

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM .Koléa

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**Essai d'élaboration d'un diagnostic de la fonction
ressource humaine**

Cas : GROUPE HYDRA PHARM

Présenté par : ADDA Kahina

Encadré par : DR. GOURINE Reda

Année 2014-2015

Remerciements

Mes remerciements les plus sincères vont à mon encadreur Mr. Reda GOURINE qui m'a suivi et conseillé tout au long de la réalisation de ce travail.

Je remercie également Mme Hania AGDOUCHE, responsable gestion des carrières d'HYDRAPHARM, qui n'a cessé de m'orienter et de m'aider pour achever ce travail, aussi Mme Souhila BOUNCER responsable formation et Mr Abdelkader ALLAOUA DRH du groupe, ainsi que tout les membres de la direction des ressources humaines.

Je remercie infiniment ma famille pour leurs encouragements et conseils, et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin dans la réalisation de mon travail.

إدارة الموارد البشرية هي وسيلة للضغط الاستراتيجي في خدمة القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة تنافسية واتجاه قوي نحو العولمة، و يعطي الشركة المزيد من الأهمية إلى العامل البشري هو المصدر الأساسي خلق القيمة والثروة.

الهدف من هذا البحث هو وضع تشخيص وظيفية الموارد البشرية لتحديد الاختلالات المتعلقة بالموارد البشرية ممارسات مجموعة HYDRAPHARM. ويستند هذا التشخيص أولاً، على الأسلوب الكمي الذي يهدف إلى تقييم حالة ممارسات الموارد البشرية من خلال مقارنة الأنشطة الفعلية والنظرية. من جهة أخرى، وهي طريقة النوعي الذي يسمح للتحليل آراء الموظفين HYDRAPHARM الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية.

النتائج التي قدمتها هذه الدراسة تبين أن معظم عطل الكشف يغطي صيانة التقييم السنوي الرفيق الذي لديه العديد من أوجه القصور، وأيضاً الأخرى مثل ظروف العمل، والافتقار إلى الإرادة السياسية لقاء رسوم وجدول المرتبات التي ليست قادرة على المنافسة، ومعدلات دوران عالية، الاحتياجات التدريبية عدم الرضا، عدم وجود إدارة الحياة الوظيفية الحقيقية وآفاق سياسة التنقل والتنمية.

وينبغي التأكيد على مجموع HYDRAPHARM هذه النقاط من أجل تحسين إدارة الموارد البشرية وجعلها أكثر كفاءة. ومع ذلك، لا تزال هناك عناصر لوضع وتنفيذ، على الرغم من العديد من الجهود المبذولة في إدارة الموارد البشرية.

: التشخيص، والموارد البشرية، والعجز، استعراض الأداء السنوي التعويض، والتدريب، التنقل

-Résumé-

La gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation, de ce fait l'entreprise donne de plus en plus d'importance au facteur humain qui représente une source fondamentale de la création de la valeur et de la richesse.

L'objectif de ce travail de recherche consistait à élaborer un diagnostic de la fonction ressources humaines afin de déterminer les dysfonctionnements liés aux pratiques ressources humaines du groupe HYDRAPHARM. Ce diagnostic s'appuyait, d'une part, sur une méthode quantitative qui a pour but d'évaluer l'état des pratiques RH en comparant les activités réelles et théoriques. D'autre part, sur une méthode qualitative qui permettait de faire une analyse des avis des employés d'HYDRAPHARM sur les différentes pratiques ressources humaines.

Les résultats apportés par notre étude montre que l'essentiel des dysfonctionnements détectés porte sur la campagne d'entretien annuel d'évaluation qui présente beaucoup d'insuffisances, aussi sur d'autres aspects tel que les conditions de travail, absence d'une politique d'une rémunération et une grille salariale qui n'est pas compétitives, un taux de turnover élevé, l'insatisfaction des besoins en formations, absences d'une réelle politique de gestion des carrières et de mobilité et des perspectives d'évolution.

Le groupe HYDRAPHARM doit donc mettre l'accent sur ces points dans le but d'amélioration en termes de gestion des ressources humaines et la rendre plus performante.

Cependant, il reste des éléments à développer et à mettre en œuvre, malgré les nombreux efforts consentis en matière de gestion des ressources humaines.

Mots clés : Diagnostic, ressources humaines, dysfonctionnement, entretien annuel d'évaluation, turnover, rémunération, formation, mobilité

-Summary-

Human resource management is a strategic lever in the service of the competitiveness of enterprises in a competitive environment and strong trend towards globalization, therefore the company gives more importance to the human factor is a fundamental source the creation of value and wealth.

The objective of this research work is to develop a diagnosis of the human resources function to determine the dysfunctions related to human resources practices HYDRAPHARM group. This diagnosis is based, firstly, on a quantitative method that aims to assess the state of HR practices by comparing actual and theoretical activities. On the other hand, a qualitative method that allows a staff opinions HYDRAPHARM analysis on the different human resources practices.

The results provided by this study shows that most of the detected malfunction covers the annual maintenance companion evaluation which has many shortcomings, also other aspects such as working conditions, lack of political for a fee and a salary scale that is not competitive, high turnover rates, dissatisfaction training needs, absence of a real career management and mobility policy and development prospects.

The HYDRAPHARM group should emphasize these points in order to improvement in human resources management and make it more efficient.

However, there are still elements to develop and implement, despite the many efforts made in human resources management.

Keywords: diagnostics, human resources, dysfunction, annual performance review, turnover, compensation, training, mobility

INTRODUCTION.....	6
CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL.....	6
Section 1 : généralités sur la gestion des ressources humaines et du diagnostic....	6
Section 2 : Méthodologie de la recherche.....	16
Section 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des effectifs.....	20
CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES.....	41
Section 1 : Description de la pratique des politiques ressources humaines au sein du groupe HYDRAPHARM.....	41
SECTION 2 : Evaluation des activités ressources humaines du groupe HYDRAPHARM	58
Section 3 : synthèse et réflexions sur l'amélioration des insuffisances recensées.....	72
CONCLUSION.....	80
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

-Abréviations-

Abréviation	Signification
RH	Ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
RRH	Responsable des ressources humaines
CA	Conseil d'administration
CODIR	Comité de direction
MGX	Moyens généraux

-Liste des tableaux-

Numéro	Titre du tableau	Page
1	Fonction ressources humaines à travers le temps	7
2	Structure de la grille d'évaluation	18
3	Répartition par catégorie socioprofessionnelle	29
4	Répartition par nature du contrat	29
5	Répartition par sexe	30
6	Répartition de l'effectif de la DG par âge	31
7	Mouvement des effectifs	33
8	Répartition du nombre d'heures de formation	34
9	Nombre de salariés promus	34
10	Taux d'absentéisme	36
11	Les causes de l'absentéisme	36
12	Mouvement des effectifs	38
13	Les causes du turn-over	38
14	Les niveaux de mesure des performances	52
15	État de la réception des fiches d'évaluation	55
16	Notation des activités en fonction de l'importance	60
17	Taux d'activité	60

-Liste des figures-

Numéro	Titre de la figure	Page
1	Répartition des filiales de HYDRA PHARM groupe	23
2	Organigramme de la direction des ressources humaines	24
3	Répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle	29
4	Répartition par nature du contrat	30
5	Répartition par sexe	30
6	Répartition de l'effectif global de la DG par âge	31
7	Pyramide des âges	31
8	Les formes des pyramides des âges	32
9	Les motifs de l'absentéisme	37
10	Les causes du turn-over	38
11	Planning de la campagne EAE	55
12	Taux d'activité	61
13	Baromètre du taux d'activité	61

-Liste des encadrés-

Numéro	Titre de l'encadré	Page
1	Aménagement et agencement des locaux	62
2	Aménagement et agencement des locaux	63
3	Eparpillement des locaux	63
4	Matériels et fournitures	64
5	Ambiance de travail	65
6	Charge de travail	65
7	Répartition des tâches, mission, fonctions	66
8	Répartition des tâches, mission, fonctions	66
9	Organigrammes	66
10	Régulation de l'absentéisme	67
11	Transmission des informations	67
12	3C verticale	67
13	3C interne au service	68
14	Respect des délais	68
15	Besoin en formation	69
16	Compétences acquises	69
17	Orientations stratégiques	70
18	Gestion du personnel	70
19	Rémunération	71
20	Système d'information	71
21	Politique de recrutement	72

INTRODUCTION

De nos jours les entreprises, quelques soient leurs tailles et leurs secteurs d'activités, sont de plus en plus confrontées à différentes mutations, qu'elles soient d'ordre concurrentiel ou technologique, qui affecteront leurs configurations organisationnelles et ainsi leurs pérennités.

Au risque de disparaître, ces entreprises doivent faire face à cette nouvelle donne concurrentielle et technologique. Ceci n'est possible que par la maîtrise des outils et des moyens constituant cette technologie d'une part, et l'utilisation des nouveaux outils modernes du management, d'autre part.

La gestion efficace des ressources humaines constitue l'une des méthodes modernes de gestion permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif et singulier dans ce marché où la ressource humaine qualifiée est de plus en plus rare.

En effet, la compétitivité de l'entreprise ne se limite pas qu'à sa performance financière, elle dépend de l'importance qu'elle accorde aux ressources humaines, c'est cette dimension qui assure le succès où cause l'échec de l'entreprise.

Les préoccupations actuelles des organisations résident dans leur gestion des ressources humaines, qu'elles cherchent à optimiser et actualiser selon les changements et les évolutions qui se présentent. La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation : La gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation, l'implantation du personnel la communication la gestion des carrières,...etc. elle a pour objectif de mobiliser l'ensemble des employés pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Son rôle ne se limite pas seulement à mieux confronter le présent mais aussi, avoir une vie prospective sur le future afin d'acquérir de nouvelles compétences qui peuvent apporter de nouvelles idées et opportunités feront la différence par rapport à la concurrence.

Aujourd'hui, parmi les grandes tendances de la GRH ; est le besoin de cohésion social, la recherche du renforcement du sentiment d'appartenance dans l'entreprise et enfin, le développement et la recherche des talents pour préparer la relève.

C'est dans ce contexte général que s'inscrit ce travail de recherche dont il convient de préciser l'objet.

Cette recherche a pour objet de connaître la réalité de la pratique de la gestion des ressources humaines dans une entreprise algérienne et de mettre en évidence l'importance et la nécessité d'une gestion optimale. Il s'agit d'un essai d'élaboration d'un diagnostic de la fonction ressource humaine du groupe HYDRAPHARM.

Le groupe HYDRAPHARM spécialisé dans la distribution des produits pharmaceutiques, elle se positionne comme l'un des leaders algériens et nord africain du secteur pharmaceutique.

Le diagnostic de la fonction ressource humaines permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Il nous permet aussi de dévoiler les dysfonctionnements de chaque activité de la fonction.

Dans cet ordre d'idée, nous posons la problématique suivante :

« Quels sont les principaux dysfonctionnements liés par certaines pratiques de la gestion des ressources humaines au sein du groupe HYDRAPHARM ? »

De cette problématique découlent les interrogations suivantes :

- Quelles sont les étapes et la démarche à suivre pour réaliser un diagnostic de la fonction ressource humaine ?
- Comment se fait-elle la pratique de la gestion des ressources humaines au sein du groupe HYDRAPHARM ? Et quelles sont ses dysfonctionnements ?
- Quelles sont les actions propices à recommander pour que HYDRAPHARM améliore sa gestion des ressources humaines ?

Les éléments de réponse à la problématique formulée seront abordés par la vérification des hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le diagnostic de la fonction RH permet de mettre en évidence les dysfonctionnements liés aux pratiques RH.

Hypothèse 2 : Ces dysfonctionnements peuvent être un effet levier pour l'amélioration des pratiques RH.

La présente recherche est structurée en deux chapitres:

Le premier chapitre sera consacré aux généralités sur la gestion des ressources humaines et

du diagnostic afin de présenter : les concepts, aussi à la méthodologie optée, ainsi une présentation de l'organisme d'accueil et portera le titre suivant : le cadres conceptuel, méthodologique et institutionnel.

