l'organisation ont évidemment des rapports étroits : les compétences organisationnelles sont constituées avant tout par l'intégration et la coordination des compétences individuelles ; de même, mais à une autre échelle, que les compétences individuelles représentent une intégration et une coordination de savoir-faire, de connaissances et de qualités individuelles. D'où l'importance, pour l'organisation, de bien gérer son « stock » de compétences individuelles, aussi bien actuelles que potentielles. En d'autres termes, si ses compétences représentent un atout capital pour l'individu, il en va de même pour l'organisation¹.

Comme le remarquent Prahalad et Hamel (1990), « ... il est ironique de constater que les cadres dirigeants consacrent tant d'efforts aux problèmes posés par la répartition des ressources financières, et n'ont pas de processus comparable pour affecter les qualités individuelles qui constituent les compétences-clés de l'organisation. »

Ce n'est pas là un problème trivial. Les analyses récentes de la compétitivité des entreprises ont mis l'accent sur le rôle des compétences-clés dans une économie globalisée et marquée par la rapidité des progrès techniques. Citons encore Prahalad et Hamel : « Dans les années 90(...) les cadres dirigeants seront jugés sur leur aptitude à identifier, à cultiver et à exploiter les compétences-clés qui rendent la croissance possible... ».

Et ces auteurs précisent qu'une compétence organisationnelle doit posséder trois caractéristiques :

- permettre un accès potentiel à une large variété de marchés ;
- représenter une contribution significative pour le consommateur ;
- être difficile à imiter parce qu'elle « représente une harmonisation complexe de technologies individuelles et de capacités de production ».

Il faut ajouter que ces priorités sont à la fois très difficiles à respecter et très importantes dans une période où une crise économique particulièrement longue et une compétitivité accrue ont entraîné des réductions d'effectif et des restructurations profondes.

¹Claude Lévy-Leboyer, CRH, La gestion des compétences, nouvelle édition, édition d'organisation, groupe EYROLLES, 2009, P 131

Ces changements, qui affectent les ressources humaines, sont motivés par la volonté de réduire les coûts, mais ils ne prennent fermement en considération ni les pertes en compétences, ni leurs conséquences. Ce qui explique, au moins en partie, pourquoi les réductions d'effectif n'ont pas toujours eu les effets positifs escomptés sur la productivité et sur la rentabilité des entreprises.

Sous section 2 : la gestion des carrières

Dans cette sous-section nous allons mettre en relief la position de la gestion des carrières par rapport à la GRH et aux autres activités de la GRH, ainsi que sa place dans l'organisation et son importance.

§1 Importance de la Gestion des carrières

§1.1 Définition :

La notion de carrière revêt deux aspects, un aspect **subjectif** et un aspect **objectif**. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une **succession de postes qui répondent aux besoins organisationnelles**. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

Et la notion Gestion de carrière « est le suivi dans le passé le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation »¹.

§1.2 Les acteurs de la gestion de carrière :

Elle implique plusieurs intervenants au sein d'une organisation, entre autres nous allons citer ceux que nous jugeons comme plus importants :

- ✦ **Direction générale (DG):** valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en directe certaines cibles (cadres).
- ✦ **Direction des ressources humaines (DRH):** il est universellement admis que la DRH soit insérer dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvements tant à l'horizontal qu'à la vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens.

¹ Jean Marie PERETTI. « *GESTION DES RESSOURCE S HUMAINES* »- 5^{eme} édition, Editions Vuibert, paris 1998.

- ✦ **La hiérarchie directe:** évalue conformément à des critères préétablie et peut orienter les subalternes.
- ✦ **Les spécialistes:** ils sont appelés à gérer certaines situations, et conduisent des entretiens d'orientation.
- ✦ **L'individu** (cible de la gestion de la carrière): doit mettre en œuvre ses compétences, rechercher de l'information, et négocier son projet professionnel.
- ✦ Il y a aussi **les syndicats et les associations professionnelles.**

L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux, **au niveau de l'organisation, et au niveau de l'individu¹.**

✦ Pour l'organisation:

Son utilité repose sur les points suivants:

- Contribuer à la satisfaction des besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés que des compétences souhaitées;
- Fidéliser une partie des salariés;
- Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose;
- D'améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail commence à s'imposer).
- Renforcer sa culture;
- De mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs;
- Mettre en place une relève de qualité...

✦ Pour l'individu:

La gestion des carrières lui permet l'atteinte d'un objectif précédemment tracé notamment en matière de :

- Sécurité d'emploi ;
- Développement de ses compétences;
- D'intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci ;

¹ GUERIN et WILS « la carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de gestion des ressources humaines. N°5 et 6. 1993.

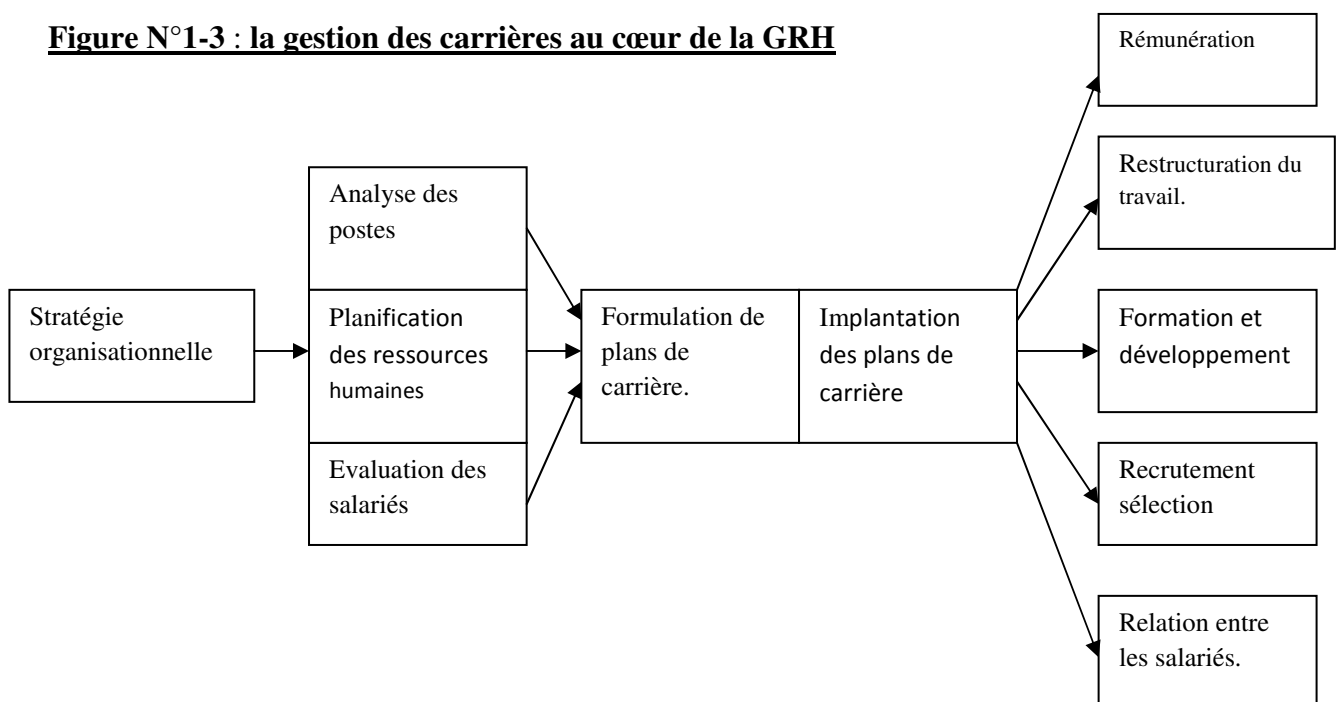
- Satisfaction des ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accension à des postes plus hiérarchisés, par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation ;
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

La gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge, parfois le sexe, et n'aborde pas leur carrière de la même façon¹. Les organisations de leurs cotés, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à satisfaire pleinement aux aspirations parfois légitimes des travailleurs.

§1.3 La position de la gestion des carrières par rapport à la GRH

Dans une entreprise, on trouve la GRH comme une base formant un cercle qui la protège et qui la rend plus performante, sachant que la gestion des carrières est considérée comme centre du cercle de la GRH. C'est-à-dire que cette dernière est au cœur de la GRH. (Figure 3).

Figure N°1-3 : la gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : GUERIN et WILS, 1992, p.50.

¹Shimon L. DOLAN, Tania SABA, Susan E. JACSKSON, Randall S. SHULER, La GRH, « Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition, Pearson éducation, janvier 2002

§1.4 Le lien entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH

➤ Analyse des postes:

L'analyse des postes est indispensable à l'élaboration des plans de carrière, car elle sert à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière. Les salariés peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière.

Néanmoins, baser la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutefois certains risques, d'une part la description des postes étant restreintes, ce qui peut nuire à l'avancement de carrière. D'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectue les changements technologiques et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin, dans l'avenir. Il faudra donc donner plus d'élasticité au contenu des postes de travail et permettre que des changements fréquents soient apportés, de nos jours on parle même d'une certaine polyvalence des postes.

➤ La planification des ressources humaines:

La gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ces besoins en main d'œuvre, à la fois en termes **qualitatifs** et **quantitatifs**, et de ces prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.¹

➤ Le recrutement:

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recourt à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas les exigences de ces postes.

➤ La sélection:

L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.²

¹SHIMON, (L) et les autres, la GRH, « Tendances, enjeux et pratiques actuelles » 3eme édition, Pearson Education Montréal, 2002

² Ibid, p 352.

➤ **La rémunération:**

La rémunération correspond à l'ensemble des tâches et des responsabilités dans le travail, elle peut croître en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur.

➤ **L'évaluation du rendement:**

L'évaluation du rendement peut être utilisée comme un outil permettant le développement des carrières de l'employé, où le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. En résumé l'évaluation se fait, en fonction d'objectifs quantifiables, mesurables et contrôlables.

➤ **Le développement des compétences:**

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Pour se faire l'entreprise fait appel à plusieurs leviers dont nous citerons la formation continue, la simulation...

§2 le lien entre la gestion des compétences et gestion des carrières

Il existe une forte relation entre la gestion des compétences et la gestion des carrières, et nous allons essayer de résumer cette relation à travers les points suivants :

§2.1 Compétences et gestion des carrières

Envisager le rôle novateur que joue le concept de compétence sur la gestion des ressources humaines, c'est donc tenter de répondre aux questions suivantes¹ :

- en quoi le fait de ne pas se limiter aux connaissances, aux aptitudes et aux dimensions de la personnalité, et d'ajouter à ces caractéristiques individuelles les aspects plus complexes, mais plus près du terrain, que sont les compétences, modifie-t-il la gestion des ressources humaines ?
- Comment cet impact des compétences se traduit-il aux différentes étapes de la gestion des carrières ?

La prise en compte de ces ressources stratégiques que sont les compétences à certainement fait évoluer la gestion des ressources humaines. Il faut, d'ailleurs, souligner que ce n'est pas l'arrivée du concept de compétence qui a amorcé ce changement, mais plutôt la présence de

¹Claude lévy-Leboyer, Op. Cite, P134

problèmes nouveaux qui a entraîné le développement de structures d'emploi différentes et donné, de ce fait, plus d'importance à la notion de compétence.

Cinq tendances doivent particulièrement être prises en considération parce qu'elles se généralisent et qu'elles obligent à penser la gestion des ressources humaines en termes de compétences (Herriot, 1995) :

- ✓ la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, en particulier en ce qui concerne l'encadrement ;
- ✓ la réduction des effectifs, notamment des cadres moyens et des professionnels, ce qui oblige les organisations à avoir plus souvent recours à des professionnels et à des consultants externes ;
- ✓ les fusions et les rachats d'entreprises qui entraînent des restructurations importantes ;
- ✓ l'accroissement du nombre de petites entreprises plus résistantes aux fluctuations économiques et plus créatrices d'emplois ;
- ✓ le remplacement fréquent dans les grandes organisations de services fonctionnels à hiérarchie rigide par des équipes pluridisciplinaires et finalisées, dont la durée de vie est fonction démissions à assurer.

Dans ce nouvel environnement de travail, les responsables des ressources humaines doivent, comme le dit Sparrow (1994), « considérer quelles compétences possédées par l'ensemble des réserves de l'organisation en capital humain représentent la ressource qui garantit la compétitivité ». Ce qui renouvelle le fonctionnement du marché interne de l'emploi.

En effet, de ce point de vue, il est important que le comportement de chaque individu soit analysé par rapport aux stratégies de l'organisation, par rapport aux compétences qu'elles exigent et à celles qui vont devenir capitales dans un avenir proche. Tendances qui entraînent, à leur tour, un nouveau « contrat psychologique » (Rousseau et Sparks, 1993), selon lequel, d'une part, l'organisation s'attend à ce que chaque individu soit flexible et disponible pour des apprentissages renouvelés et, d'autre part, l'individu accepte cette contrainte parce qu'elle garantit son employabilité. Ces nouvelles perspectives poussent les entreprises à élaborer des référentiels de compétences qui les aident à connaître leurs ressources actuelles et potentielles. En outre, elles entraînent des différences concrètes dans la manière de prendre les décisions et dont sont gérées les carrières. Ces différences concernent essentiellement les procédures de

recrutement et les notations professionnelles. Le tableau N°1.5 ci-dessous va mieux expliciter la différence entre compétences et carrières¹.

Tableau N°1-5 – Compétences et carrières

<p>1. Recrutement et mobilité</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse des exigences des postes et des fonctions en termes de compétences• Élaboration de dossiers de candidatures mieux finalisés, permettant un premier tri efficace• Définition des méta-compétences nécessaires pour acquérir de nouvelles compétences• Diagnostic des potentiels de développement• Élimination des paramètres inutiles dans la prise de décision• Description plus fiable et plus réaliste des postes à pourvoir, pour l'information des candidats• Élaboration d'entretiens situationnels et de tests de situation pertinents• Planification de la mobilité avec prise en compte des besoins de développement et des expériences formatrices
<p>2. Notations professionnelles</p> <ul style="list-style-type: none">• Définition des objectifs du système de notation par référence aux compétences• Développement de fiches de notation en termes de compétences et avec des niveaux illustrés par des exemples de comportements• Prise en compte dans les entretiens d'évaluation des compétences mises en jeu, et pas seulement des objectifs atteints• Orientation des entretiens d'évaluation vers les priorités concernant le développement des compétences• Part importante laissée à l'auto-évaluation et à la gestion de ses propres compétences• Gestion de la motivation par l'image de soi.

Source : *adapté de Sparrow, 1994.*

Elles conduisent à poser dans des termes nouveaux le rôle des informations qui étayent les décisions de recrutement, ainsi que la signification des notations professionnelles.

Les décisions de recrutement, qu'il soit externe ou interne, sont fondées sur des informations dont le choix peut être justifié de deux manières ; leur valeur générale et leur valeur spécifique ou situationnelle².

Rien d'étonnant donc si E. Deming, le père de la « qualité totale »(1986), cite les notations professionnelles comme une des sept maladies mortelles du management. Il accuse un autre

¹Claude Lévy-Leboyer, Op. Cite, P137

² Ibid, P 135

aspect, le fait que les notations professionnelles, par leur existence même, font considérer les variations de performance et de rentabilité comme entièrement attribuables aux individus, alors qu'elles sont aussi attribuables à des facteurs externes. Le fait qu'il y ait moins de promotions et plus de mobilité latérale, à cause de la diminution des niveaux hiérarchiques, crée un manque d'information sur la qualité de ce que chacun a accompli. Cet ensemble de circonstances donne une importance nouvelle aux notations professionnelles et un attrait renforcé au fait de les fonder sur des compétences, au lieu de le faire sur des aptitudes ou des traits de personnalité.

Dans la mesure où les compétences sont fondées sur des comportements précis et rattachés à des missions concrètes, les notations qui les concernent sont mieux comprises et mieux acceptées, et elles peuvent plus facilement se traduire en plan de développement de nouvelles expériences apportant la maîtrise des comportements qui constituent les compétences à améliorer.

Conclusion :

La recherche de la performance organisationnelle et de système d'appréciation de performance et d'aptitude de ressources humaines est très vaste et compliquée, mais à travers notre analyse dans ce premier chapitre nous avons pu cerner et expliquer quelques concepts de base de la GRH, et nous avons constaté qu'il existe une forte relation entre eux, aussi qu'ils étaient tous importants les uns que les autres, et ils font partis des clés de succès des organisation, c'est-à-dire que les ressources humaines peuvent constituer la clés qui mènera et dirigera l'organisation vers la performance.