Le second chapitre, ou nous procéderons au diagnostic des pratiques ressource humaines au sein du groupe HYDRAPHARM et portera le titre suivant : Diagnostic de la fonction ressources humaines.

CHAPITRE I :
**CADRE CONCEPTUEL,
METHODOLOGIQUE ET
INSTITUTIONNEL**

Les ressources humaines réfèrent à la contribution que l'humain fait à la définition et à la réalisation des objectifs des organisations de travail et de leur fonctionnement. Cette contribution fait l'objet de gestion c'est-à-dire d'opérations, d'analyses, de prises de décisions, de contrôles, ...etc. Ce qui crée des liens entre la gestion et les ressources humaines, d'où la raison d'être de cette discipline qui est « la gestion des ressources humaines ».

La gestion des ressources humaines est, donc à la fois domaine de connaissances et domaine d'actions, elle est aussi à la fois politiques affichées et décisions concrètes. Pour avoir une idée approfondie sur la gestion des ressources humaines, il est indispensable de faire un survol sur ses fondements et son évolution à travers le temps.

Et dans le cadre d'appréciation des performances humaines passées et présent, il convient de mener un diagnostic de la fonction ressources humaines que nous tenterons de développer au cours de ce mémoire, ce diagnostic s'articule alors, autour d'un processus qui opère une analyse des principales activités de la fonction. Au cours de ce chapitre nous allons examiner les trois sections suivantes :

- Section 1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines et du diagnostic
- Section 2 : Méthodologie de recherche
- Section 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des effectifs

SECTION 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DU DIAGNOSTIC

1 Généralités sur la gestion des ressources humaines :

1.1 Définition de la GRH :

« C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aident à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations. »¹.

« La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, ...etc.) et des activités (recrutement, ...etc.) impliquant des ressources humaines

¹CADIN (Loïc), GUERIN François, PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaine : pratiques et éléments de théories », édition Dunod, Paris, 2002, p.4

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une Source humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources ¹».

Ces définitions rendent compte de la complexité de cette fonction liée à son objet d'étude, à savoir l'être humain dans son univers professionnel, à la diversité des activités et à multitude contraintes à respecter (économiques, managériales, sociales et financières). Elle illustre aussi ses multitudes dimensions et l'importance de ses défis sans cesse renouvelés.

1.2 Historique de la gestion des ressources humaines :

Pour acquérir une idée approfondie et une perception précise sur la gestion des ressources humaines, il est impératif de faire le passage sur l'évolution et les fondements de cette fonction.

L'histoire de la gestion des ressources humaines est apparue récemment (début du XX^e), elle a commencé à s'imposer dans les entreprises en tant que fonction autonome qu'à partir des années trente, essentiellement dans les entreprises de plus de 500 salariés.

Six grandes périodes peuvent être distinguées et qui sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau : N°1. Fonction ressources humaines à travers le temps

Etapes	Evaluation
1850-1900	<ul style="list-style-type: none">• Non-existence formelle de la fonction personnelle ;• Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur ;• Centralisation des tâches ; paie et comptabilité relèvent de la direction ;• Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ;• Naissance dans les usines des postes de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle.
1900-1940	<ul style="list-style-type: none">• Apparition formelle de la fonction « personnelle » dans les organisations;• Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP) ;

¹SEKIOU, BOUNDIN, PERETTI et autres : « *Gestion des ressources humaines* », édition Deboeck université, Bruxelles, 2001, P.10

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

	<ul style="list-style-type: none"> • Tache des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec les travailleurs ; • Accroissement du besoin SP suite aux études de Tylor et de Mayo.
1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> • Emergence de l'activité « relations industrielles » (RI) ; • Croissance du syndicalisme de masse ; • Elargissement et restructuration de la fonction personnelle (GP) ; • Développement des associations de professionnelle en RH ; • Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
1960-1980	<ul style="list-style-type: none"> • Mutation de la fonction RH et des RI ; • Diminution du pouvoir de l'activité RI ; • Accroissement de la législation du travail ; • Développement de l'informatique et du traitement de la paie ; • Amélioration des compétences des gestionnaires en RH ; • Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines ; • Influence de l'approche systématique.
1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> • Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ; • Gestion des nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changements technologiques, recyclage, santé et sécurité,...etc.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH ; • Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.

Source: DIMITRI Weiss: « *Les ressources humaines* », édition organisation, Paris, 2000,

P.43

1.3 Les activités principales de la gestion des ressources humaines :

La fonction ressource humaine comprend un ensemble d'éléments qui visent à assurer la fiabilité, la confiance, et la performance des ressources humaines.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

Il existe plusieurs activités en gestion des ressources humaines, nous pouvons les regrouper en trois (03) grandes catégories à savoir : l'acquisition, la stimulation, ainsi que le développement.

1.3.1 L'acquisition du personnel :

L'entreprise doit définir au préalable ses besoins (par exemple en compétences, en nombre d'effectifs, ...etc.) à travers un système de gestion prévisionnel des ressources humaines. Mais elle doit d'abord définir des procédures (comme l'élaboration d'une fiche de poste) qui lui permettront de disposer de profils de poste, des compétences types nécessaires, pour qu'à la fin l'entreprise procède à l'étape de recrutement.

A. La gestion prévisionnelle :

Avec qui allons-nous travailler demain ? Avec quels effectifs ? Quels types de compétences ? Ce sont des questions très souvent posées pour lesquelles les réponses résultent d'un travail progressif tel qu'un diagnostic d'abord et de pronostic ensuite, il s'agit d'un travail de planification des ressources humaines. Cette approche est la première étape de la planification stratégique des ressources humaines et est souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Nous pouvons la définir comme : *« l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme »*¹

Elle permet donc une comparaison entre les besoins futurs et disponibles en ressources humaines, sachant qu'elles évoluent avec le temps, et de faire apparaître les déséquilibres pour entreprendre des politiques permettant de les atténuer.

B. Le recrutement :

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 un poste vacant »*²

Nous pouvons dire que l'entreprise à travers le recrutement, elle vise à améliorer l'adéquation qualitative à moyen et long terme et que l'efficacité de la recherche des

¹SEKIOU, et autres, « *gestion des ressources humaines* », édition Debock université, Bruxelles, 2001, P.70

²SEKIOU et al. OP CIT.P.127

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

candidats demeure dans le respect de la démarche du recrutement, de la qualité des outils de la sélection et l'intégration et le suivi du nouvel embauché.

1.3.2 La stimulation des ressources humaines :

A. La rémunération :

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'entreprise »¹

La rémunération est un élément essentiel et reconnu de la stratégie ressources humaines, on peut dire que la fin des années 90 constitue une consécration pour la fonction rémunération. Désormais, rémunérer ne signifie plus que payer, mais aussi attirer, motiver et retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la stabilité et la réussite de l'entreprise.

1.3.3 Le développement des ressources humaines :

A. La formation :

La formation est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise et prend une nouvelle dimension stratégique. Il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement.

Elle peut être définie comme suit : *« la formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiée. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employé donné. »²*

B. La gestion des carrières :

On peut définir le mot « carrière » comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquelles il reçoit une rétribution.

Quant à l'expression de « gestion des carrières » on peut la définir comme suit :

¹L.DOLAN Simon, et autres, *« la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles »*, édition d'organisation, paris, 2002, P.384

² Alia conseil, *« guide de gestion des ressources humaines »*, édition TECHNOCCompétences, Québec, 2013, P.72

« C'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

La gestion des carrières est donc : la prise en compte à la fois, les besoins de l'entreprise et les attentes exprimées pour chaque salarié et les potentiels individuels. et inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

C. Evaluation de la performance du personnel :

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »²

De cette définition on peut dire que l'évaluation permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de prendre des décisions tels que : sur le plan de formation ou bien prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération, ... etc.)

Nous avons résumé l'essentiel des activités ressources humaines afin de mieux cerner les concepts, nous allons nous approfondir sur le sujet dans le prochain chapitre.

2. Généralités sur le diagnostic :

Il est utile avant d'entamer notre travail, de clarifier quelques notions du diagnostic d'entreprise.

Il faut d'abord préciser que l'entreprise, «est toute entité économique, quel soit sa structure juridique, permettant de rassembler et organiser de façon cohérent un ensemble de ressources autour d'un objet social défini, sous une direction commune et sous contrôle des principaux apporteurs des ressources, il peut donc s'agir de société commerciale ou civil, privée, publique ou d'économie mixte, groupe de société, ... »³

Ensuite on va aller au sens du mot diagnostic :

2.1 Définition du diagnostic :

Le mot « diagnostic » est d'origine grecque « dianosis » ; il est composé d'un préfixe (dia) incluant l'idée de division et d'un substantif (gnostic) qui désigne l'action de connaître.⁴

¹PERRETTI J-M, *Gestion des ressources humaine*, 5ème édition, Vuibert, France 1998, P.239

²SEKIOU et al. OP CIT.P.304

³VINCENT(A), et autres : « *la méthodologie du diagnostic d'entreprise* », édition L'harmattan, France, 2008, P.22

⁴www.google.com , date de consultation : consulté le : 23/05/2015, 15H34

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

Le sens commun du mot diagnostic nous est donné par le dictionnaire le petit Robert:«*diagnostic : n.m. Détermination (d'une maladie, d'un état) d'après ses symptômes. Poser, établir un diagnostic. Mener un diagnostic. »*¹

Donc le diagnostic est à l'origine un mot réservé à la médecine qui consiste à mener un examen afin d'identifier un mal, un malaise, une maladie à partir des symptômes, mais on a étendu ce mot à l'entreprise depuis que le management existe.

Les définitions du diagnostic sont nombreuses, nous citons les plus récentes :

A.VINCENT : « *le diagnostic d'entreprise est un jugement porté sur la situation et la dynamique d'une entreprise ou une organisation en fonction de ses traits essentiels et des contraintes de son environnement et visant à identifier et améliorer les marges des manœuvres dont elle dispose pour atteindre des objectifs, éventuellement alors redéfinis* »².

A.C.MARTINET : « *Le diagnostic s'appuie sur l'analyse. Il suppose appréciation, jugement et en définitive, prise de responsabilité de celui qui le pose* ».³

THIBAUT.J.P : « *le diagnostic global c'est un modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et débouche sur des propositions d'améliorations, ces informations permettront aux principaux responsables d'orienter leur action pour améliorer les performances de l'entreprise* ».⁴

2.2 Les différents types de diagnostic :⁵

A. Le diagnostic global :

C'est le diagnostic de l'entreprise dans son ensemble. Il englobe la totalité de l'entreprise, c'est-à-dire il englobe le diagnostic financier, stratégique, organisationnel, de la GRH,...il ne consiste pas à juxtaposer des diagnostics partiels mais à produire un diagnostic global, c'est-à-dire unifier.

B. Le diagnostic fonctionnel :

C'est le diagnostic d'une seule fonction de l'entreprise tel que : ressources humaines, achats, production, commerciale, ...etc.

Il est strictement limité à une fonction dont le fonctionnement n'est pas satisfaisant mais dont on identifie mal les causes des dysfonctionnements. Cette demande, émanant de la

¹Dictionnaire le petit Robert, 1996

²VINCENT(A), et autres : OP CIT, P.16

³MARTINET, (A.C) : « *le diagnostic stratégique* », édition Vuibert, 1988, P.15

⁴ THIBAUT, (J, P) : « *le diagnostic stratégique, guide pratique* », édition SEDIFOR, Paris, 1989, P.22

⁵ VINCENT(A), et autres : OP CIT, P.19

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

direction peut venir à la suite 'un audit, mais pas forcément. Il porte à la fois sur la redéfinition de la stratégie de cette fonction et son organisation.

C. Le diagnostic financier :

C'est le diagnostic de la situation financière de l'entreprise : rentabilité, profitabilité, liquidité, solvabilité. C'est le type de diagnostic le plus fréquemment pratiqué, que ce soit dans les entreprises ou dans les banques. Dans certains cas il s'agit d'un diagnostic fonctionnel, mais le plus souvent il s'agit d'un diagnostic global réduit à sa dimension financière : une lecture financière de la globalité de l'entreprise.