Deuxième

Chapitre

Deuxième Chapitre : Les systèmes d'appréciation de la performance

Dans ce chapitre, nous allons essayer de se rapprocher de notre problématique, qui concerne les indicateurs de performance d'une entreprise de production de bien, mais avant d'aller aux indicateurs il faudrait commencer par la performance de ce type d'entreprise.

A cet effet, on a opté pour deux sections, la première explique la performance d'une entreprise de production de bien, et la deuxième explique les systèmes de mesures de la performance. Aussi, nous les avons divisées en deux sous sections, la première concerne la notion de performance en générale, et la notion de performance d'une entreprise privée. Et la deuxième concerne la mesure de la performance, et les indicateurs de performance.

Section 1 : la performance d'une entreprise de production de biens

Cette section contient les notions de la performance de l'entreprise, dans sa première partie elle définit la performance à travers ses composantes, et dans la seconde elle définit la performance à travers deux phénomènes.

Sous-section 1 : la notion de performance

Comme le remarque Bourguignon (1995), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'harmonie. Ce fait reflète la polysémie du mot.

Donc, « **La performance est un mot d'origine anglais, de l'ancien français performance, de performer : accomplir** »¹.

Appréhendée originellement sur un plan strictement financier, la performance a été progressivement élargie, au cours du vingtième siècle, afin de prendre en considération la « responsabilité sociale » de l'entreprise vis-à-vis de ses différents ayants droit. *Zenisek (1979)* a ainsi segmenté l'évolution historique des entreprises en quatre phases principales. Alors que la gestion concernait essentiellement les dirigeants et les actionnaires.

¹ BOURGUIGNON, (A) : « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines », Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P.20.

Au cours des années 1850-1910, la montée en puissance des syndicats a induit une prise en considération croissante des salariés au cours de la période 1900-1950. En présence d'une offre supérieure à la demande, les techniques de marketing ont dû être développées afin de mieux répondre aux besoins du consommateur tout au long des années 1945-1965. Le jeu des acteurs s'est donc progressivement étendu aux clients, aux fournisseurs et aux distributeurs. Enfin, à partir du milieu des années 1960, le nombre des doléances sociétales à l'encontre des entreprises a fortement progressé. On a progressivement exigé de la part des firmes une internalisation croissante de certains coûts sociaux et environnementaux. Cependant, comme le rappellent *Tuzzolino et Armandi (1981)*, toute entreprise cherchera avant tout à assurer sa rentabilité économique. Une fois celle-ci assurée, elle pourra alors envisager certaines actions philanthropiques, allant au-delà de ses seules obligations légales. Il reste cependant à déterminer dans quelle mesure de telles actions peuvent être justifiées. Il s'agit également de mieux cerner les contours de concepts tels que la responsabilité sociétale ou la performance sociétale¹.

Ainsi, on peut dire que la notion de performance est trop vaste et pas facile à cerner, alors nous allons essayer de définir les concepts liés à la performance, les types de performance spécifique aux entreprises privées, et juste après nous allons se focaliser sur la performance des ressources humaines.

Pour A.KHEMAKHEM : « **la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés** »².

Pour Olivier MEIER, « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)³.

¹Germain, (C) et Trébucq, (S), « *la performance globale de l'entreprise et son pilotage* », Semaine sociale Lamy 18 octobre 2004 – n° 1186

²KHEMAKHEM, (A) : « *La dynamique du contrôle de gestion* », édition DUNOD, Paris, 1992, P.311.

³ Olivier MEIER, dico du manager, édition DUNOD, paris 2009, page 155

La performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité » ;
- La manière dont ce (ces) objectif(s) est (sont) réalisé(s) : qui est traduite par le terme « efficience ».

De leur côté, Pierre BESCOS ET CARLA MENDOZA¹ résument le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

- Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ;
- Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ;

Ces définitions reposent sur les notions de valeur, de coût (analyse de valeur) et d'action stratégique. Et les premières reposent sur le succès, l'action stratégique, la capacité, l'efficacité, efficience, et la pertinence.

§1 Définitions des concepts liés :

Plusieurs concepts liés à l'appréciation de la performance, tels que, L'analyse de valeur, le succès, l'action stratégique, efficacité, et efficience.

§1.1 Analyse de valeur :

Cette méthode consiste à décrire un produit ou service par ses fonctions principales et à rechercher les solutions techniques ou organisationnelles appropriées pour abaisser son coût de production. Il s'agit donc d'analyser en détail la valeur créée à chaque étape de la fabrication et de répartir ensuite les coûts totaux entre ces différentes phases : conception, production, vente et distribution. Une telle démarche peut conduire à de multiples optimisations du choix des matériaux et des technologies à celui des fournisseurs ou des

¹ BESCOS, (P), MENDOZA, (C) : « *Le management de la performance* », Editions. Comptables Malesherbes, Paris, 1994, P.219.

sous-traitants, ainsi qu'à des évolutions importantes dans l'organisation de l'entreprise, voire à une véritable transformation des processus de travail¹.

§1.2 Le succès :

La performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement².

§1.3 L'action stratégique :

La performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus³.

§1.4 La capacité :

La performance renvoie alors au potentiel. On dégage à présent les principales définitions de ce mot dans la littérature : Albanes (1978) stipule que la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité. Dans son côté, Miles (1986) définit comme étant la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique. Dans un autre côté et selon Chandler (1992), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. Mais Machesnay (1991) voit que la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance : - L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché. - L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre. - L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu. Enfin Lorino (1997) limite la performance à tout ce qui, et seulement ce qui,

¹ MEIER, (O), Op Cite, page 5

² BOURGUIGNON, (A), Op Cite, page 20

³ Ibid. page 20

contribue à améliorer le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performante ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément)¹.

§1.5 Efficacité :

Elle exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on a fait ou produit (le résultat) et ce que l'on a consommé ou utilisé pour le faire (la ressource). L'effet du moyen est ici rapporté à sa cause (interprétation mécaniciste ou causaliste), sans égard aux finalités du système considéré. Rendement, productivité, rentabilité, efficience, sont les modalités usuelles de description de l'efficacité selon les domaines : ingénierie, gestion, finance, économie,...²

Selon Olivier MEIER³, elle est le fait d'atteindre les résultats attendus (prévus).

Selon Peter DRUCKER⁴, elle s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs (efficacité maximale lorsque tous les objectifs visés ou impartis ont été atteints).

Selon Sandra BELLOCK⁵ « Une organisation est efficace à partir du moment où elle réalise ses objectifs. Ils peuvent s'exprimer en quantité (unités physiques) en valeur (argent) ou en pourcentage. La notion d'efficacité est donc liée uniquement au résultat. C'est la capacité à atteindre les résultats attendus (objectifs)

On peut calculer le R/O (résultat sur objectif). Si $R/O \geq 1$ alors l'objectif est atteint ou dépassé.

§1.6 Efficience :

Selon Peter DRUCKER⁶, elle correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir (généralement le numérateur et le dénominateur de ce rapport sont valorisés monétairement pour permettre l'agrégation des éléments) ; une organisation gagne en efficience lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens (lien avec la notion de valeur).

¹ Ibid. page 21

² http://moduleapcxt.accedo.pro/index.php?id=10458&tx_fphressources_pi1%5Baction%5D=getviewdetailsfor_download&tx_fphressources_pi1%5Buid%5D=700&tx_fphressources_pi1%5Bcategory_uid%5D=285&cHash=e1d8274d17d68139078827975e903de2 consulté le 22/03/2014 à 12 :45

³ MEIER, (O), Op Cite. page 70

⁴ <http://eduscol.education.fr/prog> consulté le 18/02/2014 à 20: 50

⁵ Sandra BELLOCK, article, « La performance organisationnelle, efficacité et efficience », page 3

⁶ <http://eduscol.education.fr/prog> consulté le 02/02/2014 à 12 :28

Remarque : l'efficacité se différencie de la productivité qui correspond au rapport entre la production obtenue et les moyens mis en œuvre pour obtenir cette production.

Selon O. MEIER¹, elle est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficacité correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités, économie de moyens).

Selon S. BELLOCK², Le résultat ne doit pas être dissocié de la manière dont il a été obtenu. Autrement dit, une organisation est performante si, d'une part, elle atteint son objectif et, d'autre part, elle utilise de façon optimale ses ressources. L'efficacité exprime l'aptitude à atteindre les objectifs fixes en utilisant au mieux les ressources disponibles. Une organisation est qualifiée « d'efficace » chaque fois qu'elle minimise les moyens utilisés pour obtenir le résultat recherché ou qu'elle améliore son résultat avec les mêmes moyens.

L'organisation doit utiliser le mieux possible ses ressources au moindre coût. On peut calculer l'efficacité avec cette formule : résultats / moyens utilisés.

§1.7 Pertinence :

Selon BOURGUIGNON³, (A), elle est définie comme étant une adéquation entre la réalité et le projet, ou encore la présentation de la réalité telle qu'elle devrait l'être, elle porte sur l'opportunité des choix et la convenance des moyens choisis pour l'activité managériale.

§1.8 Effectivité :

Bien que le mot "effectivité" apparaisse dans le dictionnaire français avec la mention "rare" : "caractère de ce qui est effectif" ou en logique mathématique, caractérisant "un procédé effectif", il n'est pas encore complètement entré dans l'usage pour traduire, fort correctement, l'anglais "effectiveness". Sans doute parce que les dictionnaires français-anglais ont longtemps traduit "effectiveness" par efficacité, ce qui a suscité et qui suscite encore bien des confusions car le mot efficacité traduit aussi un autre mot anglais, au sens sensiblement

¹ MEIER, (O), Op Cite, page 155

² BELLOCK, (S), Op Cite, page 4

³ BOURGUIGNON, (A), Op Cite, page 21

différent : "efficiency" (que l'on traduit parfois par "efficience", en précisant qu'il est alors synonyme d'efficacité)¹.

Il vaut mieux actuellement demander à l'étymologie plutôt qu'à l'usage, des repères stables pour définir ce mot qui exprime une dimension différente de l'évaluation du comportement d'un système.

§1.9 Effectivité : exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire : l'effet est rapporté à la finalité (interprétation téléologique).

Les définitions de l'efficacité et l'effectivité sont en quelque sorte "orthogonales" :

L'effectivité « *évalue l'action par rapport à ses buts ; évaluation qui sera souvent qualitative* » ;

Alors que l'efficacité « *évalue le résultat de l'action par rapport à l'économie de l'action elle-même, évaluation qui pourra généralement être quantitative* ».

Selon le MOIGNE² elle se prononce sur le triptyque objectifs / moyens / résultats, c'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Ainsi on pourra simultanément manifester une grande efficacité (consommer 5 litres au cent lors d'un déplacement en automobile) et une piètre effectivité (se retrouver à un autre endroit que celui choisit et désiré). Le risque, on le voit, est de croire que l'on évalue une performance globale (effectivité) en ne mesurant que l'efficacité. Donc il s'agit de vérifier si l'on fait vraiment ce que l'on veut faire, si l'on atteint vraiment ce qu'on voulait atteindre.

§1.10 Responsabilité sociale et environnementale (RSE):

Comme on peut le constater, la notion de « responsabilité sociétale » nécessite une définition précise et claire si l'on souhaite mettre un terme aux multiples équivoques et quiproquos.

¹http://moduleapcxt.accedo.pro/index.php?id=10458&tx_fphressources_pi1%5Baction%5D=getviewdetailsfor_download&tx_fphressources_pi1%5Buid%5D=700&tx_fphressources_pi1%5Bcategory_uid%5D=285&cHash=e1d8274d17d68139078827975e903de2 consulté le 18/02/2014 à 20 :22

² BARRAUX, 1997, page 33

En 1953, *Bowen* définissait la responsabilité sociétale des dirigeants comme une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société. De fait, selon un sondage du magazine *Fortune* conduit en 1946, 93,5 % des dirigeants interrogés estimaient que leur responsabilité concernait l'incidence de leurs actions et ce, bien au-delà des simples résultats comptables présents dans les états financiers. Plus tard, en 1971, une définition plus approfondie de la responsabilité sociétale a été proposée par le CED (Committee for Economic Development).

Elle fait référence à trois cercles concentriques¹ :

- le premier comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique ;
- le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs ;
- enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées.

§2 Modèles d'efficacité de l'organisation :

L'efficacité est un mot que l'on associe plus que tout autre à la gestion.

Elle était « la bonne nouvelle » apportée par la gestion scientifique qui a failli s'appeler gestion de l'efficacité « efficiency management ». Taylor s'intéressait à l'efficacité, tout comme Gantt et les Gilbreth, mais personne ne s'est autant passionné pour la question dans les débuts du management qu'Emerson « le système d'Emerson pour atteindre l'efficacité était assez important pour devenir une philosophie et assez prometteur pour être un crédo ».

Certains auteurs analysent l'influence d'un seul facteur et lui attribuent une influence décisive.

¹Christophe GERMAIN, « *Audencia Nantes – école de management* » et Stéphane TREBUCQ, *Université Montesquieu Bordeaux IV*, article « *la performance globale de l'entreprise et son pilotage* », *Semaine sociale Lamy* – 18 octobre 2004 – n° 1186

Pour les théoriciens de la micro-économie, c'est par exemple la nature du marché. Mais, en théorie des organisations, on a eu tendance à expliquer que l'efficacité des organisations était fonction de plusieurs facteurs, qui intervenaient plus ou moins selon les situations : le modèle de l'école de contingence et qui génère l'effet contingent de la technologie « modèle Woodward », et l'effet contingent de l'environnement « modèle Lawrence et Lorsh ».

A cet effet, nous allons se focaliser sur le premier modèle d'Emerson car c'est celui qui se rapproche de notre problématique, et à notre sujet de gestion de ressources humaines

§2.1 Modèle d'Emerson :

Pour résoudre le problème de l'efficacité humaine, il affirme que tout d'abord, il faut imaginer des méthodes permettant aux gens de donner le maximum par rapport à la tâche qu'ils doivent accomplir et aux objectifs prédéfinis. Pour cela, il faut analyser les tâches du travail et apprendre aux exécutants la meilleure manière de les exécuter. En suite, il faut développer des méthodes de définition des objectifs qui amènent les gens à tirer le maximum de leurs possibilités. Emerson insiste sur l'importance de la définition d'objectifs et de la gestion des tâches, comme d'autres de son époque.

La conclusion d'Emerson était que « des hommes surchargés de travail, mal payé et mal considérés ne peuvent pas être efficace »¹ il ya efficacité lorsque ce qui doit être fait sera fait par la personne, à l'heure, et à l'endroit qui convient pour être convenable.

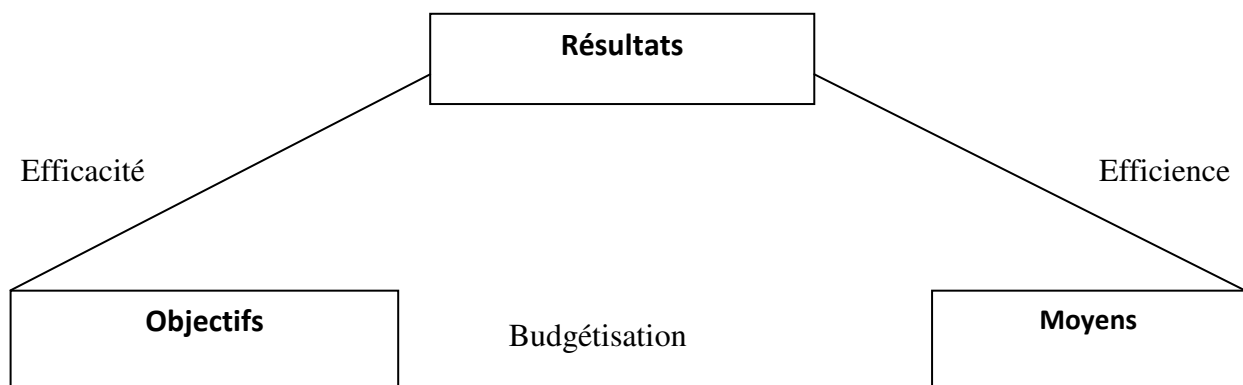
Selon Emerson, l'inefficacité ne peut avoir que deux causes, soit que les principes sont ignoré, soit qu'ils ne sont pas appliqués. Les différents principes sont :

- Formuler des objectifs et des idéaux ;
- Le bon sens ;
- Faire appel aux conseillers compétents ;
- La discipline ;
- L'équité dans les rapports ;
- Tenir des dossiers fiable, à jours, adéquate et permanente ;
- La programmation ;

¹ EMERSON, 1976, page 254

- Les normes et les plans ;
- Les conditions normalisées ;
- La normalisation des opérations ;
- Formaliser les instructions ;
- La récompense de l'efficacité.