D. Le diagnostic stratégique :

C'est le diagnostic des grands choix stratégiques de l'entreprise. Il correspond à une demande émanant de la direction de l'entreprise, de validation et/ou de modification des grands choix stratégiques de l'entreprise. Susceptible de concerner toute l'entreprise, ce diagnostic est en général principalement centré sur le métier des grands choix relatifs aux produits et aux marchés. Il débouche le plus souvent sur des propositions de repositionnement global de l'entreprise.

E. Le diagnostic organisationnel :

C'est le diagnostic de l'organisation de l'entreprise, il résulte le plus souvent du constat de graves problèmes de fonctionnement, mais il peut prévenir également du besoin ressenti en interne d'adopter à une nouvelle organisation suite à de grandes transformations de l'environnement (ex : demande de passage à une organisation matricielle après une forte internationalisation). Le plus souvent il est lié (et préalable) à un sujet transversal touchant toute l'entreprise (démarche qualité, introduction d'un ERP).

F. Le diagnostic qualité :

On appelle « diagnostic qualité » l'examen méthodique de tout ou partie de l'entreprise pour évaluer les points forts et les insuffisances de cette dernière dans le domaine de la qualité, rechercher les causes précises de ces insuffisances et aboutir à des propositions d'action en vue de leur réduction.

G. Le diagnostic du système d'information :

Qui a pour but de réexaminer, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, les informations que doit traiter l'entreprise et la pertinence du système en place.

H. Le diagnostic contextuel :

Visant à faire le point sur les relations de l'entreprise avec différents partenaires. Ainsi on aura l'appréciation des relations avec :

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

- Les partenaires sociaux, conduisant au diagnostic social (*cf.* Ci-après).
- La société civil conduisant au diagnostic « RSE », ou à celui du développement durable.
- La communauté financière, conduisant à évaluer la transparence et qualité des informations économiques et financières, ou à apprécier la qualité de la gouvernance.

I. Le diagnostic social :

C'est le diagnostic des relations sociales de l'entreprise. Il a pour but de faire le point sur les relations sociales dans l'entreprise à partir des données de la GRH, en s'intéressant aux conflits, tensions, négociations, ainsi qu'au fonctionnement des instances de représentation du personnel.

2.3 Distinction entre diagnostic, audit et analyse :

Nombreux ceux qui confondent le diagnostic à l'audit et à l'analyse

A. Différence entre le diagnostic et l'audit ¹:

- *Du point de vue de finalité :*

L'audit est principalement un outil de contrôle alors que le diagnostic est principalement un outil de management. L'audit se distingue de diagnostic aussi de part leurs destinataires. L'audit est un contrôle externe d'habitude financier ou institutionnelle alors que le diagnostic est une démarche qui concerne davantage les responsables et acteurs de l'entité observée. L'audit est basé sur un référentiel normatif alors que le diagnostic a comme référentiel un idéal de fonctionnement.

- *Du point de vu d'approche :*

L'étude d'un audit est souvent partielle, segmentée ou limitée à un périmètre donné ou à des objectifs précis, alors que le diagnostic se distingue par une étude globale et systématique concernant le fonctionnement de toute entreprise.

B. Différence entre diagnostic et analyse :

Le diagnostic peut être confondu avec l'analyse même s'il s'appuie sur elle. Le diagnostic va plus loin et permet de mettre en évidence les caractéristiques essentielles et spécifiques de l'entreprise tant en ce qui concerne son organisation que son mode de fonctionnement. Il met en lumière les syndromes qui permettent de décrire une situation type.

¹ WAKYENGO MUKNDA Pascal, « le diagnostique de l'entreprise à court et moyen terme : méthodes et objectifs », revue MERCURE INTERNATIONAL, P.5

2.4 Qualités du diagnostiqueur :

Les enjeux du diagnostic étant très important pour l'entreprise, le diagnostiqueur doit jouir de certaines qualités essentielles lui permettant d'éviter les erreurs qui peuvent être fatales pour l'entreprise. A ce titre, MARTINET¹ énumère les cinq (05) qualités essentielles d'un diagnostiqueur :

- Il doit être bien formé et doit s'appuyer sur ses compétences et expériences ;
- Etre rigoureux, ce qui lui permettra de suivre une démarche méthodique, mais il ne faut toutefois pas tomber dans l'excès de rigueur lui interdisant ainsi une vue d'ensemble de la situation ;
- Il doit percevoir toutes les variables décisives et ne pas sous-estimer aucune d'elle pour pouvoir élaborer une bonne analyse de la situation de l'entreprise ;
- Etre prudent à l'égard des personnes rencontrées lors des entretiens ou réunions, ou il sera confronté à des points de vue différents. Il doit donc recueillir toutes les informations et dégager sa propre conclusion ;
- Il doit disposer des informations nécessaires qui s'adaptent aux objectifs qu'il veut atteindre, les bien structure, construire et traiter.

Le diagnostic met en lumière les menaces ainsi que les opportunités qui conditionnent le fonctionnement de l'entreprise, tant en interne qu'à l'externe, dans ses dimensions financière, commerciales, technique, organisationnelle et sociale. Le diagnostic de la fonction ressources humaines a pour objectif d'évaluer le potentiel humain de l'entreprise, de mesurer sa performance (contre-performance) social et de mettre ainsi en relief les raisons d'une compétitivité ou d'une productivité affaiblie afin de proposer par la suite une démarche cohérente visant à remédier aux carences constatées.

¹ MARTINET(A.C), OP. CIT, P.16.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin d'élaborer un diagnostic de la fonction ressource humaine du groupe HYDRAPHARM, nous avons adopté une méthodologie basée sur une double démarche : quantitative et qualitative ; qui nous permettra non seulement d'atteindre notre objectif de recherche, de définir les moyens et outils de collecte des informations sur lesquelles nous sommes basées pour notre analyse, aussi ,de répondre à notre problématique et vérifier les hypothèses.

Le choix de notre sujet a été motivé par une volonté de s'approfondir dans le domaine et comprendre comment le diagnostic de fonction est-il élaboré.

1. Instruments de recherche :

Pour mener à bien notre travail, nous avons basé notre recherche sur les moyens suivants :

1.1 Les sources documentaires :

Qui représentent une part importante des informations exploitées lors du diagnostic, il s'agit principalement des :

- Données disponibles dans l'entreprise qui constituent une base documentaire riche et variée et qui sont de nature : comptables et financières: rapport d'activité, compte de résultat, tableau de bord RH ;juridique : droit du travail (la loi 90-11) ; sociales : les chiffres qui concernent le personnel, structure par (âge, ancienneté, qualification,...etc.) ;social :absentéisme, assiduité, formation (Heure et budget de formation) ;des documents qui nous ont renseignés sur la politiques Rh il s'agit du manuel des procédures, ainsi que d'autres rapports produits par les différents services qui nous donne une première idée de la situation de l'entreprise par rapport à :ses marchés, son évolution, son activité productive,...etc.,
- Données disponibles à l'extérieur de l'entreprise : la recherche bibliographique, pour mieux cerner les compréhensions théoriques et nous renseigner sur la démarche du diagnostic de fonction, nous avons recourus à des ouvrage disponibles dans de différentes bibliothèques, il s'agit de : la bibliothèque de l'ENSM, la BNA, la bibliothèque de l'ESB, et différents sites internet. Chaque référence est citée au fur et à mesure de notre rédaction.

1.2 L'observation directe :

L'observation directe des situations de travail faite au cours de notre période de stage, au sein de la direction générale, nous a permis de mesurer l'écart entre les modes opératoires et les conditions réelles de l'exécution des tâches.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

L'observation nous a servit d'appui pour l'élaboration du guide d'entretien.

1.3 La méthode qualitative (l'entretien) :

Qui nous a permis de compléter et vérifier l'information documentaire afin de l'interpréter et lui donner un sens. les entretiens ont été effectués avec les responsables et salariés de l'entreprise en face à face et en semi-dirigé, sur la base d'un guide d'entretien (en s'inspirant des travaux de Henry SAVAL 1970, documents ainsi que les questionnaires réalisés dans d'autres recherches du même domaine), comportant les six (06) thèmes suivants :

- Conditions de travail ;
- Organisation de travail ;
- Communication-coordination-concertation ;
- Gestion du temps ;
- Formation intégrée ;
- Mise en œuvre stratégique.

Le traitement des entretiens a été effectué selon la méthode suivante :

A partir des phrases témoins obtenus des employés de HYDRAPHARM, nous les avons classés par thème, ensuite par sous thème, et à partir de l'analyse des phrases témoins, nous avons dégagé l'idée clé (inspiré du tableau « idées clés » fournit par l'encadreur Mr GOURINE).

La structure du traitement des entretiens est la suivante :

- Thème
- Sous thème

Idée clé : « ... » Phrases témoins : « ... »

- Analyse

1.4 La méthode quantitative (questionnaire) ¹

¹ David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, Les baromètres de la performance : « *Mesurer la performance des ressources humaines* » édition EYROLLES, 2009, P.87

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

Il s'agit d'un questionnaire qui a pour but d'évaluer les activités ressources humaine de l'entreprise ; il a été remis au DRH uniquement, car il ne s'agit pas de recenser les avis du personnel, mais uniquement de décrire si les activités proposées sont réalisées ou pas.

C'est un questionnaire proposé par David AUTISSIER et Blandine SIMONIN dans le livre : mesurer la performance ressource humaines «*les baromètres de la performance* ».

C'est un modèle d'activité de la fonction RH (voir le questionnaire en annexe) et donne une définition de la fonction en 80 activités. Cette formalisation permet d'identifier de manière opérationnelle ce qu'une fonction RH est censée réaliser e questionnaire d'évaluation des activités constitue un outil d'appréciation de ce qui se fait par rapport aux référentiels théoriques. la grille d'évaluation du niveau de prestation de la fonction ressources humaines se rédige selon les critères suivants :

Tableau : N°2. Structure de la grille d'évaluation

Activité	Réalisation de l'activité		Importance de l'activité pour l'entreprise	
	Oui	Non	Faible	Forte
Activité 1				
Activité 2				

Source : David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, Les baromètres de la performance : « *Mesurer la performance des ressources humaines* » édition EYROLLES, 2009, P.87

Pour chacune des activités, nous établirons si elle réalisée ou non et si elle est importante ou pas pour l'activité de l'entreprise. Cela permettra de faire une évaluation d'activité par un taux de couverture global et un taux de couverture tenant compte de l'importance des activités pour l'entreprise.

Toute fois, il est à souligner que certaines difficultés ont été rencontrées lors de notre travail, essentiellement la rétention d'informations de certains employés ou il a fallut intervenir les responsable hiérarchique pour collaborer, aussi les rendez vous pour les entretiens souvent prolongés, ce qui a retardé un peu la collecte des données et l'avancement de notre travail.

Même si la méthode quantitative et qualitative peut paraître parfois contradictoire, mais elles sont souvent complémentaires, comme pour notre étude ou nous avons choisis d'appliquer une double approche quantitative et qualitative , en effet, les entretiens nous ont permis de découvrir des pistes de recherches n'ayant pas prêter attention au départ, aussi de proposer un questionnaire qui puisse compléter les réponses obtenus des

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

entretiens. Donc cette double approche n'a été que complémentaire, dans le but d'obtenir le plus de réponses possibles pour présenter au mieux notre travail.

2. Démarche du diagnostic:

Pour mieux comprendre la démarche suivie pour l'élaboration du diagnostic de la fonction RH nous l'avons résumée en trois (03) principales étapes à savoir :

La première étape : du diagnostic ressources humaines rassemblera les principaux éléments d'ordre quantitatifs qui sont dans le tableau de bord du personnel (fournit par le DRH du groupe) : l'évolution des effectifs, la politique de : formation, la promotion, et de la rémunération ainsi que les conditions de travail.

Concernant l'évolution des effectifs, les données s'agenceront par : secteur d'activité, catégorie socioprofessionnelle, nature du contrat, âges, ancienneté moyenne, mouvement des effectifs (entrants, sortants).