-Figure-2-1- : Le triangle de la performance



Source : BARTOLI 1997, page 79

Sous-section 2 : les notions de performance de l'entreprise privée

Chaque entreprise privée met en relief deux types de performance ; la performance économique et financière, et la performance sociale et humaine. Et afin que cette dernière renforce la performance économique et financière elle doit améliorer la performance concurrentielle, et être attentive à la performance organisationnelle. Notre sujet de recherche se porte sur la performance concurrentielle et sur l'organisationnelle encore plus.

§1 La performance concurrentielle :

Elle signifie que les dirigeants cherchent à bâtir un avantage concurrentiel, en analysant les informations venant de son environnement, et l'avantage concurrentiel représente selon Olivier MEIER¹, « un avantage qui permet à une entreprise de proposer une offre spécifique, de performance supérieure à celle de la moyenne de ses concurrents, qui résulte généralement d'une ressource, de processus ou d'aptitudes particulières (notoriété d'une marque,

¹ MEIER (O), Op Cite, page 8

positionnement, savoir-faire, brevet, compétence clé, réseau de distribution, position sur le marché...). Pour être vraiment efficace et s'inscrire dans la durée, un tel avantage se doit d'être unique, difficile imitable, nettement supérieur aux atouts de la concurrence, et adaptable à différentes situations. L'entreprise doit par conséquent chercher à définir en permanence ce qui fonde sa spécificité au sein de son environnement et analyser dans la durée ses sources d'avantages concurrentiels et la manière dont ils peuvent être défendus ou maintenus ». Et les entreprises le poursuivent afin d'améliorer certains critères de performance comme expliquer dans la définition de MEIER, la performance concurrentielle peut être atteinte si l'entreprise réussit à bien se situer par rapport au taux de fidélisation, satisfaction des clients, et au marché.

§1.1 Par rapport au marché : c'est-à-dire la part de marché relative qui représente le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes réalisées par le leader du marché. D'une part, et la part de marché absolu qui représente les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence.

§1.2 Par rapport à la satisfaction des clients : la satisfaction des clients peut être connue de façon informelle (entretiens, ...etc.), mais également de façon formelle à travers des études statistiques (questionnaires, sondages, ...etc.).

§1.3 Par rapport au taux de fidélisation : il indique pour l'entreprise les mouvements de la clientèle, les caractéristiques des clients les plus anciens ou les plus volatiles, la fréquence et la nature des nouveaux clients et les clients perdus. Ce qui reflètera implicitement les compétences, produits, et les actifs de l'entreprise auxquels sont sensibles les clients.

Après le bref aperçu sur la performance concurrentielle, nous allons passer à la performance organisationnelle, qui comme expliqué en haut, constitue le cœur de notre sujet de recherche.

§2 La performance organisationnelle :

Le Louarn et Wils (2001) proposent une vision similaire de la notion de performance organisationnelle par sa globalité. Ils considèrent néanmoins quatre dimensions différentes de

celles proposées par Morin, Savoie et Beaudin (1994). Celles-ci correspondent aux attentes des différentes parties prenantes pour lesquelles on peut considérer à chaque fois deux niveaux de temporalité (court terme et long terme) :

- une dimension financière et comptable ;
- une dimension « consommateur-produit » ;
- une dimension sociopolitique ;
- et une dimension « emploi ».

D'autres recherches dans le domaine des organisations sur le concept de performance sont principalement des recherches sur le contenu. En d'autres termes, l'objectif principal de ces recherches c'est d'identifier les dimensions et propriétés qui caractérisent la performance organisationnelle, Henri (2004) et non pas le processus pour atteindre la performance ou pour la mesurer.

Les modèles de conceptualisation de la performance organisationnelle ont beaucoup évolué d'une approche axée sur les objectifs vers des approches plus systémiques. Parmi ces principaux modèles utilisés cités par Pfeffer et Salancik, 1978; Dess, 1984; Henri, (2004) :

- 1) l'approche par objectif ;
- 2) l'approche des ressources système ;
- 3) l'approche des parties prenantes stratégiques.

§2.1 Les modèles de la performance organisationnelles :

Nous allons essayer de résumer dans le tableau suivant les trois principales approches qui caractérisent la performance organisationnelle.

Tableau N°2.1 : les modèles de la performance organisationnels

Modèles	Conception de l'organisation	Performance organisationnelle	Auteurs
Le modèle par objectif	L'organisation est un ensemble d'actions rationnelles orientées pour atteindre les objectifs.	L'atteinte des objectifs organisationnels	Etzioni 1960 cité dans dees(1984 ; Henri, 2004)
Le modèle de système	L'organisation est conçue comme un système ouvert (input, transformation, et output).	La capacité d'acquisition des ressources critiques et rares sans négliger pour autant les processus de transformation et les processus de livraison des outputs.	Yuchtman et seashore, 1967
Le modèle des parties prenantes stratégiques	L'organisation est conçue comme un ensemble de parties prenantes internes, externes qui négocient un ensemble d'objectifs de contraintes et normes.	La réponse aux attentes, des différentes parties prenantes, de l'organisation selon leur poids - Pfeffer et Salancik, (1978) ajoutent l'efficience comme une dimension interne de la performance	Pfeffer et Salancik, (1978). Connolly, et al (1980).

Source : Tiré d'Henri (2004)

De ce fait, nous optons dans ce mémoire pour une définition la plus générique possible en retenant que la performance de l'organisation est « **la réalisation des objectifs** »

organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...»¹.

Autrement dit, nous définissons le succès de l'organisation comme l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels définis par cette organisation elle-même.

§2.2 Les facteurs de la performance :

Ces facteurs sont suivants :

- *Les clients* doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- *La mission et les objectifs* doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- *Les produits et les services* doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et au moindre coût ;
- *Les processus* doivent être efficaces et efficaces ;
- *L'information* doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- *La technologie d'information, de communication et de production* doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- *Les ressources humaines* doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les mêmes valeurs ;
- *Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail* doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client ;
- *Les indicateurs de performance* doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise. Ils sont considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise.

¹ Bourguignon, (A) 2000, p.934.

Ces éléments sont tous interdépendants et doivent être alignés sur les besoins des clients. Si un élément clés est plus fiable par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la performance globale de l'entreprise en sera affectée.

§2.3 Les théories relatives à la performance :

Parmi les grandes théories relatives à la performance, on trouve la théorie des buts et la théorie du renforcement.

§2.3.1 La théorie des buts :

LEVY-LEBOYER¹ dans son fameux ouvrage sur la motivation, nous expose les théories de but et de l'équité, que nous allons successivement parcourir.

La théorie des buts repose sur le fait de se fixer des buts, autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel.

« *LOCKE* » définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance.

Il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité, qui conduisent à cette performance, ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut pas être atteint.

Cette notion est subjective, elle est définie par rapport à la probabilité d'atteindre un résultat donné, probabilité estimée en fonction des performances observées dans le passé.

S'il est vrai que seul un but précis déclenche l'effort et se traduit par une performance plus élevée, il ne reste pas moins que cet effet motivateur varie selon les personnes et les circonstances et qu'il est possible d'agir sur lui afin d'augmenter les chances d'atteinte de la performance.

De nombreuses recherches montrent qu'à partir du moment où un but difficile est accepté en tant qu'objectif, le niveau de performance qui suit est proportionnel au niveau de difficulté.

On entend par difficulté du but **le niveau à atteindre dans une tâche donnée** ce qui diffère de la difficulté intrinsèque de la tâche à accomplir.

¹LEVY-LEBOYER : « *La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie* », Edition d'organisation, Paris, 2001.

La difficulté joue un rôle motivant, cet effet motivateur du but est totalement indépendant de l'existence de récompense qui pourrait être au fait d'atteindre un objectif assigné.

« LOCKE » précise qu'il faudrait donner à chacun des informations sur sa performance en course qui lui permettront de savoir où il en est par rapport au but fixé.

§2.3.2 La théorie du renforcement :

Expérimenté par SKINNER¹, cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maîtrisé voire modifié en fonction de résultat désiré.

Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leurs conséquences et non pas par des phénomènes internes, tels que les besoins, les attitudes, les valeurs...

Dans une situation donnée, tout comportement entraîne des conséquences, qui renforcent et qui auraient tendance à se répéter pour retrouver ces conséquences préalablement obtenues. On dit que les conséquences sont renforçantes parce que, et uniquement parce que le comportement qui les a produites augmente en fréquence.

Le renforcement et la sanction sont les deux outils mis à disposition des managers pour orienter le comportement de leurs employés vers la performance de toute l'entreprise.

Le renforcement peut se résumer en toutes opérations qui consistent à ajouter ou à supprimer quelque chose à quelqu'un, à la suite d'un comportement afin d'augmenter la probabilité d'apparition de celui-ci.

On distingue les agents renforçateurs positifs et les agents renforçateurs négatifs. Les premiers se traduisent par l'obtention de quelque chose de gratifiant pour le sujet. Les seconds se traduisent par la suppression de quelque chose de gratifiant pour le sujet. Il existe plusieurs types de renforcement dont ceux-ci :

- **Les renforçateurs sociaux** : louanges, sourire, tape amicale ;
- **Les renforçateurs matériels** : nouveau bureau, primes, augmentation de salaire ;
- **Les renforçateurs par des activités** : participer aux réunions, obtenir des jours de repos.

¹www.qprtools.com/sport/staps_performance/Condition&Comportem.pdf consulté le 31/01/2014 à 00:15

La sanction ou punition est toute opération qui consiste à ajouter ou à supprimer quelque chose à quelqu'un à la suite d'un comportement afin de diminuer la probabilité d'apparition de celui-ci.

L'approche positive consiste à privilégier les récompenses et à supprimer les sanctions.

L'approche négative consiste à privilégier les sanctions et à supprimer les récompenses.

Il faut limiter au maximum la sanction et essayer de développer un effet renforçateur positif voire négatif plutôt que sanctionnant ou punitif.

§2.4 Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

§2.4.1 La performance est construite comme support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure ;

« Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »¹.

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »².

§2.4.2 La performance est un concept évolutif (dans le temps). Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise

¹ SAULQUIN, (J.Y) : « Gestion des ressources humaines et performance des services », In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, P.20.

² MORIN, GUINDON, BOULIANE, « Mesurer la performance de l'entreprise », In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996, p66.

pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement ;

« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »¹.

§ 2.4.3 La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples ;

« Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »².

§2.4.4 Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en dessus des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

« La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »³.

Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...etc.).

¹ GHARBI, (J) : « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », In revue gestion des ressources humaines n°35 Mai 2000, P.37.

² SAULQUIN, (J.Y), op cit, P.21.

³ LEBAS, (M) : « Qui il faut définir la performance », In revue française de comptabilité, n°269, Juillet.Août,1995, P.139.

Section 2 : les systèmes de mesures de la performance

Les systèmes de mesure de performance jouent un rôle très important dans les organisations pour différentes raisons: la prise de décision, le contrôle, l'apprentissage et rétroaction et la diffusion de l'information aux parties prenantes notamment les actionnaires.

Dans cette section nous allons s'intéressés à la mesure de la performance organisationnelle, et aux différents indicateurs qui peuvent exister.

Sous-section 1 : la mesure de la performance organisationnelle

Le domaine de la comptabilité de gestion a beaucoup contribué au développement de concepts utiles à la mesure de performance. En effet, la recherche en mesure de performance dans le domaine de la comptabilité de gestion s'est basée, essentiellement, sur les connaissances du domaine d'étude de la performance organisationnelle, pour développer une multitude de modèles et cadres conceptuels de mesure de performance exemples: la matrice de mesure de performance (Keegan et al., 1989), le modèle des résultats et déterminants de résultats (Fitzgerald et al., 1991), le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992), le modèle des parties prenantes (Atkinson et al., 1997) et le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000).

Selon Henri (2004), grâce à l'influence des études sur l'efficacité organisationnelle et à la pression des nouvelles réalités qui font face à l'organisation (par exemple, rapidité de l'évolution des technologies et cycle de vie court des produits), les modèles de mesure de performance organisationnelle ont connu une grande évolution: d'une vision cybernétiques traditionnels axés sur les mesures financières et où la mesure de performance n'est considérée que comme une composante du processus de contrôle et de planification, vers des modèles holiste où la mesure de performance est un processus indépendant intégré dans plusieurs activités de l'organisation.

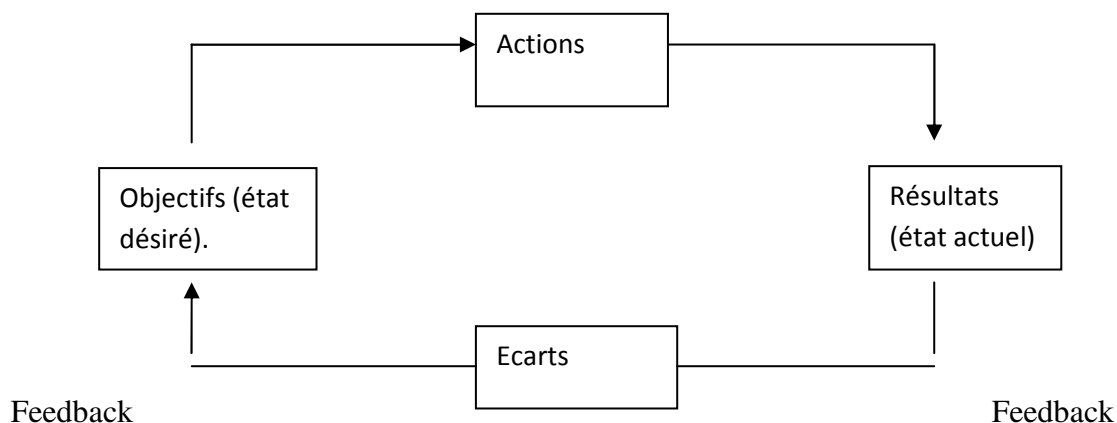
Nous allons vous présenter succinctement les deux modèles, toute en essayent d'ajouter et d'expliquer le tableau N°2.2 ; de conception de la performance et les dimensions de mesures, et on va expliquer comment piloter une performance globale grâce aux tableaux de bord et aux indicateurs de performance.

§1 Les modèles cybernétiques :

Au début, la mesure de performance était très liée au contrôle de l'atteinte des objectifs organisationnel (Henri, 2004). Ces modèles de contrôle s'inspirent principalement des systèmes cybernétiques de la théorie générale des systèmes (système de niveau de complexité 3 selon la hiérarchie de (Boulding et Hatch, 1997). L'une des caractéristiques des systèmes cybernétiques c'est leur capacité de s'autocontrôler et de se réguler pour atteindre leur objectif. De tels systèmes comparent leur état actuel par rapport à l'état désiré et ensuite s'ajustent dépendamment des écarts enregistrés.

Comme l'illustre la **-Figure-2-2-** Le thermostat est souvent cité comme exemple de système cybernétique¹.

Figure-2-2-le modèle cybernétique de contrôle



Source: Amal ZARROUKI, 2008, P35

En appliquant ce modèle cybernétique sur les processus de contrôle organisationnel, ceux-ci seront capables d'identifier l'écart entre le niveau réel et désiré de performance et de déclencher des rétroactions et des actions correctives lorsque des écarts sont observés.

¹ ZARROUKI, (A), *mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en information de gestion*, université Québec, septembre 2008. Page 34

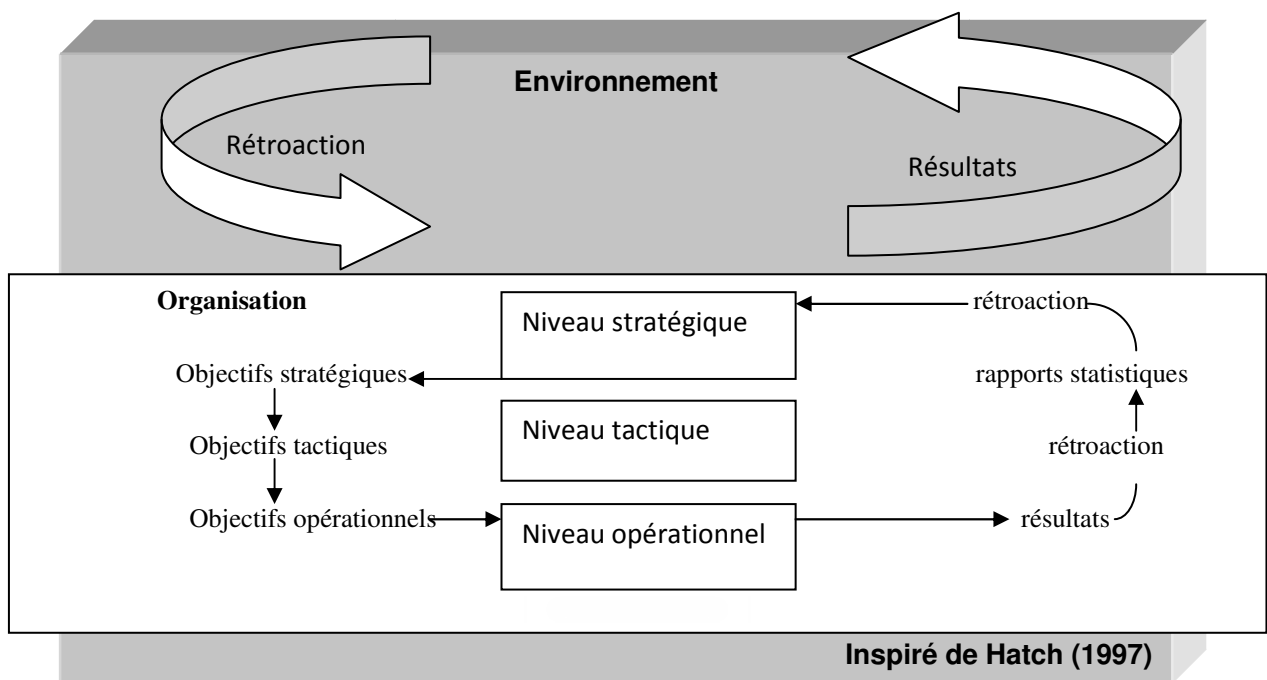
§2 Les modèles holistes

Alors que les modèles cybernétiques mettaient beaucoup d'emphase sur le contrôle et l'implémentation de la stratégie, l'évolution vers la vision holistes a étendu le rôle de la mesure de performance.

L'apprentissage se fait grâce aux rétroactions. D'abord, en interne c'est celles qui contiennent les informations sortantes de l'entreprise (Les informations issues du contrôle des résultats ou des activités au niveau individuel et au niveau des unités organisationnelles), et ensuite, en externe, c'est celles qui contiennent les informations qui émanent de l'environnement (Citons à titre d'exemple, la part de marché qui indique la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence, la valeur de l'action en bourse qui témoigne de l'appréciation de la valeur de l'entreprise).

La **Figure 2.3** ci-dessous montre comment les objectifs découlent de la stratégie et se traduisent en objectifs tactiques et opérationnels (individus et groupes) et par la suite en actions. Ces dernières produisent des résultats. Une fois ces résultats analysés par rapport aux objectifs fixés, ceci génère des rétroactions sur la performance des individus et des unités à tous les niveaux de l'organisation. Dépendamment des rétroactions internes ou issues de son environnement externe, l'organisation ajuste ses activités ou carrément sa stratégie¹.

Figure 2.3 : la vision holiste de la mesure de la performance et de la rétroaction



¹ ZARROUKI (A), Op Cite, page 36

Tableau N°2.2 : La conception de la performance et les dimensions de mesure

Definition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimension à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rationnel économique ❖ Relations humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Economique et financière ❖ humaine
Capacité d'acquisition de ressources	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Systémique ❖ contingence 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ adaptation à l'environnement ❖ l'efficience
Satisfaction de groupes variés	<ul style="list-style-type: none"> ❖ politique 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ autant de dimensions que d'acteurs concernés

Source : Claire GAUZENTE, juin 2000, P 149

D'après le tableau 1, la diversité des indicateurs potentiels est importante. Il paraît à priori souhaitable de se rattacher à une définition particulière de la performance pour ensuite choisir sa mesure.

Sous-section 2 : piloter une performance globale grâce aux tableaux de bord et aux indicateurs

Dans cette sous-section, nous allons expliquer comment la rapidité d'apparition des budgets, sont insuffisants pour piloter la performance de l'entreprise en cours de l'année. Et pour que les entreprises parviennent à ses fins, les manager ont besoins également d'indicateurs synthétiques, qui sont regroupés sous forme de tableau de bord.

Nous commencerons par décrire ce qu'un tableau de bord pour mieux comprendre les services qu'il peut rendre à un manager. Et puis, nous allons passer aux cinq grandes catégories d'indicateurs,

§1 le tableau de bord (TDB)

Un tableau de bord « est un document établi avec une fréquence rapprochée, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers (ventes, carnets de commandes, parts de marché, nombre de réclamations clients, niveaux de trésorerie, résultats...) et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la marche des

affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables complets qui peut être plus longue à venir »¹.

Selon BOUQUIN (2001) Le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions »².

Donc on peut déduire que TDB est un outil d'aide à la décision qui permet aux responsables de tous niveaux un autocontrôle.

Le tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs mais pas n'importe quels indicateurs³ :

- Ils doivent mesurer des états et des évolutions. Ils sont donc de deux natures complémentaires. Certains indicateurs doivent permettre de répondre à la question « qu'ai-je réalisé ? » et s'appuieront sur les réalisations passées de l'entreprise. Ce seront alors des indicateurs de résultat ou d'état. Certains indicateurs doivent permettre de répondre à la question « où allons-nous ? » en fonction de la façon dont évolue l'entreprise. Ils seront alors prédictifs ou avancés.
- Ils servent à piloter un système c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction compris dans des frontières clairement définies. Le problème est toutefois complexe à double titre. Bien souvent, il sera délicat de mesurer un effet donné tant les éléments sont en interaction les uns avec les autres. La mesure devient rapidement discutable. Les déterminants de la performance sont par ailleurs bien souvent hors des frontières du système pilotés et échappent au contrôle du pilote (le manager). Il est alors possible de distinguer une autre catégorie d'indicateurs qui viennent s'ajouter aux deux paragraphes précédents et qui portent sur les informations externes de l'environnement.

¹http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_tableau-de-bord.html consulté le 02/04/2014 à 06 :12

²Berland (N). *Mesurer et piloter la performance*, Paris (2009), page 115

³Ibid, page 115

- Ces indicateurs doivent permettre d’agir dans un cadre temporel en lien avec les obligations du manager. Il ne sert donc à rien d’avoir des indicateurs annuels de performance car ils ne permettent pas au manager d’agir de façon appropriée.

Nous allons maintenant essayer de résumer les qualités d’un bon et d’un mauvais tableau de bord de gestion dans le tableau N°2.3

Tableau N°2.3 : le bon et mauvais TDB de gestion

Le bon TDB de gestion	Le mauvais TDB de gestion
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accepté par tous ➤ Compris de tous ➤ Utile à tous ➤ Prospectif ➤ Performance équilibrée ➤ Des indicateurs financiers et non financiers 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Collection d’indicateurs préexistants ➤ Imposé ➤ Rétrospectif ➤ Evaluant partiellement la performance ➤ Outil de surveillance ➤ Outil financier ou budgétaire

Source : BERLAND N, page 118

§2 Définitions d’indicateur

Selon O. MEIER, Un indicateur « est un ensemble d’informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d’objectifs préalablement définis. Toujours défini au moyen de règles et de conventions, il fournit une interprétation empirique de la réalité. Généralement, les indicateurs sont utilisés pour suivre l’évolution d’un système dans le temps, ou pour comparer plusieurs systèmes. Il en découle deux caractéristiques essentielles ; un indicateur doit être suivi de façon récurrente dans le temps, et il doit être calculable de manière identique en ce qui concerne l’étude des systèmes que l’on compare. Un indicateur peut être une variable (nombre de clients, chiffre d’affaires par client, montant total des dépenses) ou une fonction de variables (par exemple, le rapport chiffre d’affaires/salaires). Le plus souvent quantitatifs, les indicateurs peuvent aussi faire intervenir des variables qualitatives (par exemple, le degré de satisfaction des clients). Dans

cette perspective, la construction et le calibrage des indicateurs de performance constituent un acte essentiel et un préalable à tout pilotage d'activité »¹.

Selon le Grand Robert, un indicateur « est un instrument servant à fournir des indicateurs quantitatifs à l'utilisateur »².

Selon le dico Encarta, en économie ; un indicateur désigne « une valeur ou indice chiffrés permettant d'évaluer l'état ou la situation d'un domaine économique », et en sociologie ; il désigne « un ensemble d'instruments et de données permettant d'apprécier le développement et les structures d'une société »³.

A partir de ces trois définitions, nous allons retenir qu'un indicateur est un ensemble d'instruments basé sur les informations que les dirigeants choisissent (qualitatives ou quantitatives), et qui se traduit en suite, en chiffre.

§3 Les cinq grandes catégories d'indicateurs

Parmi les indicateurs existant dans le domaine économique, on cite les cinq grandes catégories d'indicateurs selon David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, et Fabienne BOUDIER⁴.

- **Les indicateurs de coût** : ils mesurent la valeur des ressources consommées ;
- **Les indicateurs de résultat** : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé ;
- **Les indicateurs d'activité** : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats ;
- **Les indicateurs de performance** : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie ;

¹MEIER(O), Op Cite, page 102

²www.zope.ac-strasbourg.fr consulté le 02/04/2014 à 10 :15

³ Microsoft Encarta, 2009, Microsoft corporation 1993-2008

⁴ AUTISSIER (D), Faouzi BENSEBAA, et Fabienne BOUDIER, *l'ATLAS du management*, GROUPE EYROLLES, édition d'organisation, Paris (2010), page 140

- **Les indicateurs stratégiques** : ils renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

§4 Les conditions de mise en œuvre d'indicateurs

Pour mettre en œuvre les indicateurs, ils doivent répondre aux critères de performance et aux conditions¹. A cet effet, nous avons optés pour la représentation des conditions de mise en œuvre car nous les jugeons comme nécessaires.

§4.1 Identifier les objectifs nécessitant un suivi infra annuel, interne aux services et ceux qui feront l'objet d'une évaluation au final ;

§4.2 Définir les indicateurs associés aux objectifs en concertation avec les acteurs de terrains et les services chargés de la réalisation de l'objectif auquel il se rattache. Pour les services délégués, définir des indicateurs de contrôle ;

§4.3 Vérifier la pertinence des indicateurs retenus en les testant sur un échantillon pour éviter les biais (effets pervers) et prévoir un audit de commission pour donner son avis et valider les indicateurs avant leur mise œuvre ;

§4.4 Définir des normes et des valeurs cibles par rapport à des données interne (historiques ou prévisionnelles) ou par comparaison externe ;

§4.5 Mettre en place les systèmes d'information permettant d'obtenir et de rassembler au sein de la collectivité les données d'origine divers ;

§4.6 Sensibiliser les agents à leurs utilisation (formation), les indicateurs font l'objet d'une fiche de présentation détaillée et pérenne.

Maintenant après avoir expliqué la notion de performance et défini les concepts de bases, dont nous avons cité les grandes catégories d'indicateurs, nous allons nous rapprocher de notre sujet de recherche (S.A.P) et de notre problématique, qui met en relief les indicateurs organisationnels, à travers une étude approfondi sur les indicateurs de performance.

§5. Les indicateurs de performance

Dans ce contexte, il existe plusieurs indicateurs de performance¹. Généralement, on trouvera trois grandes familles d'indicateurs ; financier, de marché et organisationnels.

¹www.collectivites-locales.gouv.fr consulté le 04/04/2014 à 22 :52

§5.1 Les indicateurs financiers :

C'est un ensemble de ratios employés pour déterminer la santé financière de l'entreprise. Ces indicateurs concernant la solvabilité, voire la croissance de l'activité. Ils offrent la possibilité de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité pour identifier les éventuelles opportunités d'investissement.

On trouvera notamment des indicateurs du type :

- croissance des ventes ;
- calcul des coûts ;
- rendement de l'actif ;
- **besoin en fond de roulement**, gestion de trésorerie...

§5.2 Les indicateurs de marché :

Ces indicateurs sont mis en place afin d'identifier l'origine détaillée du chiffre d'affaires.

Il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux. Grâce à ces indicateurs, l'entreprise pourra déterminer les performances des activités commerciales et marketing dans le cadre de son domaine d'activité. Elle pourra également apprécier sa part de marché sur le secteur étudié.

Les principaux indicateurs sont les suivants :

- le degré de **satisfaction client** ;
- l'étude de la concurrence ;
- le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ;
- le chiffre d'affaires généré par les nouveaux clients ;
- la rentabilité des campagnes publicitaires.

§5.3 Les indicateurs organisationnels

C'est un ensemble de ratios employés pour **l'analyse de la qualité des processus internes** et de l'évaluation des ressources humaines. Ces ratios intègrent plusieurs études différentes ; le service après-vente, la recherche et développement, la gouvernance ainsi que l'étude

¹ <http://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>,
consulter le 15/05/2014 à 02h30

d'aptitudes des employés. Ces indicateurs permettent également la détermination des coûts de productions et la marge d'économie.

Les indicateurs individualisés sont principalement :

- les frais de production
- les fluctuations des dépenses dans l'innovation
- le flux d'appels ou de consultation pour le service après-vente
- le niveau de formation
- le degré de satisfaction des salariés.

Conclusion :

Le concept de la performance demeure un mot complexe qui combine entre des sens différents (efficacité, efficacité et effectivité). Néanmoins il existe des indicateurs et des indices permettant de mieux comprendre la performance et ses systèmes de mesures.

En effet, notre choix d'étude s'est basé principalement sur les indicateurs organisationnels et plus précisément sur les indicateurs d'aptitude des ressources humaines, et leur amélioration nous mènera vers des systèmes d'appréciation de performance plus adaptés.

Troisième

Chapitre

Troisième Chapitre : L'évaluation de la performance organisationnelle (PO) des RH de TCHIN LAIT « CANDIA »

Section 1: Présentation générale de TCHIN LAIT « CANDIA »

Dans cette section, nous présentons l'historique de TCHIN LAIT « CANDIA », et deuxièmement nous présentons les données principales qui sont liées à l'évolution de TCHIN LAIT, et cela pour mieux comprendre l'entreprise et cerner facilement notre problématique de recherche.

§1. Historique

La dénomination de la Société **TCHIN LAIT**, symbolise la **famille BERKATI**, un témoignage de continuité de l'héritage qui a été légué au travers de la société **TCHIN TCHIN**, un fleuron parmi les usines de fabrication de boissons gazeuses, pendant plus de 50 ans.

Pour comprendre ce passage du métier de boissons gazeuses au **lait UHT**, il faut se replacer dans le contexte qui prévalait il y'a de cela quelques années, avec l'ouverture du marché algérien à la concurrence et par conséquent l'arrivée des gros filières, à l'instar de **COCA COLA, PEPSI COLA** et autres sociétés internationales de même stature.

TCHIN TCHIN, voyait dans ces grandes multinationales, une menace sérieuse à son développement et à son avenir. Et elle ne se sentait pas de taille à lutter contre des sociétés aussi puissantes. Alors une révision de sa stratégie était devenue impérative. C'est là, que la fabrication des jus s'était imposée tout d'abord comme une solution beaucoup moins périlleuse, surtout que le marché algérien, connaissait une demande en plein essor.

En revanche, c'est au cours des multiples études, prospections, visites, menées dans cette optique, que peu à peu l'idée de se lancer dans le **lait UHT** a germé, puis elle a grandi, jusqu'à ce qu'elle devienne une réalité incontournable. Sachant que l'Algérie est par définition, un pays chaud ; Paradoxalement, la distribution du lait qui était pratiquée, défiait toute logique « *la chaine de froid était quasiment inexistante* » le spectacle quotidien des casiers remplis de sachets de lait, jonchant les trottoirs et exposés au soleil jusqu'à écoulement total, était permanent.

Donc cette vision, n'a fait que renforcer la conviction quant à la fabrication d'un lait plus adapté au marché de la distribution et particulièrement au nôtre, totalement dépourvu de moyens de réfrigération.

A cela, il convenait d'ajouter l'existence d'une population importante établie au sud saharien du fait de l'exploitation des ressources en hydrocarbures, région où le lait pasteurisé était absent des étals, en raison des difficultés d'acheminement et de sa conservation.