Quant à la politique de formation et de promotion, les données du tableau de bord nous renseigneront sur le nombre d'heures de formations établis et leurs coûts, à l'application effective des promotions, nombre de salariés promus ainsi que sur les moyens de simulation et de valorisation du personnel. Aussi le niveau de rémunération dans l'entreprise qui devrait se mesurer par rapport au secteur d'activité auquel appartient et prendre en considération l'ancienneté et les compétences sans pour autant négliger l'inflation.

A propos des conditions de travail, il convient d'examiner conjointement, les horaires de travail (durée hebdomadaire moyenne de travail, heures supplémentaires,...etc.) de chacune des catégories professionnelles, la pénibilité des tâches. Les résultats de cet examen permettront de juger l'opportunité de réorganiser le temps de travail et d'en améliorer les conditions.

L'examen du diagnostic focalisera sur les difficultés constatées aux niveaux du climat social et des blocages qui s'ensuivent, il convient d'appréhender également les facteurs qui influencent les comportements individuels et qui peuvent conduire à une baisse de la productivité et du rendement au travail. Dans cette perspective, trois facteurs méritent plus particulièrement notre attention : le premier est l'absentéisme ; certes un degré élevé d'absentéisme exprime concrètement une absence de motivation du personnel au travail, le deuxième indicateur il s'agira du : turnover ; afin de comprendre les raisons principales des départs ou turnover dans l'entreprise qui peuvent être liées à des licenciements, mutations ou à des motifs de convenance personnelle (faible niveau des rémunérations, mauvaises

conditions de travail,...etc.), quant au troisième indicateur il s'agira de la gestion des conflits ; différents indices nous permettront de cerner l'intensité du problème tel que : le nombre de jours de grève, les revendications collectives ou individuelles, nombre de litiges devant les instances judiciaires,...etc.

La deuxième étape : le diagnostic suppose un examen qualitatif des données sociales, tel que la qualité de la communication de la hiérarchie avec le personnel, l'état des relations entre les niveaux hiérarchiques, relations interservices, la reconnaissance des performances, les politiques ressources humaines. La prise en compte de ces données exige que des entretiens aient lieu avec les membres du personnel à tous les niveaux hiérarchiques.

SECTION 3 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET ANALYSE DES EFFECTIFS :

1. Présentation du groupe HYDRAPHARM :¹

Créé en 1995 à partir d'une SARL et restructuré en SPA en 2007, Le groupe privé HYDRAPHARM est une entreprise algérienne, spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques. Dès 2006, le groupe a commencé à développer l'activité d'importation et la distribution des produits : pharmaceutiques, parapharmaceutiques, et de cosmétiques aux profits des grossistes répartiteurs, la promotion médicale et la distribution de produits cosmétiques.

En 19 années d'existence, HYDRAPHARM a réussi à se positionner comme l'un des leaders Algérien et Nord-Africain du secteur Pharmaceutique avec entre autres 30% de parts de marché du secteur de la distribution en Algérie.

Huit filiales, dont le capital est détenu majoritairement par HYDRAPHARM SPA, composent le portefeuille du groupe.

Il s'agit de ABC MED, DEF MED, GH MED et dernièrement MED IJK, basées respectivement à TIZI OUZOU, AIN DEFLA, SETIF et SIDI BEL ABBES et spécialisées dans la répartition des produits pharmaceutiques et assimilés, ABC COS, basée à ALGER est la filiale de distribution des produits parapharmaceutiques, AT PHARMA basée à ALGER est la filiale dédiée à l'importation et CARPEDIEM basée à ALGER est la filiale dédiée à la promotion médicale.

En plus de ces domaines d'activités, le groupe a lancé une unité de production basée à OUED SEMAR, qui est opérationnelle depuis la fin 2012.

¹ Document interne HYDRAPHARM

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

Le groupe compte dans son portefeuille d'activité 6000 officines pharmaceutiques, 95 grossistes-distributeurs, 100 cliniques privées et cabinets médicaux, 31 centres spécialisés (imagerie médicale, hémodialyse et analyse médicale), 26 sociétés économiques publiques et privées. Il compte également la pharmacie centrale des hôpitaux ainsi que le réseau des agences pharmaceutiques ENDIMED.

Aujourd'hui, le Groupe HYDRAPHARM compte plus de 1500 employés répartis au sein d'une Entité Centrale (Direction Générale) et 08 filiales implantées sur le territoire national.

A sa création en 1995, le groupe HYDRAPHARM arrivait sur un marché du médicament en Algérie en pleines mutations, très vite HYDRAPHARM s'est développée autour de valeurs qui consistent les principes fédérateurs du groupe qui sont : en premier lieu la proximité au niveau interne par : l'écoute permanente afin de satisfaire les besoins du client dans un souci permanent d'amélioration des services, accessibilité et accompagnement du client dans le développement de leur activité avec une collaboration basée sur la confiance. Quant au niveau externe par la solidarité et le dialogue permanent afin de créer un climat propice au dialogue à tous les niveaux.

En second lieu : l'intégrité, au niveau interne : par le respect de la législation et de la réglementation en vigueur, de la confidentialité des affaires et des données des clients, et d'éthique par le respect des valeurs de la déontologie de la profession. Quant au niveau externe par le professionnalisme en respectant la législation, mais aussi la reconnaissance et la promotion ainsi que la mise en œuvre du développement des collaborateurs dans le service de la qualité.

En troisième lieu : l'engagement ,en externe : par l'écoute permanente, la satisfaction et l'innovation en exploitant les savoir-faire et l'amélioration de la qualité des services.au niveau interne par l'implication et l'exigence par la rigueur et la fiabilité de l'exercice de leurs métiers et l'équité en offrant les mêmes opportunités de développement à tout les collaborateurs.ces valeurs partagées par l'ensemble du personnel, ont permis de développer l'activité de HYDRA PHARM et d'être présent sur l'ensemble du territoire algérien. C'est ainsi que le groupe au capital de 647 MDA est devenu le leader de son domaine en Algérie.

Le groupe ambitionne de devenir l'entreprise Algérienne leader du marché Algérien et Africain de la production et de la distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques.et envisage une stratégie de croissance interne externe ; une croissance externe pour : Poursuivre la stratégie de proximité avec les clients en ouvrant de nouvelles filiales de répartition, Développer l'activité industrielle, Développer notre activité à

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

l'international Développer la distribution de produits parapharmaceutiques, d'équipements et de consommables médicaux. Une croissance en interne pour : Développer les compétences internes en favorisant les potentiels, développer le professionnalisme des collaborateurs, renforcer notre identité et cultiver les spécificités, favoriser un climat social propice à l'épanouissement professionnel du personnel, innover en matière de Gouvernance d'entreprise.

La mission principale du groupe est de fournir la première plateforme de services intégrée aux professionnels dans : la production, l'importation, la promotion médicale et la distribution.

1.2 Les filiales du groupe HYDRAPHARM :

Le groupe HYRA PHARM est présent sur l'ensemble de la chaîne des valeurs dont : la production, l'importation, la promotion et la distribution.

1.2.1 La production :

Le site de production est basé à OUED SEMAR (ALGER), où 840 emplois directs ont été créés avec une plateforme future d'exportation.

1.2.2 L'importation :

En employant 127 collaborateurs et traitant avec plus de 120 clients (distributeurs et secteur hospitalier), disposant d'une surface de stockage de 2600 m².

Le groupe dispose d'une filiale d'importation il s'agit d'AT PHARMA, créée en 2005, basée sur Alger, avec un effectif de 127 employés et un capital de 1000 MDA.

1.2.3 La promotion :

Avec 92 collaborateurs, dont le but est de faire des prestations de service en matière de délégation médicale et pharmaceutique pour le compte de laboratoires pharmaceutiques.

Le groupe dispose d'une filiale de promotion, il s'agit de CARPEDIEM, créée en 2005, basée sur Alger, avec un effectif de 92 employés et un capital de 5,6 MDA.

1.2.4 La distribution :

Environ 30% de part du marché pharmaceutique, elle dispose de : 1 234 collaborateurs, 6 centres de distribution.

Le groupe dispose de six filiales de distribution dont :

HYDRAPHARM créée en 1995, basée sur Alger, avec un effectif de 497 employés et un capital de 647 MDA.

ABC COS créée en 2005, basée à ALGER, avec un effectif de 18 employés et un capital de 15 MDA.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

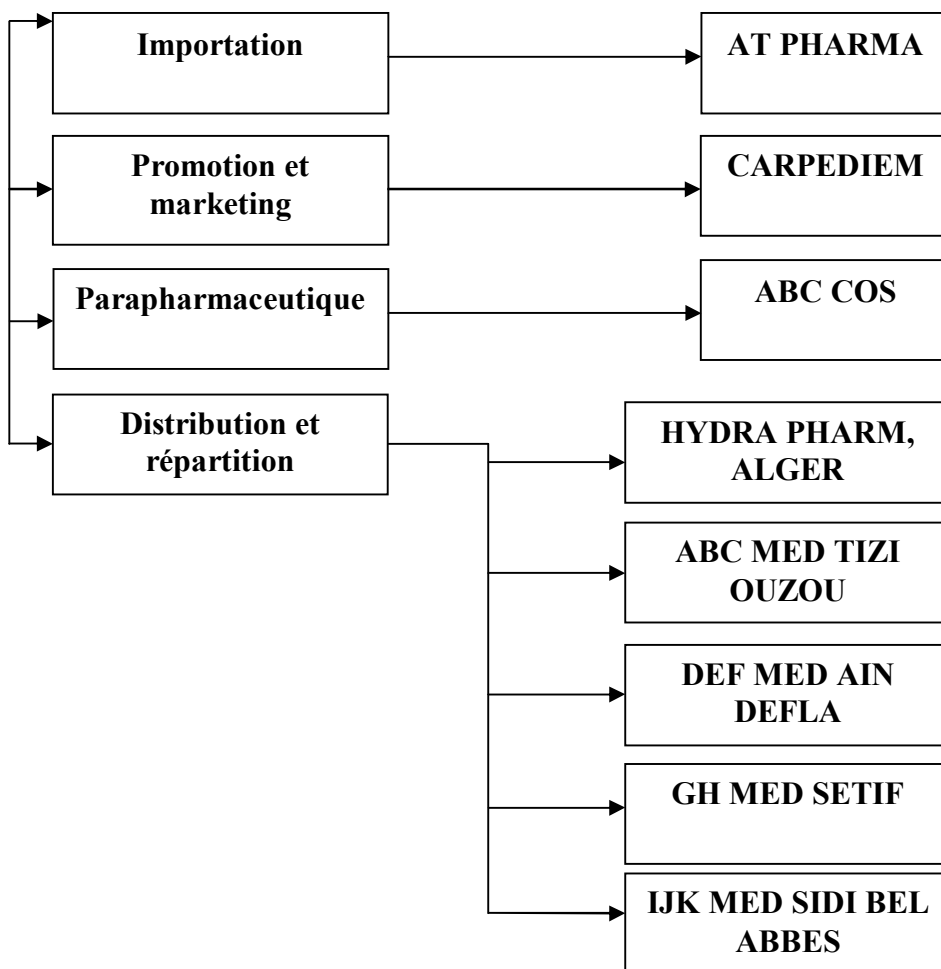
DEF MED créée en 2006, basée à AIN DEFLA, avec un effectif de 186 employés et un capital de 11 MDA.

MED IJK créée en 2010, basée à SIDI BEL ABBES, avec un effectif de 104 employés et un capital de 38 MDA.

ABC MED créée en 2001, basée à TIZI OUZOU, avec un effectif de 245 employés et un capital de 115 MDA.

GH MED créée en 2008, basée à SETIF, avec un effectif de 184 employés et un capital de 50 MDA. Tous ces éléments sont résumés comme suit :

Figure : N°1 .Répartition des filiales de HYDRA PHARM groupe



Source : document interne HYDRAPHARM

HYDRA PHARM dispose d'un site de production à KHEMIS MILIANA, d'une entité opérationnelle et la direction générale du groupe située à BENI MESSOUS (Alger).