§1.1. Franchise CANDIA

C'est pourquoi, le **lait UHT** est apparu comme **la panacée** (*solution qui permet de résoudre tous les problèmes*), et par la même occasion, un créneau prometteur et plein d'avenir. Par contre, le dilemme résidait dans la méconnaissance totale du métier du lait UHT car il était complètement nouveau.

L'idée d'un partenariat avec un professionnel du métier s'est alors imposée comme une nécessité impérieuse, un moyen incontournable, qui a mené TCHIN LAIT au choix de **la Franchise** et du partenariat avec **CANDIA**.

Aujourd'hui, après plus de 10 années d'accompagnement, le choix de **la franchise** s'avère comme le moyen idéal d'une reconversion professionnelle vers un nouveau métier, qui a apporté une précieuse sécurité à la société, qui était totalement dépourvue d'expérience, d'une part. Et il s'est révélé assurément un formidable levier de développement, grâce notamment au savoir faire commercial de CANDIA et le bénéfice d'une marque à forte notoriété.

La franchise a également apporté le **transfert de compétences et de savoir faire** du franchiseur; elle a assuré TCHIN LAIT, d'une assistance commerciale et technique continue (à travers formations, interventions et recommandations commerciales), qui a donné accès à TCHIN LAIT, à toute **l'expérience** accumulée par le franchiseur, en matière de notoriété, de conditions de prix, de synergies et d'économies d'échelle, de **partage des innovations** et des **enseignements, d'accès à des outils de gestion ou publicitaires (PLV, affiches...)**

La présence du **Franchiseur**, aux côtés de TCHIN LAIT, grâce à ses conseils avisés, a permis de faire à l'occasion:

- des extensions de capacité envisagées par l'Entreprise ;
- des négociations pour l'achat de nouveaux équipements, ou des achats d'emballages avec nos partenaires suédois ou allemands à toujours constitué une garantie indéniable d'assurance et **de force de négociations** ;

Le contrat de franchise avec **CANDIA France**, a été signé le 21/04/1999. Et grâce à cette franchise, **TCHIN LAIT** bénéficie de l'expérience et du savoir-faire d'une marque reconnue N° 1 Européen. Ce partenariat lui ouvre droit notamment à :

- L'utilisation des marques et des formes distinctives de conditionnement et d'emballage, ainsi que des créations publicitaires et promotionnelles ;
- Le transfert du savoir-faire, comprenant les formules et procédés de fabrication ;
- L'assistance technique, commerciale et marketing.

§1.2. Situation juridique:

TCHIN LAIT, est une société de droit algérien, créée le 17 août 1999. Elle est constituée juridiquement en SARL, au capital social de 1 Milliard de DA, dont les parts sociales sont détenues pour 90 % par Mr Berkati Fawzi, gérant de la société.

§1.3. Situation Géographique :

L'unité de **TCHIN LAIT** est implantée dans le tissu urbain de Bejaia, à Bir SLAM au lieu et place de l'usine TCHIN TCHIN (limonaderie) délocalisée vers la commune de Tala Hamza.

- **TCHIN LAIT** est une laiterie totalement moderne, dotée d'un équipement de dernière technologie.
- Sa réalisation est intervenue dans le cadre de l'APSI, (Décision n° 15 751 du 7/3/1999).
- L'assiette de l'usine, bordée par deux voies principales d'accès s'étend sur une superficie de 4500 M2.
- Sa localisation géographique:

A proximité de l'entrée de la ville de Bejaia, face à l'axe routier principal (Route nationale N° 12) à moins de 3 km du port et de l'aéroport international de Bejaia, lui confère une position stratégique de premier ordre dans ses relations commerciales et internationales.

Elle dispose depuis 2006, d'une infrastructure de distribution et de stockage de près de 3 000 M2, pour ses besoins de stockage des matières et produits finis, qu'elle a réalisée en auto financement pour la majeure partie. Un nouveau bâtiment administratif destiné à abriter les

Troisième Chapitre évaluation de la PO des (RH) de TCHIN LAIT

structures commerciales et marketing, Approvisionnements, Finances & Comptabilité, a également été édifié dans la même enceinte ; celui-ci a été réceptionné fin 2008.

Une extension de l'usine a été lancée en 2009, après obtention des permis de construire du terrain mitoyen de 1 500 M² acquis auprès des héritiers CHOULAK, prévoyant une nouvelle bâtisse destinée à abriter les nouveaux équipements de production prévus dans le cadre des nouvelles capacités envisagées.

§1.4. Choix stratégiques :

Le choix stratégique qui a prévalu en faveur du lait UHT, au lieu du lait pasteurisé, repose sur les facteurs suivants :

- Le procédé UHT, permet de conserver au lait toutes ses qualités nutritionnelles.
- Le produit est quasiment inexistant sur le marché national, alors que dans les autres pays, il représente l'essentiel du lait consommé.
- C'est un produit idéal durant les périodes de chaleur, et notamment pour les régions du sud.
- Au plan réglementaire, il est le plus indiqué, car pouvant se conserver à température ambiante, à l'inverse du lait pasteurisé, qui exige une distribution sans interruption de la chaîne de froid.

Dans le contexte actuel, ces conditions ne sont pas réunies, et la distribution ne peut par conséquent se faire qu'en infraction avec la réglementation en vigueur.

Sous section2 : les données liées à l'évolution de TCHIN LAIT

Dans cette section nous verrons toutes les données nécessaires qui vont nous permettre de comprendre l'évolution de TCHIN LAIT, tel que ; sa capacité de production, la gamme de produits, la montée en cadence, et les données économique (les ressources humaines, la commercialisation, et les données financières).

§1.Capacité de production

TCHIN LAIT est dotée d'une capacité totale de 650 000 litres/jour de lait UHT, tous produits confondus, dans différents conditionnements :

- ✚ Brik de 1 Litre
- ✚ Brik de ½ Litre
- ✚ Brik de 200 ml

§2. La Gamme de produits

L'ambition de TCHIN LAIT est de répondre à tous les goûts et besoins des consommateurs, en offrant à chacun son « lait ».

Dans le contexte actuel la gamme des produits " CANDIA " se compose des variétés suivantes :
Les laits UHT non aromatisés.

Ils sont fabriqués actuellement en sept versions :

- ✚ **Partiellement écrémé**, pour la consommation courante, sous la dénomination « le Lait »
- ✚ **Partiellement Ecrémé et enrichi avec 11 Vitamines**, sous l'appellation «VIVA».
- ✚ **Ecrémé à 0 % de Matières Grasses**, et renforcé en vitamines, sous l'appellation «**Silhouette**» essentiellement destiné aux personnes soucieuses de leur ligne, et de leur santé – très indiqué pour les personnes souffrant d'excès de cholestérol ou de stress.
- ✚ **Entier à 28 Gr de Matières grasses**, particulièrement recommandé pour les enfants.
- ✚ **Les laits UHT aromatisés**, qui comprennent : **Lait chocolaté** sous la dénomination commerciale « CANDY CHOCO » qui se prend aussi bien frais que chaud, notamment au petit déjeuner.
- ✚ **Le Lait mélangé à du Jus**, existant en trois parfums orange/ananas ; pêche/abricot ; et fruits des bois
- ✚ **Les boissons fruitées à l'orange ou cocktail de fruits.**

§3. Montée en cadence de la production

La production du lait UHT, commencée fin avril 2001, a connu une montée en cadence régulière pour atteindre 200 000 litres/jour en 2005, correspondant aux capacités de la première unité de conditionnement.

Une deuxième ligne de conditionnement de 200 000 Litres, suivie d'une troisième ligne de conditionnement d'égale capacité ont été installées respectivement fin 2005, et 2010, pour tenir compte d'une demande en évolution constante et améliorer la couverture du marché au double plan quantitatif et qualitatif.

TCHIN LAIT est actuellement leader dans la production et commercialisation du lait UHT à l'échelle nationale.

§4. Données économiques

§4.1. Ressources humaines :

TCHIN LAIT emploie **500 agents** au 31/12/2013, répartis par catégorie socio-professionnelle comme suit :

Cadres :	46
Agents de maîtrise :	200
Exécution :	249 + 5 Apprentis

L'ensemble des cadres et agents de maîtrise, a bénéficié d'une formation spécialisée sur site et d'un ou plusieurs stages au sein des usines **Candia** en France, dans les différents domaines suivants :

- Technologie du lait
- Process de fabrication,
- Maintenance des équipements,
- Analyses de la qualité.

§4.2. Commercialisation

La commercialisation des produits **CANDIA**, s'étend à tout le territoire national.

Son organisation s'articule autour:

- d'un réseau de **dépositaires agréés** couvrant les principales wilayas du pays.
- Les parts de marché de **TCHIN LAIT**, connaissent un développement croissant et son chiffre d'affaires progresse régulièrement, nous allons citer les trois dernière années :

🇩🇿 2011 : 8 046 .4 Millions de DA

🇩🇿 2012 : 10 183. 4 Millions de DA

🇩🇿 2013 : 11 168.9 Millions de DA

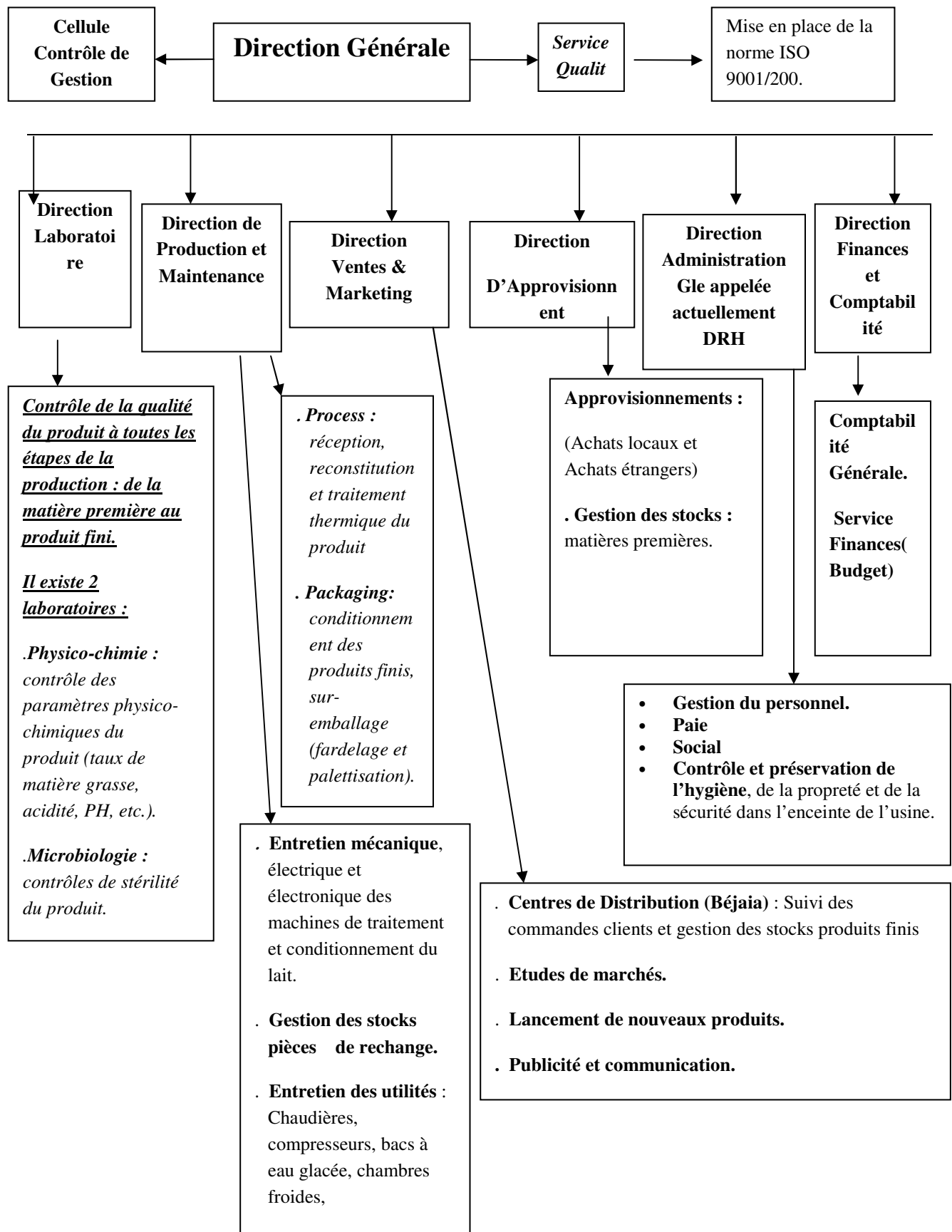
§4.3. Données financières

§4.3.1. Les principaux agrégats de l'année 2013 : Ils s'établissent de la manière suivante :

- Un patrimoine immobilier d'une valeur de 3 700 Millions de DA ;
- Un actif total de 5 867 millions de DA ;
- Un Chiffre d'affaires de 11 168.9 Millions de DA, en accroissement de 10 % ;
- Un résultat d'exploitation avant impôts de 1 194 Millions de DA ;
- Un effectif de 500 agents;
- Un volume de production supérieur à 148 millions de litres tous produits confondus.

§5. Organigramme

TCHIN LAIT RN N° 12 Bir Slam, BEJAIA



Section 2: étude du système d'appréciation de performance des RH au sein de Tchilait

Tchilait « CANDIA », est une société qui emploie environ 500 agents, entre (cadres, agents de maîtrise, et les exécutants), dont chacun d'eux a sa fiche d'évaluation bien spécifique.

Le directeur général avait comme responsable lors de la mise en œuvre de ces fiches d'évaluations un chef de service du personnel et un directeur d'administration générale, qui à leurs tours, pour être près de chaque catégorie, ils ont choisis de faire collaborer chaque directeur de département.

En effet, ces fiches d'évaluations avaient permis au directeur d'administration générale d'apprécier ses agents grâce aux critères d'exigences professionnels de faire en sorte, à ce qu'un agent soit sanctionné ou promu, et cela se réalise à travers l'analyse de la moyenne de chacun, et chaque fiche d'un agent sera suivie d'une remarque au bas de page soit (satisfaisant, moyen, ou bien non satisfaisant). Voir « les annexes 1, 2, et 3 »

En revanche, il ne faut pas qu'on néglige le fait que chaque fiche d'un agent est remplie par son supérieur hiérarchique, exemple : le directeur d'un département X avec un statut de cadre évalue le chef de service X qui porte le même statut. Cela nous mène à déduire que si un responsable de service n'entretient pas une bonne relation avec son directeur, cela se répercutera par le sabotage et la subjectivité de l'évaluation, et vice versa.

Cela a fait que le directeur général a remplacé le département direction d'administration générale par la direction des ressources humaines pour essayer de redresser son SAP des RH.

Sous section 1 : présentation du système d'appréciation de performance (SAP) des RH

Pour mieux comprendre nous vous expliquerons le contenu de chaque fiche d'évaluation selon les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise, et les exécutants) à travers les points suivants :

§1. La fiche d'évaluation destinée aux cadres :

L'appréciation des cadres est constituée de quatre critères d'exigences professionnels, chaque critère est noté par ordre d'importance (deux critères moins importants que les deux autres, en leur attribuant des coefficients).

Troisième Chapitre évaluation de la PO des (RH) de TCHIN LAIT

La note finale est sur « 200 », et l'évaluation se fasse selon un barème spécifique qui permet d'analyser la performance de chacun. Voir « l'annexe 1 »

§1.1. La qualité professionnelle : est un critère qui constitue 20°/° de la note finale d'un cadre, et il contient les points suivants :

- Connaissance du poste et acquisition de compétence ;
- Pensée conceptuelle ;
- Pensée critique et résolution des problèmes ;

§1.2. Le comportement au travail : est un critère qui constitue 20°/° de la note finale d'un cadre, et il contient les points suivants :

- Maitrise de soi ;
- Relation interpersonnelles ;
- Sens du service à la clientèle ;
- Souplesse ;
- Travail d'équipe et coopération.

§1.3. Le rendement et motivation : est un critère qui constitue 30°/° de la note finale d'un cadre, et il contient les points suivants :

- Souci d'obtenir des résultats ;
- Recherche d'informations.

§1.4. L'aptitude à diriger : est un critère qui constitue 30°/° de la note finale d'un cadre, et il contient les points suivants :

- Planification et organisation ;
- Perfectionnement des autres.

§2. La fiche d'évaluation destinée aux agents de maitrise :

L'appréciation des agents de maitrise est constituée de même nombre de critères d'exigences professionnels (les deux premiers critères presque identiques, et les deux derniers différents).