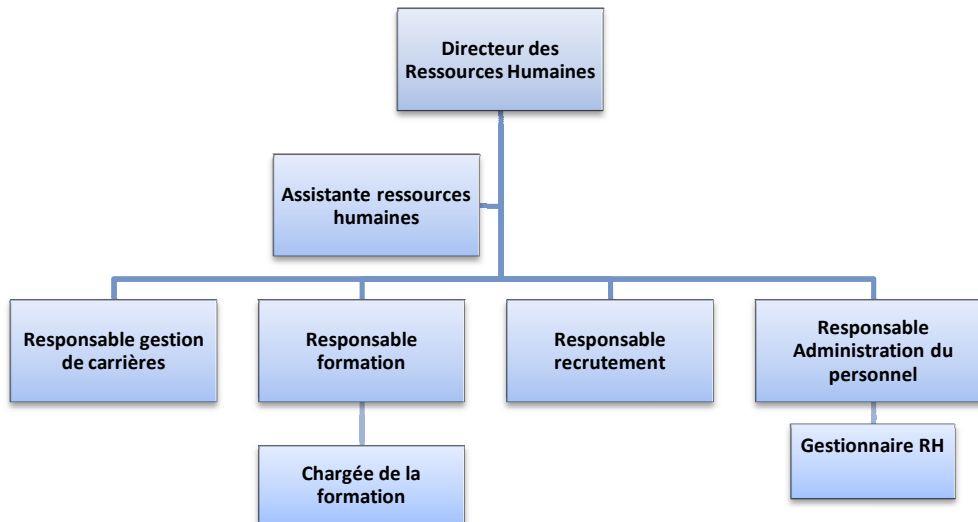
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

Nous avons effectué notre stage au niveau de la direction générale (voir l'organigramme en annexe), précisément à la direction des ressources humaines (DRH) ou notre étude portant sur le diagnostic ressources humaines a été élaboré.

2. Présentation de la direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines du groupe HYDRA PHARM se compose de quatre services comme le montre l'organigramme ci-dessous :

Figure : N°2.Organigramme de la direction des ressources humaines



Source : HYDRAPHARM : direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines est divisée en quatre services :

- Service du personnel qui assure la gestion administrative et des dossiers du personnel ainsi que l'établissement de la paie et du suivi du pointage,
- Service de recrutement qui assure le recrutement, le suivi et l'intégration du personnel,
- Service de formation qui assure la détection des besoins, du développement des compétences et la formation du personnel,
- Service de gestion des carrières qui assure l'évaluation, la promotion et la mobilité du personnel.

2.1 Les différentes fonctions et missions de la DRH :

A. Directeur des ressources humaines :

Définir la stratégie RH du groupe :

- Participer à l'élaboration de la stratégie générale du groupe, s'informer des objectifs généraux du groupe en termes de développement du chiffre d'affaire et de modalités de croissance interne et externe ;

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

- Recueil auprès des grandes directions du groupe (dont la direction générale) leurs attentes et leurs besoins sur les problématiques qui concernent les ressources humaines ;
- Définir sur la base de l'ensemble de ces informations la stratégie RH du groupe, et la faire valider par direction générale ;
- Décliner cette stratégie par grandes problématiques qui concernent les ressources humaines, et fixer les objectifs généraux et spécifiques par site/population/département...
- Assurer un reporting auprès de la direction générale concernant la réalisation de ces projets.

Encadrement des équipes et négociations :

- Informer les salariés et leurs représentants des projets d'organisations RH ;
- Encadrement des équipes et force d'impulsion aux projets RH ;
- Intervenir auprès des inspections de travail, les directions de l'emploi et au niveau de tout organisme pour régler des dossiers complexes.

B. Assistant du DRH :

Assister le directeur des ressources humaines :

- En réceptionnant le courrier et les appels téléphoniques, en assurant l'enregistrement, le filtrage et la transmission ;
- En tenant à jour le calendrier des réunions et des déplacements du DRH et en veillant à l'en informer ;
- En rédigeant les rapports, courriers et assurant leurs diffusion ;

Préparer les réunions :

- En élaborant le tableau de bord et l'ordre du jour des réunions ;
- En organisant et mettant en place toutes les commodités matérielles pour la bonne tenue des réunions des responsables (équipement de la salle en audiovisuelle, document, etc.).

Assurer le suivi des frais de fonctionnement de la DRH :

- En gérant les approvisionnements des fournitures de bureau ;
- En établissant les bons de paiement concernant les frais de la DRH.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

Assurer une coordination entre le DRH et le responsable recrutement pour l'organisation et la planification des entretiens d'embauche.

C. Responsable administration du personnel :

Participer à l'élaboration de la politique ressource humaines liée à l'administration du personnel du groupe :

- En élaborant et proposant une politique de gestion du personnel et en y définissant les conditions générales de son application ;
- En analysant l'évolution des effectifs/mois ainsi que le temps de travail par structure ;
- En analysant l'évolution de la masse salariale et en calculant le scouts sociaux ;
- En préconisant toute amélioration jugée nécessaire en matière de conditions de travail, de protections sociales,...

Assurer la gestion administrative du personnel :

- En s'assurant la mise à jours des dossiers du personnel ;
- En contrôlant la paie de l'ensemble du personnel du groupe et en veillant au rapprochement des comptes avec les structures chargées de la comptabilité ;
- En suivant les visites médicale périodiques ;
- En veillant à l'élaboration des plannings de départ en congés au sein de l'ensemble du groupe ;
- En assurant la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation sociale en intégrant les règles et les procédures du droit du travail.

Participer à l'étude et à la création de manuels règlementaire légaux de l'ensemble des filiales du groupe :

- En élaborant des projets de réglementations et d'instruction, en rapport avec la législation du travail.

Elaborer le bilan social du groupe :

- En regroupant l'ensemble des informations liées à la gestion du personnel de l'entreprise ;
- En établissant des états synthétiques pour l'ensemble des actes de gestion RH.

Participer à l'élaboration et au suivi du budget de la fonction RH, notamment pour les effectifs et la masse salariale :

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

- Assurer le reporting périodique (mois, trimestre, semestre, année) sur les domaines de gestion de sa responsabilité, commenter les résultats et proposer les actions correctives.

D. Gestionnaire RH :

Assurer le suivi de la gestion du temps :

- En analysant le temps de présence et d'absences de l'ensemble du personnel du groupe.

Assurer la prise en charge des nouvelles recrues au niveau de la paie.

Assurer l'établissement de la paie du personnel :

- En calculant les droits des agents, y compris lors de rappels ou soldes de tout compte ;
- En veillant au suivi des retenues mensuelles ;
- En éditant les bulletins de paie, le livre de paie ainsi que les états IRG et CNAS.

Assurer la gestion administrative du personnel :

- En préparant les attestations ou certificats de travail, les titres de congés ;
- En assurant le suivi des remboursements des prêts consentis au personnel ;
- En préparant les dossiers de retraite ;
- En préparant tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel : cotisations sociales, rédactions des contrats de travail,...
- En veillant au respect du code de travail et au règlement intérieur de l'entreprise (respect des horaires, tenus vestimentaires...).

Faire remontée les données sociales au responsable administration du personnel.

E. Responsable recrutement :

Définir le processus de recrutement le mieux adapté et veiller à l'harmonisation des pratiques dans les filiales ;

Superviser l'opération de prévisions budgétaire de recrutement annuelle de l'ensemble des filiales, et veiller à la consolidation des besoins en recrutements.

Mettre en œuvre et suivre les réalisations du plan de recrutement interne et externe qui relève de son périmètre d'action :

- Rédaction et diffusion des offres d'emplois via ANEM, la presse nationale, les sites spécialisés, les cabinets de recrutements ;
- Prospection des candidatures tant au niveau interne qu'externe ;

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

- Sélection des candidatures répondant au profil ;
- Proposition des candidatures retenues aux structures concernées ;
- Assurer le suivi de leurs intégrations dans les structures recevantes et concerter avec le responsable formation pour des sessions de formation.
- Représenter l'entreprise dans l'ensemble des manifestations liées au recrutement (forums, écoles, université et salons de recrutement).

Assurer le reporting et la gestion des recrutements, commenter les résultats et proposer les actions correctives.

F. Responsable formation :

Elaborer l'ensemble du dispositif de formation et veiller à l'harmonisation des pratiques au sein des filiales conformément à la stratégie RH arrêtée au sein du groupe.

Concevoir le plan de formation annuel du groupe, diffuser et le tenir à jour en fonction des nouveaux besoins identifiés.

Elaborer les prévisions budgétaires relatives à la fonction de formation :

- En analysant les besoins en formations et en élaborant les projets de plan de formation.

Mettre en œuvre et suivre les plans de formation du groupe :

- En élaborant les cahiers de charges et les programmes relatifs à chaque action de formation ;
- En identifiant et sélectionnant les prestataires ;
- En veillant à la réalisation des actions projetées ;
- En évaluant les résultats ;
- En élaborant les bilans qualitatifs, quantitatifs, et financiers des actions réalisées.

Assurer le bon déroulement et le suivi des stages ;

Assurer le reporting de la gestion des RH, commenter les résultats et proposer des actions correctives.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

3. Analyse de l'effectif de la direction générale :

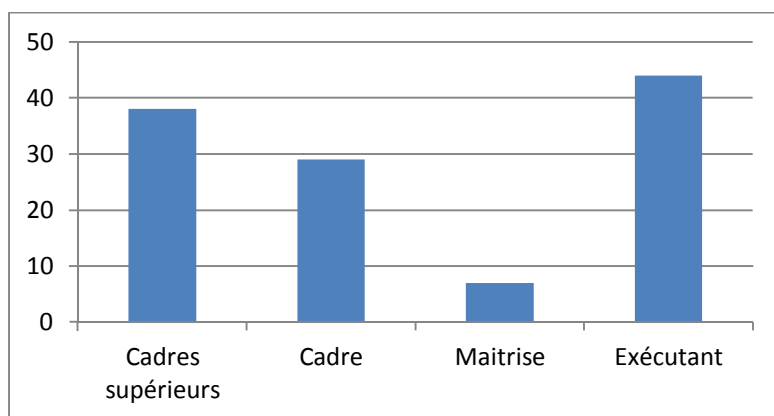
3.1 Répartition de la structure des effectifs par catégorie socioprofessionnelle :

Tableau : N°3. Répartition par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Nombre
Cadres supérieurs	38
Cadre	29
Maitrise	7
Exécutant	44
Total	118

Source : élaboré nous même à partir de la liste du personnel d'HYDRAPHARM

Figure : N°3. Répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nous même

Le nombre des exécutant est le plus dominant avec un nombre de 44 employés ceci se justifie que la plupart des agents de sécurité et chauffeurs sont affecté à la direction générale, les cadres supérieurs et cadres viennent en deuxième position avec un nombre de 38 et 29 employés. La catégorie maitrise représente la minorité avec un nombre de 7 employés.

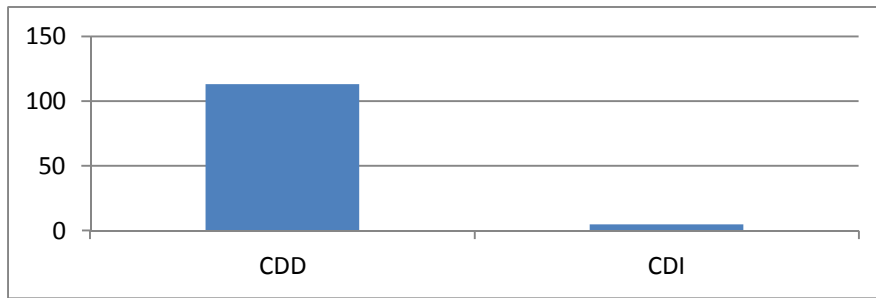
3.2 Répartition des effectifs par nature du contrat de travail :

Tableau : N°4. Répartition par nature du contrat

Filiale	DG	(%)
CDD	113	96%
CDI	5	4%
Total	118	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données du tableau de bord

Figure : N°4.Répartition par nature du contrat



Source : élaboré par nous même

Nous remarquons que 96% de l'effectif de la direction générale d'HYDRAPHARM ont un contrat à durée indéterminé et donc représente la majorité absolue, tandis que 4% seulement qui ont un contrat déterminé et qui vont passés en fin d'année à un contrat à durée indéterminé selon la réglementation en vigueur.