La note finale est sur « 200 », comme pour les cadres. Voir « l'annexe 2 »

Troisième Chapitre évaluation de la PO des (RH) de TCHIN LAIT

§2.1. La qualité professionnelle : est un critère qui constitue 20°/° de la note finale d'un cadre, et il contient les points suivants :

- Acquisition de compétences ;
- Qualité au travail.

§2.2. Le comportement au travail : est un critère qui constitue 20°/° de la note finale d'un cadre, et il contient les points suivants :

- Relations interpersonnelles ;
- Travail d'équipe et coopération ;
- Assiduité et ponctualité.

§2.3. Le rendement et motivation : est un critère qui constitue 30°/° de la note finale d'un cadre, et il contient les points suivants :

- Quantité de travail ;
- Intégration générale.

§2.4. La capacité d'initiative et de coordination : est un critère qui constitue 30°/° de la note finale d'un cadre, et il contient les points suivants :

- Capacité à concevoir et proposer des initiatives.

§3. La fiche d'évaluation destinée aux exécutants :

L'appréciation du personnel d'exécution est constituée de quatre critères d'exigences professionnelles, chacun dispose du même ordre d'importance.

La note finale est sur 20, et elle contient un barème très simple. Voir « l'annexe 3 »

§3.1. Hygiène : est un critère qui constitue 25 °/° de la note finale d'un exécutant.

§3.2. Sécurité : est un critère qui constitue 25 °/° de la note finale d'un exécutant.

§3.3. Assiduité : est un critère qui constitue 25 °/° de la note finale d'un exécutant.

§3.4. Sérieux et Travailleur : est un critère qui constitue 25 °/° de la note finale d'un exécutant.

Remarque : pour une meilleure compréhension de ces trois catégories socioprofessionnelles voir « les annexes 1, 2, et 3 ».

Sous section 2 : conception de l'étude et procédures de l'enquête

Cette partie démontre les différentes étapes à suivre et les outils nécessaires pour la réalisation d'une enquête. Ainsi, que les différentes manières qu'on a suivi afin d'élaborer notre questionnaire, et recueillir les informations nécessaires.

§1. Conception de l'étude

Pour concevoir notre étude on s'est appuyé sur les étapes suivantes :

§1.1. Les principes de l'enquête :

L'enquête est définie ici comme étant une investigation qui consiste à collecter et à analyser les informations relatives au SAP.

Notre travail de recherche consiste à connaître les portées et limites du SAP des ressources humaines.

§1.2. Les axes de l'enquête :

Notre étude s'articulera autour des points suivants :

- L'efficacité du système d'appréciation de performance des RH
- La contribution des RH dans la réalisation du chiffre d'affaire
- Les facteurs qui incitent (motivation, rigueur) les RH à améliorer leurs productivités

§1.3. Les éléments de l'enquête :

Notre étude peut être réalisée sur une partie de la population appelée « échantillon ». Tout en obtenant des résultats qui nous permettront de formuler des conclusions à propos de la population mère.

Dans notre recherche, nous avons optés sur la population de cadre (45) au sein de l'entreprise, et un échantillon de (20). Ainsi, pour permettre à notre quête d'information d'être pertinente, nous avons pris des cadres dans chaque direction, répartis comme suite :

Tableau N°3.1 : la répartition des questionnaires selon les directions

Le nom de la direction	Le nombre de responsable
Direction laboratoire	1
Direction de production et Maintenance	3 2
Direction de vente et marketing	1
Direction d'approvisionnement	2
Direction des RH Exe «direction administration Générale»	2
Direction des finances et comptabilités	7
cellule de contrôle de gestion	1
projet de certification ISO 22000	1

§1.4. La méthode de recueil :

Pour ce qui est de la méthode d'enquête notre choix s'est porté sur l'enquête face à face, nous sommes présentés et assister chaque cadre au moment ou il répondait pour nous assurer de la diversification de réponses et de leurs fiabilité.

§1.5. Le questionnaire :

Le questionnaire est l'outil le plus usité pour recueillir des informations, il incorpore non seulement les questions à poser mais aussi les plages de réponses. C'est un instrument très souple du fait du large éventail de questions qu'on y rencontre.

Pour mieux diriger notre étude, et afin de poser les mêmes questions il est préférable d'élaborer un questionnaire. Par contre, pour permettre à notre quête de rassembler des informations fiables et pertinentes, on a choisit de s'entretenir avec chaque cadre au moment ou il répond.

§2. Les procédures de l'enquête

§2.1. L'élaboration de notre questionnaire :

Notre questionnaire est composé de cinq (4) questions représentant les axes principales de notre étude et huit (8) sous questions

Troisième Chapitre évaluation de la PO des (RH) de TCHIN LAIT

Le but de ce questionnaire était de connaître les portés et limites du système d'appréciation de la performance de TCHIN LAIT « CANDIA », tels que la contribution des ressources humaines (RH) dans la réalisation du chiffre d'affaire, l'efficacité de son SAP, et les facteurs qui incitent (la motivation, la rigueur) les RH à augmenter leurs productivité.

Donc suivant la nature de l'information que nous recherchons, nous avons utilisé trois types de questions qui sont :

- ✓ Questions fermées
 - Type alternatif (oui/non)
 - Type choix multiples
- ✓ Questions ouvertes
- ✓ Question semi-ouverte

Cette méthodologie visait l'orientation des questions vers le sujet qui nous préoccupe le plus

Sous section 3 : traitement et analyse des données

Dans cette partie nous allons vous présenter les résultats de notre recueil, et des représentations graphiques d'une manière qui nous permettra d'analyser les données et de répondre à nos hypothèses et à notre problématique.

Question 1 : pensez-vous que le système d'appréciation des RH actuel réalise l'équilibre entre votre contribution et votre rétribution ?

Le tableau N°3.2 : la relation entre leurs contributions et leurs rétributions

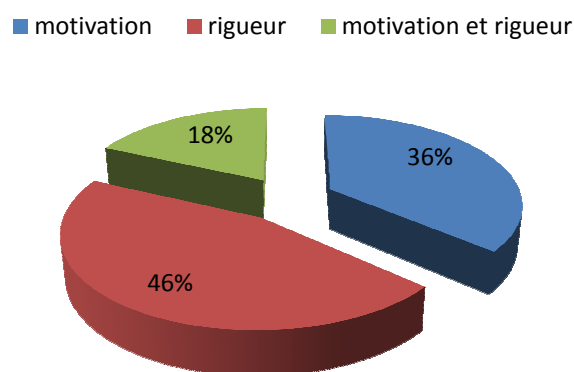
Propositions	Fréquence	Fréquence relative %
Oui	11	55
Non	9	45
Totale	20	100

Nous remarquons que 11 cadres ont répondu positivement, et les justifications données étaient les suivantes :

Tableau N°3.3 : les justifications de cet équilibre

Propositions	Fréquence	Fréquence relative %
La motivation	4	36
La rigueur	5	46
La motivation et rigueur	2	18
Totale	11	100

Figure 3.1 : le facteur qui a permis aux dirigeants de réaliser cet équilibre



Nous constatons que les cadres justifient cet équilibre par :

- 46% disent que c'est la rigueur : c'est-à-dire que les dirigeants ont instaurés un système d'évaluation basé beaucoup plus sur les sanctions.
- 36% disent que c'est la motivation : c'est-à-dire que les dirigeants incitent leurs collaborateurs à travailler plus pour avoir plus et leur système se base sur les primes.
- 18% disent que c'est les deux au même temps : c'est-à-dire que l'environnement de l'entreprise est régit par un système de sanctions et primes.

En revanche, d'après notre constat des lieux nous avons remarqués que les cadres qui disaient que c'est grâce à la motivation hésitaient avant de cocher. Aussi que la majorité ont optés pour la rigueur.

Donc nous pouvons déduire que le facteur essentiel réalisant l'équilibre est la rigueur.

Question 2 : pensez-vous que TCHIN LAIT «CANDIA» arrive à satisfaire sa demande de marché ?

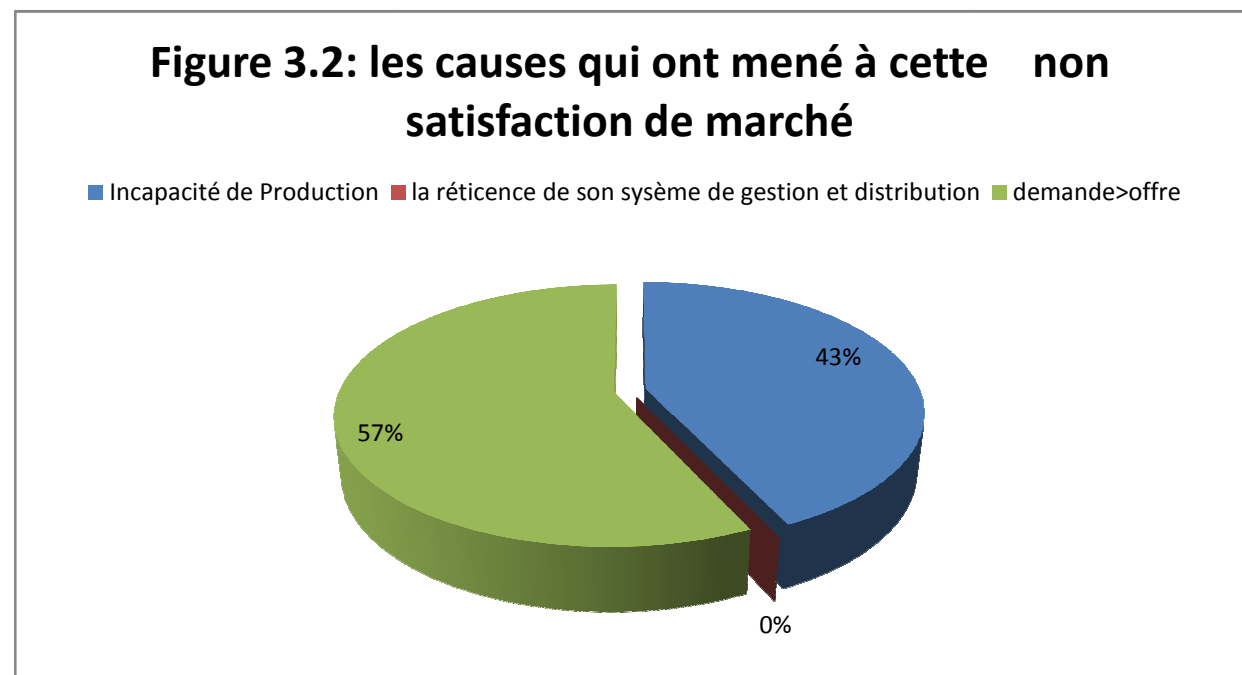
Tableau N°3.4 : le degré de satisfaction de la demande de marché

Propositions	Fréquence	Fréquence relative %
Oui	6	30
Non	14	70
Totale	20	100

Nous allons étudier la partie majoritaire à savoir (70%) c'est-à-dire sur les 14 cadres qui ont répondu négativement, nous avons enregistré les informations suivantes :

Tableau N°3.5 : les causes qui ont mené à cette non satisfaction de marché

Propositions	Fréquence	Fréquence relative %
Incapacité de production	6	43
La réticence de son système de gestion et distribution	0	0
La demande > l'offre	8	57
Totale	14	100



Nous constatons que les causes qui ont générés cette non satisfaction sont :

- 57% disent que c'est à cause de la demande, qui est absolument supérieure à l'offre c'est-à-dire que le marché évolue avec un taux plus supérieur que celui de sa capacité de production.
- 43% disent que c'est à cause de l'incapacité de production c'est-à-dire que la demande est supérieure à l'offre, d'une part. et de la négligence des RH, qui par l'amélioration de leurs productivités pourraient couvrir la demande de marché, d'autre part.

D'après notre analyse, on remarque que les causes déjà interpréter en dessus sont dépendantes, *donc nous pouvons déduire que la prise en considération du système d'appréciation des RH, pourrait y remédier à cette conjoncture.*

Question 3 : pensez-vous que TCHIN LAIT «CANDIA» peut maximiser sa production mensuelle ?

Tableau N°3.6 : le pouvoir de maximisation de production mensuelle

Propositions	Fréquence	Fréquence relative %
Oui	20	100
Non	0	0
Totale	20	100

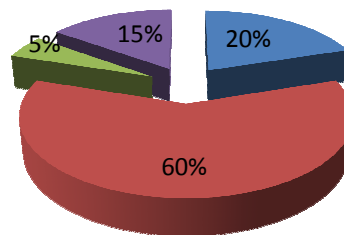
Les réponses pour cette question étaient toutes affirmatives, donc nous allons analyser leurs recommandations à travers le tableau ci-dessous :

Tableau N°3.7 : le classement des recommandations

Propositions	Fréquence	Fréquence relative %
Acheter de nouvelles machines	4	20
Mettre en œuvre un système de rémunération et formation selon la productivité	12	60
Optimiser l'outil de production	1	5
Réorganisation de la structure de production et maintenance	3	15
Totale	20	100

figure 3.3: les recommandations

- acheter de nouvelles machines
- MO un système de rémunération et formation selon la productivité
- optimiser l'outil de production
- réorganisation de la structure de production et maintenance



Nous constatons que pour maximiser la production mensuelle, les cadres ont des recommandations et suggestions différentes réparties comme suite :

60% nous suggèrent d'instaurer un système de rémunération et formation selon la productivité c'est-à-dire que le système d'appréciation des RH n'est pas efficace

20% nous suggèrent d'acheter de nouvelles machines c'est-à-dire que les machines existantes ne peuvent pas couvrir la demande de marché, et que la création de nouvelles unités de production est recommandée.

15% nous suggèrent la réorganisation de la direction de production et maintenance c'est-à-dire qu'une dichotomie de cette direction pourrait faciliter la circulation de l'information, ainsi que sa fiabilité.

05% nous suggèrent d'optimiser l'outil de production c'est-à-dire que les dirigeants doivent chercher à harmoniser leurs ressources (la gestion du temps, réorganisation des lots, ...etc.)

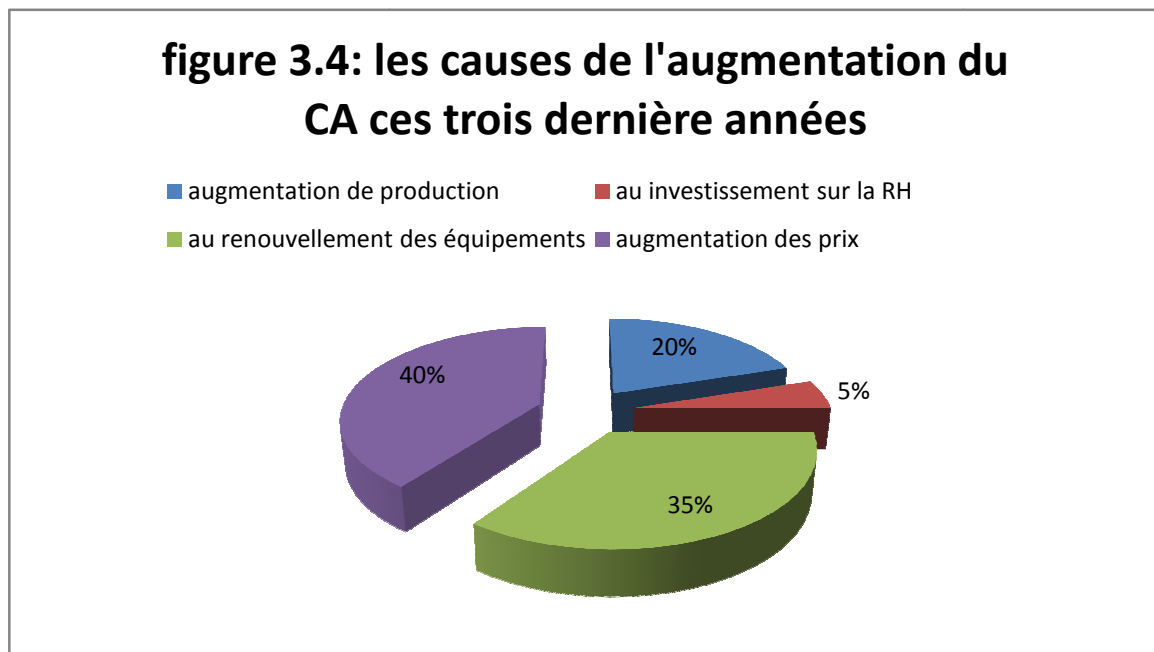
D'après les résultats obtenus, nous remarquons d'abord que toutes les recommandations des cadres sont justifiées, et que la mise en place d'un SAP des RH est le plus recommandé (60%). Ensuite, nous pouvons regrouper les trois autres en recommandant de revoir la gestion de production (40%).

Donc nous pouvons déduire que le SAP des RH actuelle n'est pas efficace.

Question 4 : quels sont les facteurs qui ont permis à TCHIN LAIT « CANDIA » d’augmenter son chiffre d’affaires (CA) ces trois dernières années ?

Tableau N°3.8 : les causes de l’augmentation du CA ces trois dernières années

Propositions	Fréquence	Fréquence relative %
Augmentation de production	4	20
Aux investissements sur les RH (formation, recrutement, GPRH,...)	1	5
Au renouvellement des équipements	7	35
Augmentation des prix	8	40
Totale	20	100



40% disent que cette augmentation en matière du CA est due principalement à l’effet de l’inflation, plus précisément l’augmentation des prix de vente.

35% disent que cette augmentation en matière du CA est due au renouvellement des équipements c'est-à-dire elle est due à la technologie de pointe utilisée.

20% disent que cette augmentation en matière du CA est due à l’augmentation de production c'est-à-dire sa croissance en matière de production est suffisante pour augmenter son CA, mais pas assez pour satisfaire sa demande.

Troisième Chapitre évaluation de la PO des (RH) de TCHIN LAIT

05% disent que cette augmentation en matière du CA est due à l'investissement sur la RH c'est-à-dire que l'investissement sur les RH contribue à l'évolution du CA.

Nous constatons que ces résultats nous mènent à dire que (5%) est un taux négligeable mais nous pouvons dire que les investissements sur les RH existent, et un bon SAP permettra à ses RH de contribuer à la réalisation du CA. Sachant que (40%) est un taux important, ce qui nous permet de dire que c'est grâce à l'augmentation des prix de vente.

Donc nous pouvons déduire que cette augmentation est due à l'effet de l'inflation et que la contribution des RH à la réalisation du CA n'est pas percevable malgré les investissements.

Conclusion

Notre étude statistique faite à travers l'analyse des questionnaires distribués et destinés pour les cadres (comme échantillon), nous a permis de constater que les système d'appréciation de performance (SAP) des RH au sein TCHIN LAIT «CANDIA» contribue à l'évolution en matière du CA à travers les investissements réalisés avec un taux négligeable, et que l'entreprise suit la technologie de pointe, ce qui lui permet d'augmenter sa capacité de production avec taux croissant, aussi que grâce à leur système régit par la rigueur TCHIN LAIT « CANDIA », arrive à réaliser un certain équilibre entre la contribution de ses employés et sa rétribution.

En revanche, nous avons constatés premièrement, que l'entreprise réalise une croissance du CA qui est due principalement aux facteurs externe à savoir (l'inflation, l'évolution du marché, et le comportement du consommateur...etc.). Et deuxièmement, que cette dernière n'arrive pas à satisfaire sa demande de marché, qui est du principalement l'augmentation de la demande avec un taux nettement plus supérieur que celui de sa capacité de production. Et troisièmement, que la direction de production et maintenance a prit de l'ampleur depuis le jour ou elle a été mise en place, et qu'elle souffre de manque d'information. Et quatrièmement, que SAP des RH n'est pas efficace. Et dernièrement, nous pouvons rajouter que le système de gestion de la direction de production n'arrive pas à atteindre l'optimum.

Cette étude nous a permis de ressortir avec les recommandations suivantes :

- La prise en considération des RH à savoir la bonne (gestion du temps, et communication), et l'implication des RH dans la prise de décision ;
- Instaurer un SAP basé sur (la motivation, la gestion des carrières, et la gestion des compétences) ;
- Mettre en œuvre un système de rémunération et formation selon la productivité de chacun
- Réorganisation de la direction de production et maintenance pour assurer la fiabilité de l'information et assurer l'harmonisation des ressources ;
- Acheter de nouvelles machines et installer de nouvelles unités de production

Conclusion

Générale

Conclusion générale

L'objectif de notre travail de recherche était d'étudier la réalité d'un aspect fondamental de la gestion de l'entreprise, qui est l'appréciation de la performance organisationnelle.

Cela nous a conduits à puiser dans une vaste littérature et à déterminer, d'une part la Gestion des Ressources Humaines, ses fonctions et missions. Et d'autre part, les différents systèmes d'appréciation de la performance, leurs outils et indicateurs.

Notre observation des différents paramètres nous a permis de mettre en relief les différentes méthodes d'évaluations du personnel à savoir (cadre, agents de maîtrise, et les exécutants), quant à notre analyse elle s'est basé sur une seul catégorie (cadres) des différents départements, vue leurs expérience et leurs confrontations quotidiennes avec les problèmes liés à leurs SAP.

- Sur le plan de la réalisation d'équilibre entre leur contribution et leur rétribution, les (11) cadres qui ont répondu positivement affirmaient que cet équilibre est réaliser grâce à la rigueur ;
- Sur le plan du degré de satisfaction de la demande de marché, les (14) cadres qui ont répondu négativement affirmaient que c'est dû principalement à l'évolution de la demande avec un taux nettement plus élevé que celui de sa capacité de production ;
- Sur le plan du pouvoir de maximisation de production, les (20) cadres qui ont répondu affirmativement suggéraient principalement de mettre en œuvre un système de rémunération et de formation selon leur productivité, ainsi que la réorganisation de la direction de production ;
- Enfin, sur le plan de l'augmentation du chiffre d'affaires des trois dernières années, la majorité des cadres qui ont répondu affirmaient que s'était à cause du renouvellement des équipements et de l'augmentation des prix.

Compte tenu de ces résultats, il est clair que le SAP des RH est un moyen qui permettra, d'une part, de réaliser l'équilibre entre contribution et rétribution. Et d'autre part, d'améliorer la productivité et d'augmenter le degré de contribution des RH dans l'augmentation du chiffre d'affaire. Donc il permettra d'atteindre l'efficacité.

Nous pouvons confirmer à travers nos constats des résultats que l'entreprise ne peut être efficace que si elle met en œuvre un système d'appréciation des RH qui prend en considération la productivité de chacun. Cela nous mène à la confirmation de notre première hypothèse (H1), et ne peut être efficace que si elle réorganise la direction de production et maintenance pour assurer la fiabilité de l'information et assurer l'harmonisation des ressources. Aussi qu'elle devra acheter de nouvelle machine et installer de nouvelles unités de production. Cela nous mène à confirmer la deuxième hypothèse (H2).

Cette recherche nous a permis de développer nos compétence dans le domaine de produits laitiers, d'enrichir notre expérience sur le terrain, et sur la méthodologie de la recherche. Aussi il nous a permis de développer notre personnalité, notre caractère, et les manières qu'on doit suivre pour régler les conflits...etc.

A cet effet, nous espérons que notre travail servira à d'autres recherches dans le domaine des systèmes d'appréciation de performance organisationnelle, et que nous avons pu donner des recommandations suffisantes à l'entreprise pour redresser son système de management, et en particulier sa performance organisationnelle.

Résumé

Notre choix du thème s'est fait grâce à son originalité et par son importance. En effet, nous considérons que l'évaluation de la performance organisationnelle figure parmi les axes fondamentaux en matière de management de l'entreprise en générale et de la GRH en particulier. Et on s'est intéressé à l'évaluation de la performance organisationnelle de TCHIN LAIT « CANDIA » en générale, et à connaître les portées et limites de son système.

Notre choix de l'entreprise est dû à sa notoriété dans le domaine des produits laitiers et en particulier parce que nous étions au courant pour leur conjoncture qui remonte à 4 mois où il n'arrivait pas à satisfaire leur demande de marché.

Pendant le traitement de notre premier chapitre, nous avons pu cerner et expliquer quelques concepts de base de la GRH, et nous avons constaté qu'elle pouvait constituer la clé qui mènera et dirigera l'organisation vers la performance. Et le deuxième, nous a permis d'orienter notre recherche sur les indicateurs organisationnels et plus précisément sur les indicateurs d'aptitude des ressources humaines, et leurs améliorations qui pouvaient exister.

Pour concrétiser notre recherche nous nous sommes basés sur l'étude d'un échantillon de (20/45) cadres, qui a été faite à travers un entretien face à face et pour poser les mêmes questions et avoir des informations pertinentes, chaque entretien était accompagné d'un questionnaire. Voir « annexe 4 ».

Après notre recherche nous avons constatés premièrement, que l'entreprise réalise une croissance du CA qui est due principalement aux facteurs externe à savoir (l'inflation, l'évolution du marché, et le comportement du consommateur...etc.). Et deuxièmement, que cette dernière n'arrive pas à satisfaire sa demande de marché, qui est du principalement l'augmentation de la demande avec un taux nettement plus supérieur que celui de sa capacité de production. Et troisièmement, que la direction de production et maintenance a prit de l'ampleur depuis le jour ou elle a été mise en place, et qu'elle souffre de manque d'information. Et quatrièmement, que SAP des RH n'est pas efficace. Et dernièrement, nous pouvons rajouter que le système de gestion de la direction de production n'arrive pas à atteindre l'optimum.

Aussi, qu'elle nous a permis de ressortir avec les recommandations suivantes :

- La prise en considération des RH à savoir la bonne (gestion du temps, et communication), et l'implication des RH dans la prise de décision ;
- Instaurer un SAP basé sur (la motivation, la gestion des carrières, et la gestion des compétences) ;
- Mettre en œuvre un système de rémunération et formation selon la productivité de chacun
- Réorganisation de la direction de production et maintenance pour assurer la fiabilité de l'information et assurer l'harmonisation des ressources ;
- Acheter de nouvelles machines et installer de nouvelles unités de production

Donc principalement nous pouvons dire que l'entreprise TCHIN LAIT « CANDIA » ne peut être efficace et efficiente que si elle revoie son système de management en générale, et son SAP des RH et sa gestion de la direction de production et maintenance en particulier. et nous espérons que notre modeste travail servira à d'autres recherches.

Bibliographie

Ouvrages :

- AKTOUF (O), Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique, Les presses de l'Université du Québec, 1987.
- AUTISSIER (D), Faouzi BENSEBAA, et Fabienne BOUDIER, l'ATLAS du management, GROUPE EYROLLES, édition d'organisation, Paris (2010).
- BACHY (B), HARACHE (C), « tout la fonction management », éditions DUNOD, paris, 2010.
- Berland (N). Mesurer et piloter la performance, Paris (2009).
- BESCOS, (P), MENDOZA, (C) : « Le management de la performance ».Editions. Comptables Malesherbes, Paris, 1994.
- BOURGUIGNON, (A) : « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines », Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
- FRISCH, (F) : « Les études qualitatives », Edition d'organisation, 1999.
- GAUTHY-SINECHAL (M), VANDERCAMMEN (M), Etudes de marché : Méthodes et outils, BERTI Editions, 2ème édition, 2005.
- KHEMAKHEM, (A) : « La dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 1992.
- LEVY-LEBOYER : « La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie», Edition d'organisation, Paris, 2001.
- LEVY-LEBOYER (C), CRH, « La gestion des compétences », édition d'organisation, groupe EYROLLES, 2009.
- LOUART (P), Gestion des ressources humaines, éditions Eyrolles, Paris, 1994.
- MEIGNANT (A), édition Liaison, paris, 2003.
- MORENO (M) « Cours GRH/IFSE » janvier 2008.
- MORIN, GUINDON, BOULIANE, « Mesurer la performance de l'entreprise », In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996.
- PELLEMANS, (P) : Recherche quantitative en marketing, Boech&Larcier, 1999.
- PERETTI (JM), gestion des ressources humaines, Vuibert 19ème édition

- PERETTI (JM) , « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », 5eme édition, 1998.
- SEKIOU(L), Blondin, Peretti et autres : gestion des ressources humaines, 2e édition, édition De Boeck université, Montréal.2001.
- SHIMON (L) : la gestion des ressources humaine– Tendances, enjeux et pratiques actuelles -3eme édition, Pearson Education, Montréal, 1999.
- SOYER (J), la fonction formation, édition d'organisation, Paris, 1999.
- VATIER (R), Département de l'entreprise et promotion des R.M, paris, édition entreprise moderne, 1960.

Dictionnaires :

- Dictionnaire de français, édition LAROUSSE en France 2007.
- Dictionnaire de français, édition LAROUSSE en France 2008.
- Microsoft Encarta, 2009, Microsoft corporation 1993-2008.
- MEIER (O), « dico du manager, édition DUNOD », paris 2009.

Article et Publication Universitaire :

- BELLOCK (S), article, « La performance organisationnelle, efficacité et efficience », page 3.
- DOLAN (SL), SABA (T), JACSKSON (SE), SHULER (RS),La GRH, « Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3ème édition, Pearson éducation, janvier 2002.
- Germain (C) et Trébucq (S), « la performance globale de l'entreprise et son pilotage », Semaine sociale Lamy 18 octobre 2004 – n° 1186.
- GERMAIN (C), « Audencia Nantes – école de management » et TREBUCQ (S), Université Montesquieu Bordeaux IV, article « la performance globale de l'entreprise et son pilotage », Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186.
- GHARBI, (J) : « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », In revue gestion des ressources humaines n°35 Mais 2000.

- GUERIN et WILS « *la carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels* », revue de gestion des ressources humaines. N°5 et 6. 1993.
- LEBAS,(M) : « Qui il faut définir la performance »,In revue française de comptabilité, n°269, Juillet.Août,1995
- SAULQUIN,(J.Y) : « Gestion des ressources humaines et performance des services »,In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000.
- ZARROUKI (A), mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en information de gestion, université Québec, septembre 2008.

Liste webographique:

- <http://fr.slideshare.net/swgueye/26064588-formationdupersonnelgrh#>.
- <http://www.essilor.com/fr/Talents/GestionCarrieres/Pages/PolitiqueFormation.aspx>.
- http://moduleapcxt.accedo.pro/index.php?id=10458&tx_fphresources_pi1%5Baction%5D=getviewdetailsfordownload&tx_fphresources_pi1%5Buid%5D=700&tx_fphresources_pi1%5Bcategory_uid%5D=285&cHash=e1d8274d17d68139078827975e903de2.
- http://moduleapcxt.accedo.pro/index.php?id=10458&tx_fphresources_pi1%5Baction%5D=getviewdetailsfordownload&tx_fphresources_pi1%5Buid%5D=700&tx_fphresources_pi1%5Bcategory_uid%5D=285&cHash=e1d8274d17d68139078827975e903de2.
- www.3symptico.Ca/jplaberge/performance.htm.
- www.qpratools.com/sport/staps_performance/Condition&Comportem.pdf
- http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_tableau-de-bord.html.
- www.zope.ac-strasbourg.fr.
- www.collectivites-locales.gouv.fr.