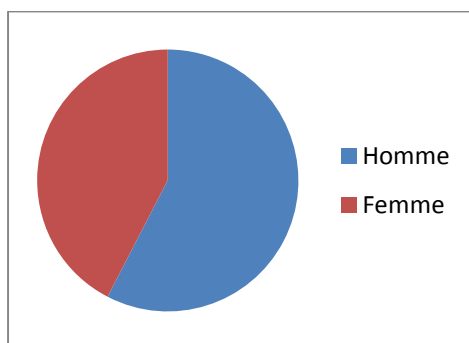
3.3 Etat des effectifs par sexe :

Tableau : N°5.Répartition par sexe

Filiale	DG	(%)
Homme	68	58%
Femme	50	42%
Total	118	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données du tableau de bord

Figure : N°5.Répartition des effectifs par sexe



Source : élaboré nous même à partir des données du tableau de bord

L'effectif féminin qui est de 37 employées, et qui représentent que 31%, donc la proportion des femmes reste faible tandis que celle des hommes qui représentent la majorité avec 81 employés donc 69%.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

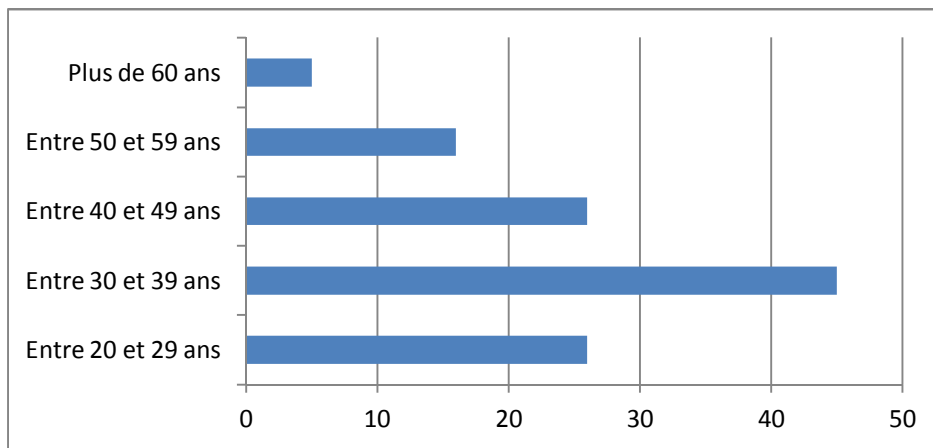
3.4 Répartition de l'effectif par âge :

Tableau : N°6. Répartition de l'effectif de la DG par âge

Catégorie d'âge	Hommes	Femmes	Nombre	%
Entre 20 et 29 ans	12	14	26	22%
Entre 30 et 39 ans	22	23	45	38%
Entre 40 et 49 ans	16	10	26	22%
Entre 50 et 59 ans	13	3	16	14%
Plus de 60 ans	5	0	5	4%
total	68	50	118	100%

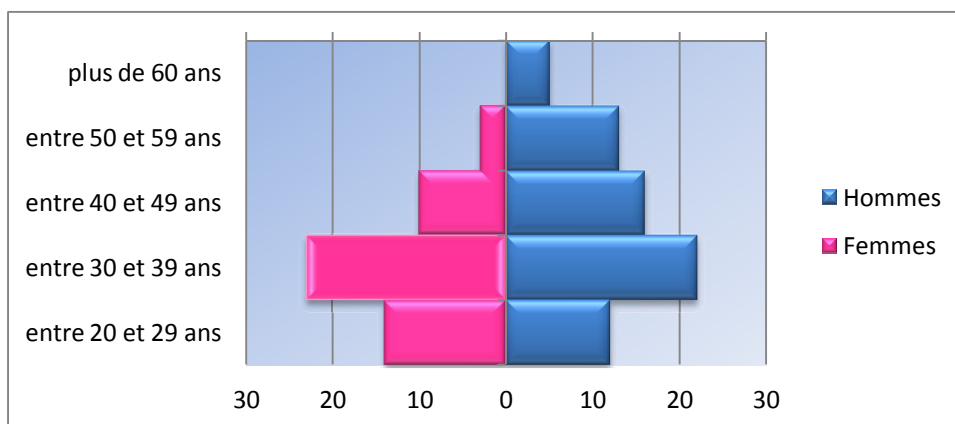
Source : élaboré par nous même à partir de la liste du personnel HYDRAPHARM

Figure : N°6. Répartition de l'effectif global de la DG par âge



Source : élaboré par nous même

Figure : N°7. Pyramide des âges



Source : élaboré par nous même

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

La pyramide des âges nous permet de représenter graphiquement la répartition de l'effectif par sexe et âge.

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir les remarques suivantes :

La tranche d'âge la plus importante de l'entreprise et qui représente la majorité est celle comprise entre 30 et 39 ans, qui comprend 45 employés, soit 38% de l'effectif de la direction générale, les femmes représentant la majorité mais de près de cette tranche avec 23 employées contre 22 employés hommes. Nous remarquons également qu'un effectif assez important représentant le même nombre d'effectif global qui est de 26 employés soit 22% de l'effectif global de la direction générale, entre 40 et 49 , et entre 20 et 29 ans pour ces tranches les hommes représente la majorité avec 16 employés et de 10 employées femmes, alors que les femmes sont plus nombreuse pour la deuxième tranche (entre 20 et 29 ans)avec 14 employées contre 12 employés .la tranche d'âge la moins importante est plus de 60 ans, avec un taux de 4% seulement les femmes sont absentes de cette tranche d'âge tandis que les hommes sont au nombre de 5 employés.

Nous pouvons dire qu'il ya une bonne répartition des effectifs, notamment la répartition hommes et femmes qui est relativement équilibrée. Aussi, l'effectif de la direction générale est très jeune d'après le graphe la tranche d'âge comprise entre 30 et 39 est majoritaire, sachant que l'âge moyen est de 38 ans.

Il existe plusieurs types de pyramides d'âges selon leurs formes qui nous permettent de faire une analyse en fonction du budget RH et qui sont les suivantes :¹

La pyramide « champignon » ; peu de jeune, une majorité d'agents âgés. Inconvénients : masse salariale importante. GPEC : repérer les compétences rares qui vont partir. Structure RH : secteur retraite, maladie, prévention.

La pyramide « violon » ; classe d'âges intermédiaire peu nombreuse. A terme pénurie d'encadrement. Budget RH : poids des classes d'âges élevés. Formation : élevée pour les jeunes agents.

La pyramide « poire écrasée » ; une majorité de jeune agents.une masse salariale allégée et a priori un « potentiel » élevé. Formation nombreuse. Climat social et avancement : beaucoup de possibilités d'avancement. Structure RH : plan de carrière, système d'information des ressources humaines à développer.

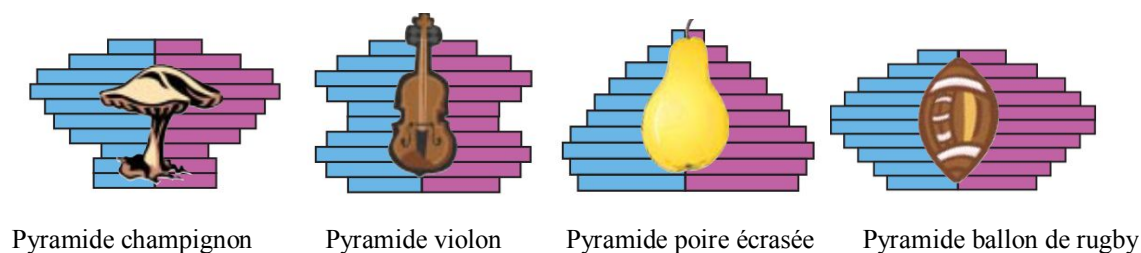
¹ Karine Fontaine KAVINO et Adrien ZAMBEAUX, bilan social et tableaux de bord : « des outils de pilotage au service des ressources humaines, collection « les diagnostics de l'emploi territorial » hors série n°9, France, 2005, P28

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

La pyramide « ballon de rugby » ; A priori une pyramide bien équilibrée qui combine tous les âges de façon harmonieuse. Structure pyramidale qui assure une régularité dans les sorties et dans les entrées.

Les pyramides décrites ci-dessus sont représentés respectivement de la manière suivante :

Figure : N°8. Les formes des pyramides des âges



Source : Karine Fontaine KAVINO et Adrien ZAMBEAUX, OP CIT, P 28

Nous déduisons donc que l'effectif de la direction générale d'HYDRAPHARM représente la forme de la pyramide « poire écrasée » (selon la forme obtenus de la pyramide élaboré par nous même dans la page précédente) donc une majorité de jeunes ou ya des possibilités d'avancements, et à développer le plan de carrière et le système d'information ressources humaines.

3.5 Mouvement des effectifs:

Tableau : N°7.Mouvement des effectifs

Filiale	DG
Taux d'entrée	5,17%
Taux de départ	2,60%
Age moyen	38
Ancienneté moyenne	4

Source : Tableau de bord RH HYDRAPHARM

Nous remarquons que le taux d'entrée est supérieur à celui de départ, avec 5,17% contre 2,60%, mais la vigilance est nécessaire et qui pousse à chercher les causes des départs.

Aussi, nous remarquons que l'effectif d'HYDRAPHARM est relativement jeune, selon les données du tableau l'âge moyen représente 38 ans.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

En ce qui concerne l'ancienneté moyenne qui ne représente que 4 années, ce qui est faible sachant que l'entreprise existe depuis 19 années. Donc la majorité n'a pas accumulé beaucoup d'expérience à HYDRAPHARM, ceci dit, elle a beaucoup évolué depuis son existence, surtout ces dernières années où son effectif a évolué et qui est passé à 1531 (effectif total) ce qui peut expliquer le nombre d'ancienneté assez faible.

3.6 Formation :

Tableau : N°8. Répartition du nombre d'heures de formation

Filiale	DG
Nombre d'heure de formation (H)	100
Cout Total	1101005 MDA

Source : Tableau de bord RH HYDRAPHARM

Le nombre d'heures de formation est de 100H et représente un coût de : 1101005 MDA, ceci reste raisonnable. Si nous calculons le nombre de séances de formation pour 3H de cours/séances, 100H représentera l'équivalent de 33 séances ; ça paraît suffisant pour 118 employés (qui seront répartis en groupe). Mais on ne peut juger que si nous avons connaissance des thèmes de formation (qui est le plus important).

3.7 Promotion:

Tableau : N°9. Nombre de salariés promus

Filiale	DG
Nombre de salariés promus	5

Source : Tableau de bord RH HYDRAPHARM

Malgré que les conditions d'évolution au sein d'HYDRAPHARM ne sont pas encore établies, mais des exemples de promotion existent, comme pour l'année 2014 le tableau nous indique qu'il y a eu 5 promotions sur 118 employés cela reste cohérent, donc on peut dire que ce nombre n'est ni très élevé, ni trop faible.

3.8 Le climat social

Il y a plus d'un siècle que les universitaires et spécialistes se sont mis à l'étude systématique de la gestion. Les premières recherches portaient surtout sur les conditions matérielles du travail et sur les grands principes d'administration. Cependant, à partir des

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

années 1940, le champ d'études s'est étendu à l'élément humain ; facteur essentiel pour la réussite de l'entreprise tel que nous l'avons vu dans la section 1. Dès lors, les recherches sur les comportements individuels, la dynamique des groupes et les relations entre gestionnaires et travailleurs ont pris un essor considérable. Devenu une discipline à part entière, le comportement des individus et des groupes dans leurs organisation. Face à ce contexte, le concept du climat social a retenu notre attention, le considérant nécessaire, car nous ne pouvons analyser les effectifs sans abordé le climat social ,qui ne représente qu'un impact des pratiques des différentes politiques de l'entreprise, notamment les politiques ressources humaines.

3.8.1 Définition :¹

Le climat social est un indicateur de la bonne santé humaine et sociale de l'entreprise. C'est un baromètre qui, à partir d'indicateurs, symptômes d'un malaise, établit la qualité des relations entre les salariés et leur travail, des relations entre collaborateurs de même niveau hiérarchique ou de niveaux hiérarchiques différents, etc. En gros, c'est un concept qui permet de dire : « dans cette entreprise, il fait bon travailler » ou au contraire « fuyez cette entreprise comme la peste, c'est un calvaire ».

3.8.2 Analyser les indicateurs du climat social :²

« Mais si le climat social est lui-même un indicateur, comment le mesurer ? Ce n'est pourtant pas si compliqué et bon nombre de DRH utilisent déjà d'autres indicateurs qui permettent de mesurer le climat social : absentéisme, turn-over, arrêts maladie, conflits interpersonnels, conflits syndicaux, etc. Tous ces symptômes disent quelque chose du climat social. Et l'augmentation quantitative de l'un au moins de ces indicateurs peut être le signe d'une dégradation du climat social.

Observation, enquêtes directes, tableaux de bord permettent de garder un œil attentif et vigilant à ces différents indicateurs et établir ainsi, mois par mois ou trimestre par trimestre, un bilan de l'évolution du climat social dans l'entreprise ».

Nous avons donc, retenu trois indicateurs principales pour l'analyse du climat social il s'agit de : l'absentéisme, le turnover, et les indicateurs de conflictualité. En s'appuyant sur les indicateurs du tableau de bord RH, aussi les réponses apportés par le DRH du groupe suite aux questions posées par rapport à ces indicateurs.

¹ <http://www.petite-entreprise.net/P-3877-81-G1-le-climat-social-barometre-de-l-entreprise.html> , date de consultation: 19/05/2015 à 20H36

² Idem

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

3.8.2.1 L'absentéisme :¹

L'absentéisme est « le témoignage d'un comportement socioculturel de refus provisoire et limite du travail et de baisse de l'implication » (Crozet et Martory) L'absentéisme recouvre des types très divers : maladies, maternité, accidents de travail, absence autorisée ou non. Il peut être de courte ou de longue durée. On peut aussi distinguer l'absentéisme physique (le salarié n'est pas là physiquement) et mental (le salarié néglige son travail). Nous nous intéresserons ici uniquement à l'absentéisme physique.

$$\text{Le Taux d'absentéisme}^2 = \frac{\text{Heures d'absence pendant une période P}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$

Tableau : N°10. Taux d'absentéisme

Filiale	Taux d'absentéisme
DG HYDRAPHARM	4,84%

Source : Tableau de bord RH HYDRAPHARM

Tableau : N°11. Les causes de l'absentéisme

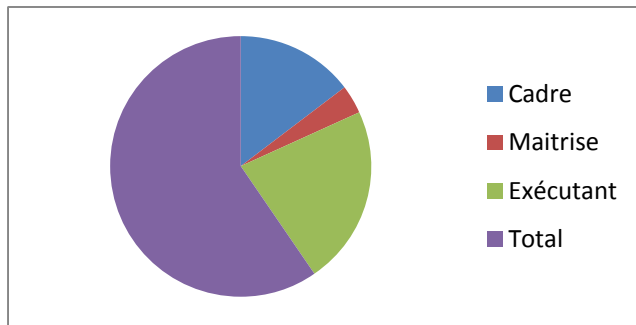
Motifs de l'absentéisme	Nombre
Maladie (heures)	1096
Maladie (%)	28,35%
Accident de travail	160
Accident de travail (%)	4,14%
Retards	870
Retards (%)	22,5%
Autres absences	45,01%

Source : Tableau de bord RH HYDRAPHARM

¹ Nadia GHEDDAD, Sourour AOUADI, gestion des ressources humaines : « les dysfonctionnements sociaux et le climat sociale », support de cours, 2004, P.2

² Nadia GHEDDAD, Sourour AOUADI, OP CIT, P.3

Figure : N°9 .Les motifs de l'absentéisme



Source : Elaboré par nous même

Les arrêts de travail pour autres motifs d'absence constituent la proportion la plus élevée de l'absentéisme, en effet ils représentent 45,01%, suivis par les arrêts de travail pour maladie représentant 28,35% et des retards qui est de 22,5%.par contre les arrêts de travail pour cause d'accident de travail ne représente que 4,14% ; un taux relativement faible.

Si nous prenons en considération les justifications du DRH quant aux autres motifs d'absences qu'il considère qu'en général il s'agit des déplacement du personnel ou voyage ou pour motif personnel, nous pouvons dire que dans l'ensemble, il existe une bonne discipline de groupe au sein de HYDRAPHARM.

3.8.2.2 Le turn-over :¹

Le turn-over (aussi appelé taux de rotation ou de roulement) correspond au nombre de départ du personnel vers l'extérieur. Dans les grandes entreprises, on calcule même la rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre. Le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes. Plusieurs types de départ sont envisageables :

- Départs du fait de l'entreprise : sanction, licenciement, manque d'aptitude ...).
- Départs du fait des collaborateurs : ces départs peuvent être maîtrisables par l'entreprise (promotion externe, rémunération, horaires de travail) ou non maîtrisables (déménagement, retraite, décès, maladie, accidents).
- Départs pour raisons inconnues.

¹ Nadia GHEDDAD, Sourour AOUADI,OP CIT, P.5

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

Tableau : N°12. Mouvement des effectifs

Filiale	Mouvement des effectifs
Entrant	14
Sortant	8
Taux d'entrée	5,17%
Taux de départ	2,60%

Source : Tableau de bord RH HYDRAPHARM

Sachant que le :

$$\text{Taux d'entrée} = \frac{\text{Nombre d'entrée}}{\text{Nombre d'agents}} \quad \text{et} \quad \text{Taux de sortie} = \frac{\text{Nombre de sortie}}{\text{Nombre d'agents}}$$

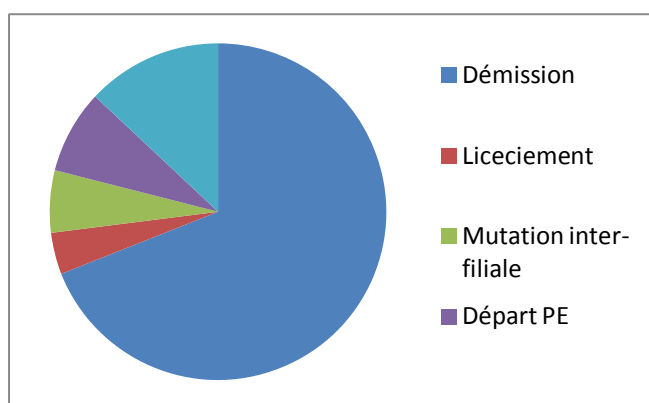
Motifs des départs:

Tableau : N°13 .Les causes du turn-over (2014)

Nature des départs	%
Démission	69%
Licenciement	4%
Mutation inter-filiale	6%
Départ PE(période d'essai)	8%
Autres départ	13%

Source : Tableau de bord RH HYDRAPHARM

Figure : N°10. Les causes du turn-over (2014)



Source : Elaboré par nous même

² Karine FONTAINE-GAVINO, Adrien ZAMBEAUX, Bilan social et tableaux de bord : « des outils de pilotage au service des ressources humaines », hors série N°9, 2005, P.23

³ Idem

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

$$\text{Turn-over} = \frac{\text{Entrées+Sorties}}{\text{Effectif}} = \frac{14+8}{118} = 18,64\%$$

D'après les données du tableau de bord RH, nous constatons que le mouvement de l'effectif entrant 14 (taux d'entrée 5,17%) est plus élevé que celui sortant 8 (taux de sortie 2,60%) ce qui reflète une politique de recrutement externe engagé par l'entreprise afin de palier au nouveau besoin ayant pris naissance suite à l'extension de ses activités.

Nous remarquons également que les démissions représentent l'un des taux les plus élevés parmi les causes du turn-over, qui est de 69%, la plus part des témoignages montrent que la cause principale revient à la recherche d'un salaire plus élevé. Suivent des autres départs et celle d'après la période d'essai sachant qu'en générale elle est de 6 mois à HYDRAPHARM qui représentent respectivement de 13% et 8%.

Les départs pour cause de mutation inter filiale ou licenciement représentent respectivement 6% et 4%, c'est un taux relativement faible.

Nous pouvons dire que le taux du turn-over qui est de : 18,64% est un taux cohérent, ya pas lieu de s'en alerter, reste à déterminer d'une manière précise les causes de démissions qui représentent le motif de départ le plus élevé.

3.8.2.3 Les indicateurs de conflictualités :

Le climat social qui règne au sein du groupe HYDRAPHARM, est remarquable, car il existe une très bonne entente entre les différents services sur le plan professionnel et social. Les relations sont fondées sur le respect et la coopération mutuelle et aucun conflit social n'a été relevé. Il faut dire même, que les conditions de travail se déroulent dans une convivialité totale. Par conséquent, cela s'est traduit par un nombre très réduit des contestataires insatisfaites dans leurs travaux. De ce fait, peu de contentieux sont observés à HYDRAPHARM.

¹ Karine FONTAINE-GAVINO, Adrien ZAMBEAUX, OP CIT, p.23

CHAPITRE II :

DIAGNOSTIC DES

DYSFONCTIONNEMENTS DE LA

FONCTION RESSOURCES HUMAINES

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Désormais, nous savons que la ressource humaine représente un facteur déterminant pour l'atteinte des performances élevées dans une entreprise telle que nous l'avons vu dans le premier chapitre.

A travers ce chapitre nous allons essayer, d'une part, de décrire les méthodes de gestion des ressources humaines utilisées par le groupe HYDRAPHARM, en l'occurrence les différentes activités utilisées par l'entreprise, aussi, une évaluation des activités RH à travers la méthode quantitative, ensuite suivra le traitement qualitative des entretiens, pour que à la fin faire une synthèse et formuler les axes de développement qui est l'objectif du diagnostic.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections qui se présentent comme suit :

- Section 1 : Description de la pratique des politiques ressources humaines au sein du groupe HYDRAPHARM
- Section 2 : Evaluation des activités ressources humaines du groupe HYDRAPHARM
- Section 3 : Synthèse et réflexions sur l'amélioration des insuffisances recensées

SECTION 1 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DES POLITIQUES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DU GROUPE HYDRAPHARM

1. La politique ressources humaines du groupe HYDRAPHARM :

A travers cette section nous allons tenter de décrire et analyser les différentes activités de la fonction ressource humaine.

1.2 La politique de recrutement du groupe HYDRAPHARM :¹

1.2.1 Elaboration du plan de recrutement :

Objectif :

- Elaborer un budget annuel, fixer les délais, identifier les intervenants et communiquer les démarche à respecter, élaborer un plan directeur et traduire la stratégie RH de la

¹Selon la loi 90-11 modifiée et complétée, relative aux relations de travail et le manuel des procédures de recrutement du groupe HYDRAPHARM.

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

direction générale en terme de besoin de nouvelles compétences et de gestion des départs ponctuels ou définitifs.

A. *Analyse des données du personnel* : le RRH identifie les besoins actuels et futurs du groupe en matière de recrutement.

B. *Traduire les orientations stratégiques de la direction générale du groupe* :

Par le DRH et responsable recrutement et les responsables fonctionnels en terme de :

Déploiement de la stratégie, besoins de nouvelles compétences, gestion des départs ponctuels ou définitifs (départ en retraite, congé de maternité, démissions, etc.).

C. *Distribuer les fiches de demandes de recrutement* :

Le RRH transmet des fiches de demande de recrutement aux responsables structures.

Le responsable structure fait remplir les fiches de demande recrutement pour le lancement du processus de recrutement, le RRH collecte et regroupe les fiches de demandes de recrutement renseignées qui seront validées par le DG filiale.

En cas de refus de la demande de recrutement par le DG de la filiale, le RRH peut demander des éclaircissements, ce refus sera mis à jour du budget RH proposé.

Le RRH Envoi une copie des demandes de recrutement validées et rejetées à la direction RH (direction générale).

1.2.2 Procédure de recrutement de la société HYDRAPHARM :

Objectifs :

- Traduite la stratégie RH de la société HYDRAPHARM,
- Mobiliser tout les moyens et techniques pour la sélection du candidat adéquat,
- Mise à jour des qualifications et nombre des candidats à travers l'instauration des différents mécanismes et outils,
- Atteindre les objectifs au meilleur cout possible.