Table des matières :

Introduction générale.....	1
<u>Chapitre Premier : La Gestion des Ressources Humaine.....</u>	4
<u>Section1 : contexte général de la GRH et ces diverses notions.....</u>	5
<u>Sous section1 : Contexte général</u>	5
§1 : Définitions.....	4
§2 : L'évolution de la fonction.....	5
§2.1 : De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines	5
§2.2 : Les raisons de cette évolution.....	7
§2.3 Le renouvellement de la gestion des ressources humaines.....	9
<u>Sous section2 : les notions de la GRH.....</u>	11
§1. La rémunération et la motivation.....	11
§ 1.1 La rémunération.....	12
§1.1.1 Les éléments de la rémunération.....	12
§1.1.2 Les formes de la rémunération.....	13
§1.1.3 La politique de rémunération.....	13
§1.1.4 Contrainte et objectif de la politique de la rémunération.....	13
§ 1.1.5 Les pratiques de rémunération ont évolué au cours du temps.....	14
§1.2 La motivation.....	15
§1.2.1 Par la rémunération.....	15
§ 1.2.2 Les autres moyens de motivation.....	15
§2 La gestion prévisionnelle de la ressource humaine(GPRH).....	16
§2.1 l'importance de la GPRH.....	16
§2.2 L'objectif de la GPRH	17
§3 La formation.....	17
§3.1 Définitions	17
§3.2 La politique de la formation.....	18

§3.3 les objectifs de la formation	19
§3.4 Les types de formations.....	20
§4 Recrutement.....	22
§4.1 Définitions.....	22
§4.2 Les cinq grandes étapes du processus du recrutement.....	23
§4.2.1 Analyser le besoin.....	23
§4.2.2 Rechercher et sélectionner les candidats.....	24
§4.2.3 Conduire les entretiens de recrutement.....	25
§4.2.4 Procéder au choix du candidat.....	25
§4.2.5 Accueillir et intégrer le nouvel embauché.....	26
<u>Section 2 : gestion des compétences et carrières :</u>	26
§1 Définitions.....	26
§1.1 La compétence.....	26
§1.2 La carrière.....	27
§1.3 L'effet de halo.....	27
<u>Sous section1 : la gestion des compétences.....</u>	27
§1 Le rôle des compétences dans les stratégies organisationnelles.....	28
<u>Sous-section 2 : la gestion des carrières.....</u>	29
§1 Importance de la Gestion des carrières.....	29
§1.1Définition	29
§1.2 Les acteurs de la gestion de carrière.....	29
§1.3 La position de la gestion des carrières par rapport à la GRH.....	31
§1.4 Le lien entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH... ..	32
§2 lien entre la gestion des compétences et gestion des carrières.....	33
§2.1 Compétences et gestion des carrières.....	33
Conclusion	36
<u>Chapitre Deuxième : Les systèmes d'appréciation de la performance.....</u>	37

Section 1 : la performance d'une entreprise de production de biens.....37

Sous-section 1 : la notion de performance.....37

§1 Définitions des concepts liés	39
§1.1 Analyse de valeur.....	39
§1.2 Le succès.....	40
§1.3 L'action stratégique.....	40
§1.4 La capacité.....	40
§1.5 Efficacité.....	41
§1.6 Efficience	41
§1.7 Pertinence.....	42
§1.8 Effectivité	42
§1.9 Effectivité.....	43
§1.10 Responsabilité sociale et environnementale (RSE).....	43
§2 Modèles d'efficacité et de l'organisation	44
§2.1 Modèle d'Emerson	45

Sous-section 2 : les notions de performance de l'entreprise privée.....46

§1 La performance concurrentielle.....	46
§1.1 Par rapport au marché.....	47
§1.2 Par rapport à la satisfaction des clients.....	47
§1.3 Par rapport au taux de fidélisation.....	47
§2 La performance organisationnelle.....	47
§2.1 Les modèles de la performance organisationnels.....	48
§2.2 Les facteurs de la performance.....	50
§2.3 Les théories relatives à la performance.....	51
§2.3.1 La théorie des buts.....	51
§2.3.2 La théorie du renforcement.....	52
§2.4 Les caractéristiques de la performance.....	53
§2.4.1 La performance en tant que support de jugement.....	53
§2.4.2 La performance est un concept évolutif (dans le temps).....	53
§2.4.3 La performance se pilote	54

§2.4.4 La performance a un effet rétroactif sur l'organisation.....	54
---------------------------------------------------------------------	----

Section 2 : les systèmes de mesures de la performance55

Sous-section 1 : la mesure de la performance organisationnelle.....55

§1 Les modèles cybernétiques.....	56
-----------------------------------	----

§2 Les modèles holistes.....	57
------------------------------	----

Sous-section 2 : Piloter une performance globale grâce aux tableaux de bord et aux indicateur.....58

§1 le tableau de bord (TDB).....	58
----------------------------------	----

§2 Définitions d'indicateur	60
-----------------------------------	----

§3 Les cinq grandes catégories d'indicateurs.....	61
---------------------------------------------------	----

§4 Les conditions de mise en œuvre d'indicateurs.....	62
-------------------------------------------------------	----

§4.1 Identifier les objectifs	62
-------------------------------------	----

§4.2 Définir les indicateurs.....	62
-----------------------------------	----

§4.3 Vérifier la pertinence des indicateurs retenus	62
-----------------------------------------------------------	----

§4.4 Définir des normes et des valeurs cibles	62
-----------------------------------------------------	----

§4.5 Mettre en place les systèmes d'information	62
-------------------------------------------------------	----

§4.6 Sensibiliser les agents à leurs utilisation.....	62
-------------------------------------------------------	----

§5 les indicateurs de performance.....	62
----------------------------------------	----

§5.1 Les indicateurs financiers	63
---------------------------------------	----

§5.2 Les indicateurs de marché.....	63
-------------------------------------	----

§5.3 Les indicateurs organisationnels.....	63
--------------------------------------------	----

Conclusion.....	64
------------------------	-----------

Chapitre Troisième : l'évaluation de la performance organisationnelle des ressources humaines de CHIN LAIT « CANDIA »65

Section 1 : Présentation générale de TCHIN LAIT « CANDIA ».....65

Sous-section 1 : présentation de L'entreprise.....65

§1. Historique	65
§1.1 franchise CANDIA.....	66
§1.2 situation juridique.....	67
§ 1.3 situation géographique	67
§ 1.4 Choix stratégique.....	68

Sous-section 2 : Les données liées à l'évolution de TCHIN LAIT.....68

§1 Capacité de production.....	69
§2 La gamme de produits	69
§3 Monté en cadence de la production.....	70
§ 4 Données économiques	70
§4.1 Ressource humaines	70
§4.2 Commercialisation.....	71
§4.3 Données financières.....	71
§4.3.1 Les principaux agrégats de l'année 2013.....	71
§5 Organigramme.....	72

Section 2 : Etude du système d'appréciation de performance des RH de l'entrepris...73

Sous-section 1 : présentation du système d'appréciation de performance (SAP) des RH.....73

§1. La fiche d'évaluation destinée aux cadres.....	73
§1.1. La qualité professionnelle.....	74
§1.2. Le comportement au travail.....	74
§1.3. Le rendement et motivation.....	74
§1.4. L'aptitude à diriger.....	74
§2. La fiche d'évaluation destinée aux agents de maitrise.....	74
§2.1. La qualité professionnelle.....	75
§2.2. Le comportement au travail.....	75
§2.3. Le rendement et motivation.....	75
§2.4. La capacité d'initiative et de coordination.....	75
§3. La fiche d'évaluation destinée aux exécutants.....	75

§3.1. Hygiène.....	75
§3.2. Sécurité.....	75
§3.3. Assiduité.....	75
§3.4. Sérieux et Travailleur.....	75
Sous section 2 : conception de l'étude et procédures de l'enquête.....	76
§1. Conception de l'étude.....	76
§1.1. Les principes de l'enquête.....	76
§1.2. Les axes de l'enquête.....	76
§1.3. Les éléments de l'enquête.....	76
§1.4. La méthode de recueil.....	77
§1.5. Le questionnaire.....	77
§2. Les procédures de l'enquête.....	77
§2.1. L'élaboration de notre questionnaire.....	78
Sous section 3 : traitement et analyse des données.....	78
Conclusion.....	84
Conclusion générale.....	86

**Fiche d'évaluation du personnel
– Cadre –** Evaluation Périodique Eval. Fin de période d'essai

Nom :		Prénom : xxxxxxxxxxxx	
Fonction : xxxxxxxxxxxx		Affectation : xxxxxxxxxxxx	
Catégorie et Echelle : xxxxxxxx	Matricule : xxxxxxxx	Date de recrutement : xxxxxxxx	
Evaluateur :		Date de l'évaluation :	

Appréciation

Critères d'exigence professionnelle	Coeff	Note chiffrée	total
1. Qualités professionnelles	2	/20	/40
➤ Connaissance du poste et acquisition de compétences ➤ Pensée conceptuelle ➤ Pensée critique et résolution des problèmes			
2. comportement au travail	2	/20	/40
➤ Maîtrise de soi ➤ Relations interpersonnelles ➤ Sens du service à la clientèle ➤ Souplesse ➤ Travail d'équipe et coopération			
3. Rendement et motivation	3	/20	/60
➤ Souci d'obtenir des résultats ➤ Recherche d'information			
4. Aptitude à diriger	3	/20	/60
➤ Perfectionnement des autres ➤ Planification et organisation			
Total	10		/200

Total : /200Le responsable hiérarchiqueLe directeur de structureL'intéressé

150 ≤ X ≤ 200 : Satisfaisant / 100 ≤ X < 150 : Moyen / X < 100 : Non satisfaisant

<p><u>1. Connaissance du poste et acquisition de compétences</u> La personne salariée possède- t- elle les connaissances et les aptitudes (techniques, professionnelles ou managériales) pertinentes au poste et cherche-t-elle à les approfondir, à les utiliser et à les partager avec les autres ?</p>	<p><u>7. Recherche d'information</u> La personne salariée est-elle motivée par le plaisir d'en apprendre plus sur les choses, les gens ou les problèmes ? Cherche-t-elle des informations exactes, résout-elle des problèmes en se posant toute une série de questions ou conserve-t-elle des informations qui lui seront utiles ultérieurement ?</p>
<p><u>2. Maîtrise de soi</u> La personne salariée est-elle capable de surmonter ses émotions pour éviter les réactions négatives, pour faire face à une opposition, ou pour travailler sous pression ? la personne salariée reste- t- elle concentrée malgré un stress prolongé ?</p>	<p><u>8. Relations interpersonnelles</u> La personne salariée établit-elle et maintient-elle des relations amicales et constructives et développe-elle un réseau de contacts ? Entretient-elle de bonnes relations avec des personnes à tous les niveaux de l'organisation et construit-elle des rapports appropriés avec ses contacts et les clients internes et externes ?</p>
<p><u>3. Pensée conceptuelle</u> La personne salariée saisit-elle la complexité d'une situation ou d'un problème en réunissant tous les éléments de manière à avoir une vue d'ensemble? Identifie- t- elle les liens entre les situations et les problèmes sous-jacents dans les situations complexes ?</p>	<p><u>9. Sens du service à la clientèle</u> La personne salariée cherche-elle à découvrir les besoins des clients et s'efforce-t-elle de les satisfaire ?</p>
<p><u>4. Pensée critique et résolution de problèmes</u> La personne salariée est elle capable de décomposer une situation afin de faire ressortir les principaux enjeux ? Organise- t- elle les parties d'un problème de façon systématique et prend- t -elle en considération les relations de cause à effet qui peuvent l'aider à le résoudre</p>	<p><u>10. Souci d'obtenir des résultats</u> La personne salariée répond-elle ou dépasse-t- elle les normes d'excellence établies par les autres ou par elle-même ? La personne salariée prend-elle la responsabilité de projets dans le but de les concrétiser ?</p>
<p><u>5. Perfectionnement des autres</u> La personne salariée favorise- t -elle le perfectionnement des autres, leur fait-t- elle suivre une formation et leur fournit –t- elle des occasions d'apprendre et de se perfectionner grâce à des projets ou à des affectations spéciales afin qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et connaissances ?</p>	<p><u>11. Souplesse</u> La personne salariée travaille-t-elle avec efficacité dans diverses situations et avec diverses personnes ou divers groupes, comprend- elle les différents points de vue, ajuste-t- elle son approche lorsque des changements surviennent et les accepte-t-elle facilement ?</p>
<p><u>6. Planification et organisation</u> La personne salariée évalue-t- elle avec précision la durée et la complexité des tâches et des projets et établit-t- elle des objectifs, des buts et des critères de mesure précis ? Trouve-t-elle les procédés et répartit- elle les tâches de manière à permettre de bien effectuer le travail et de respecter les délais ?</p>	<p><u>12. Travail d'équipe et coopération</u> La personne salariée travaille-t-elle bien en équipe et collabore-t-elle avec ses collègues ou avec d'autres employés pour atteindre un objectif commun plutôt que d'être en compétition avec eux ?</p>



Fiche d'évaluation du personnel – Maîtrise –


 Evaluation Périodique

 Eval. Fin de période d'essai

Nom : «Nom»		Prénom : «Prénom»	
Fonction : «Fonction»		Affectation : «Structure»	
Catégorie et Echelle : «Echelle» /01	Matricule : «Matricule»	Date recrutement «Recrutement_ou_Affectation»«date_recrutement» Date fin période d'essai : «Date_fin_période_déssai»	
Evalueur :		Date de l'évaluation :	

Appréciation

Critères d'exigence professionnelle	Coeff	Note chiffrée	total
1. Qualités professionnelles	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acquisition de compétences ➤ Qualité du travail 			
2. Comportement au travail	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relations interpersonnelles ➤ Travail d'équipe et coopération ➤ Assiduité et ponctualité 			
3. Rendement et motivation	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quantité de travail ➤ Intégration générale 			
4. Capacité d'initiative et de coordination	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité à concevoir et proposer des initiatives 			
Total	10	/10	/200

Total : /200

<u>Le responsable hiérarchique</u>	<u>Le directeur de structure</u>	<u>L'intéressé</u>
Observation :		

30 juillet 2013

150 ≤ X ≤ 200 : Satisfaisant	/ 100 ≤ X < 150 : Moyen	/ X < 100 : Non satisfaisant
------------------------------	-------------------------	------------------------------

- **Acquisition de compétences**
La personne salariée est-elle capable d'apprendre les tâches du poste dans un délai satisfaisant ?
- **Qualité du travail**
Le travail est-il bien exécuté compte tenu du temps passé à ce poste ?
- **Relations interpersonnelles**
La personne salariée établit-elle et maintient-elle des relations amicales et constructives et développe-t-elle un réseau de contacts ? Entretient-elle de bonnes relations avec des personnes à tous les niveaux de l'organisation et construit-elle des rapports appropriés avec ses contacts et les clients internes et externes ?
- **Travail d'équipe et coopération**
La personne salariée travaille-t-elle bien en équipe
- **Assiduité et ponctualité**
La personne salariée est-elle ponctuelle ?
Est-elle assidue et respecte-t-elle l'horaire établi ?
- **Quantité de travail**
La personne salariée est-elle capable d'accomplir les tâches assignées dans les délais prévus ?
- **Intégration générale**
La personne salariée a-t-elle démontré des dispositions pour le poste ?
- **Capacité à concevoir et proposer des initiatives**
Pour s'assurer que les tâches sont exécutées tel que requise, la personne salariée propose-t-elle des solutions ?

Le but de ce questionnaire était de connaître les portés et limites du système d'appréciation de la performance de CANDIA « TCHIN LAIT », tels que la contribution des ressources humaines (RH) dans la réalisation du chiffres d'affaires, la motivation des RH, l'inflation, à sa capacité de production. Donc suivant la nature de l'information que nous recherchons, nous avons utilisé trois types de questions qui sont :

- ✓ Questions fermées
 - Type alternatif (oui/non)
 - Type choix multiples
- ✓ Questions ouvertes
- ✓ Question semi-ouverte

Cette méthodologie visait l'orientation des questions vers le sujet qui nous préoccupe le plus

Q1 : informations personnelles

1. Quel est votre sexe : masculin féminin
2. Quel est votre âge :
3. Quel est le poste occupé :

Q2 : pensez-vous que le système d'appréciation des RH actuel réalise l'équilibre entre votre contribution et votre rétribution ?

Oui non

Si oui,

4. Quels sont les facteurs qui lui permettent de réaliser cet équilibre :
 - ❖ La motivation (les dirigeants incitent les salariés à travailler plus pour avoir plus)
 - ❖ La rigueur (les dirigeants ont instauré un environnement régit par la rigueur)
 - ❖ Autres

Précisez :

.....

Q3 : pensez-vous que CANDIA «TCHIN LAIT » arrive à satisfaire sa demande de marché ?

Oui non

Si oui,

5. Grace à quoi elle y parvient :
- ❖ A sa capacité de production
 - ❖ A son système de gestion et de distribution
 - ❖ A l'efficacité de sa RH
 - ❖ Autres

Précisez :

.....
.....

Si non,

6. A cause de quoi elle n'y arrive pas
- ❖ De son incapacité de production
 - ❖ De la réticence de son système de gestion et de distribution
 - ❖ De l'inefficacité de sa RH
 - ❖ Autres

Q4 : pensez-vous que CANDIA « TCHIN LAIT » peut maximiser sa production mensuelle ?

Oui non

Si oui,

7. Quels seront les moyens à mettre en œuvre ?
- ❖ Acheter de nouvelles machines
 - ❖ Augmenter le nombre d'agent de maîtrise
 - ❖ Mettre en œuvre un système de rémunération selon la productivité de chaque employé
 - ❖ Autres

Précisez :

.....
.....

Q5 : quels sont les facteurs qui ont permis à CANDIA « TCHIN LAIT » d'augmenter son chiffres d'affaires ces trois dernières années ?

8. Quels sont ces facteurs ?
- ❖ L'augmentation de sa production
 - ❖ L'augmentation des prix de vente
 - ❖ Aux investissements sur la RH (la formation, le recrutement, la GPRH)
 - ❖ Aux renouvellements des équipements
 - ❖ Autres

Précisez :

.....
.....