A. Identification du besoin :

- *Elaboration du plan de recrutement* :

Le RRH et le responsable structure distribuent et analysent les fiche des demandes de recrutement, le responsable recrutement et les responsables fonctionnels élaborent et

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

consolident les budgets recrutement, le plan annuel de recrutement est validé par le CODIR, CA et le DRH.

- Demande de recrutement : comme expliqué précédemment.
- Elaboration du profile de poste :

Il s'agit de :

- Décrire l'ensemble des facteurs déterminants du poste à pourvoir,
- Déterminer le profile de poste,
- Valider le profile de poste.

Le DRH et le responsable recrutement lancent la campagne de recrutement en diffusant les fiches de demandes de recrutements. Ainsi le profil de poste est déterminé par le responsable structure, le RRH, le DRH et le responsable recrutement ou ils doivent renseigner toutes les rubriques à savoir :

- Les qualifications,
- Les compétences métiers,
- Les compétences comportementales,
- Le niveau et type de poste,
- Les étapes de l'expérience professionnelle,
- Le potentiel,
- Salaire,
- Type de contrat.

Un Draft est dressé (brouillon, première version soumise à validation) du profile de poste, les profiles de poste seront validés par les responsables fonctionnels et la DG filiale.

En cas de refus la DG filiale, le responsable fonctionnel au RRH, peuvent demander des éclaircissements.

Elaboration de l'offre d'emploi est établit par le RRH (rédige une fiche de profil) qui est validé par le DRH et responsable recrutement.

B. Sourcing :

Il s'agit d'identifier les voies de prospection les plus adaptées au profil recherché pour y publier l'offre d'emploi. En utiliser les différentes sources externes comme :

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

- Les quotidiens d'informations,
- Les cabinets de recrutements,
- Les réseaux sociaux,
- Les agences d'emplois,
- Les sites de recrutements.

Et de privilégier les candidatures internes conformément à la politique de recrutement de la société HYDRAPHARM SPA.

- *Prospection interne :*

Selon le règlement interne de la société HYDRAPHARM :

Toute recherche de candidat pour un poste déclaré vacant ou nouvellement créé doit faire l'objet d'une communication en interne (note d'affichage) conformément à la politique ressources humaines de la société HYDRAPHARM.

Informez les responsables recrutement et la direction des ressources humaines des communications des offres d'emplois au sein de la filiale.

Le responsable de la communication diffuse l'offre d'emploi validée, qui est également communiquée aux responsables structures pour la diffusion aux collaborateurs, et qui sont envoyées à la DRH/responsable recrutement pour centralisation, l'offre d'emploi est aussi transmise et diffusée à tous les employés de la société HYDRAPHARM par le biais du RRH filiales.

- *Prospection externe :*

Toute recherche en externe de candidats pour un poste déclaré vacant ou nouvellement créé doit faire l'objet d'une communication externe ANEM conformément à la législation en vigueur. Elles seront transmises d'abord à l'ANEM d'un délai de 21 jours qui doit être respecté, avant de procéder au recrutement direct.

Le choix des sources externes de prospection sera validé par le DRH/responsable recrutement. Et la sélection des cabinets de recrutements se fera par le DG du groupe.

Le RRH envoie l'offre d'emploi à l'ANEM, ce dernier doit accuser sa réception.

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Les MGX et le DG filiale Demandent le devis des sources externes (un devis proforma), l'analyse et le valide. Le responsable de la communication finalise le format de l'annonce et l'insère sur le site. L'annonce doit être diffusée sur l'une des sources externes choisis.

- *Vivier des candidatures :*

Le RRH trie et classe les candidatures à mettre dans le vivier (les dossiers des candidats intéressants) et qui sont à traiter, (classe les candidats intéressants dans le vivier par métier, alors que les candidats non retenus seront classés dans le vivier de cv non retenus).

Le RRH envoie l'ensemble des candidatures reçues à la DRH et responsable recrutement pour la centralisation.

C. La sélection :

Le processus de sélection doit prendre en charge les candidatures externes et privilégier les candidatures internes en conformité avec la politique de recrutement de la société HYDRAPHARM ainsi que ses filiales.

Utiliser les différents outils et méthodes qui permettent aux intervenants dans ce processus d'évaluer le potentiel des candidats.

Le rapport des entretiens doit contenir l'appréciation de chaque intervenant.

- *Tri des candidatures :*

Il s'agit d'analyser les candidatures internes et externes, qui se base sur le fond et la forme des documents qui sont ; la pertinence, la cohérence, la précision, la lisibilité et la mise en page.

Le RRH filiale recevra les CV et lettres de motivation par courrier, e-mail, demande interne et ANEM, ensuite il procédera au premier tri des CV selon leurs adéquations aux postes à pourvoir, et avec l'aide du responsable structure, le tri se fera une seconde fois afin de retenir les candidats dans le vivier interne et écarter les non retenus.

- *Création d'une lettre-type et envoi des courriers négatifs et positifs :*

Le RRH ainsi que le responsable recrutement planifient les entretiens et contactent les candidats pour un entretien téléphonique, ensuite ils programment la date et le lieu de

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

l'entretien, une fois la sélection faite, le RRH filiale rédige et signe la lettre de convocation qui sera envoyée par courrier au candidat retenu.

- *Préparation des entretiens :*

Le RRH planifie la date, l'heure et les moyens nécessaires pour le bon déroulement de l'entretien, il s'en chargera également de l'accueil du candidat pour l'orienté, ce dernier émerge une feuille de présence l'assistante de direction se chargera de l'aménagement d'une salle. Le dossier du candidat sera mis à jour.

- *Évaluation du potentiel du candidat :*

Cette méthode est plus particulièrement utilisée pour des recrutements des profils commerciaux et logistiques et généralement lors des recrutements de masse. Un candidat ayant été sélectionné suite à l'entretien de groupe doit obligatoirement passer un entretien individuel.

Le RRH et le responsable structure accueillent le candidat et posent des questions ouvertes (suivant le guide d'entretien) durant l'entretien groupe, ensuite ils renseignent la grille de notation suite aux réponses du candidat, ce dernier si il est retenu il sera convoqué à nouveau pour un entretien individuel, le RRH classe le CV dans pour le vivier.

D. L'embauche :

- *Prise de décision :*

Le DRH et le RRH identifient le candidat dont le profil est le plus adéquat pour le poste à pourvoir, qui sera validé par le DG filiale. Le responsable structure envoie la lettre d'engagement et le dossier d'embauche à fournir.

- *Contrat de travail et dossier du nouveau recruté :*

Le RRH contacte le candidat retenu pour fournir le dossier administratif et l'informer sur la date de la visite médicale, ce dernier effectue une visite médicale d'embauche, le RRH vérifie de la conformité et régularité du dossier fournis, ensuite établit un contrat de travail type en 03 exemplaires originaux ou décision de mobilité interne ou avenant au contrat de travail initial dans le cas d'une mobilité interne, après la signature du contrat de travail du candidat, ils sera remis au DG filiale. Le RRH remet un exemplaire du contrat signé au

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

candidat, un autre sera remis à la DRH pour signature (DRH et responsable recrutement). Un autre exemplaire sera archivé dans le dossier individuel de la nouvelle recrue.

Le RRH et responsable structure envoient un mail d'information pour informer l'ensemble des collaborateurs de l'arrivée de la nouvelle recrue, une décision d'embauche et un procès verbal d'installation doivent être établis. Ils se chargent également de la désignation d'un parrain pour l'accompagnement de la nouvelle recrue pendant sa période d'intégration. Une décision de parrainage (un procès verbal) et un vivier parrain doivent être établis.

1.3 La politique formation du groupe HYDRAPHARM :¹

1.3.1 Recueil et analyse des besoins en formation :

- *Lancement de l'opération d'identification des besoins en formation :*

Le responsable informe les responsables centraux du lancement de la campagne de recensement des besoins en formation via email.

- *Entretien sur les orientations formation :*

Le responsable formation ainsi que le DRH se réunissent avec le DG afin de recenser ses directives liées à la formation.

- *Distribution et renseignement des fiches d'identification des besoins en formation :*

Le responsable formation transmet via email ou remet directement les fiches d'identification des besoins à l'ensemble des responsables centraux, ces derniers s'assurent que l'ensemble des rubriques de la fiche sont bien renseignées d'un délai de 21 jours.

- *Entretien de diagnostic et consolidation des besoins en formation :*

Les responsables centraux organisent des séances de travail afin de débattre et analyser l'ensemble des fiches d'identification des besoins en formation, ces fiches sont traitées à l'issue des entretiens de diagnostic par le responsable formation (sous forme d'une grille de synthèse) d'un délai de 90 jours.

- *Validation de la grille de synthèse :*

¹ Selon la loi 90-11 modifiée et complétée, relative aux relations de travail et le manuel des procédures formation du groupe HYDRAPHARM.

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La grille de synthèse est consultée par le DG pour approbation, en cas de rejet, le responsable peut demander des explications.

1.3.2 plan annuel de formation :

Le plan annuel de formation se fait au niveau de la direction centrale, conjointement avec le cahier des charges (avec la participation des managers opérationnels). sachant que le délai de son élaboration ne doit pas excéder les trois (03) mois.

- *Elaboration du plan annuel de formation :*

Il s'agit de la traduction des besoins en actions de formation : Le responsable de formation clarifie et analyse les besoins en formation, ensuite les transforme en actions de formation. Il formule également les objectifs et/ou les problématiques identifiées. À la fin il élabore le cahier des charges des actions de formation.

- *Consultation externe des prestataires :*

Il s'agit de sélectionner les prestataires potentiels, le responsable formation envoie le cahier des charges des prestataires ciblés et examine les offres des prestataires reçues.

- *Pré budgétisation et consolidation du plan de formation :*

Après avoir élaboré le pré budget des actions de formation (estimation des coûts des actions de formation), le responsable formation : complète le consolidé du plan de formation par les estimations des coûts la durée prévisionnelle et les organismes de formation.

- *Répartition du plan annuel de formation et validation :*

Une fois que le plan de formation est consulté et validé par le DG et CODIR, il sera diffusé aux filiales afin que les RRH comparent le plan avec les besoins recensés initialement, pour le soumettre au DG filiale pour validation.

1.3.3 Focus gestion des prestataires externes :

Les responsables structures consultent le draft des cahiers des charges pour validation, ensuite le responsable de formation les envoient aux prestataires externes, ces derniers élaborent une proposition de prestation de prestation répondant au cahier des charges et les

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

soumettent pour étude et présélection, le responsable de formation étudie les offres reçues et choisit les meilleures offres, celles qui répondent aux exigences des cahiers des charges.

Après avoir fait une première présélection, le responsable de formation en collaboration avec le responsable structure et le responsable fonctionnel choisissent les meilleurs, et envoient une lettre de refus aux prestataires non sélectionnés.

Une deuxième validation se fait au niveau du DG et CODIR.

Le responsable formation avec le département juridique préparent la convention de collaboration qui sera signée par les deux parties prenantes (le DG et le prestataire).

- *Modification du plan annuel de formation en cours d'année :*

Ya une possibilité de faire une demande de formation hors plan annuel (DEMANDE AD HOC), ou les responsable structures renseignent la fiche d'identification du besoin qui sera transférer au responsable formation et fait un entretien de diagnostic avec les personnes concernés. il mettra à jour les procédures budgétaire et le plan annuel suite à l'introduction de la demande AD HOC.

Cette modification doit être approuvée par le DG et CODIR.

- **Gestion du plan de formation :**

Il s'agit de la planification d'une session de formation, ou la disponibilité du personnel est favorisé sur les prestataires externes.

- *Elaboration et planification d'une session de formation :*

Le lancement de la formation commence d'abord par l'envoi d'une demande de disponibilité interne et externe, une fois collectées et analysées, le responsable formation approuve ou rejette le draft les plannings de disponibilité, ensuite il centralise les propositions de plannings qui doivent être approuver par les managers opérationnels, le RRH et DG, pour que le responsable formation élabore et planifie la session de formation, une fois validée, le responsable formation diffuse le programme de session de formation.

1.3.4 Administration de la formation :

- *Gestion des inscriptions :*

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Une fois que la liste des inscrits envoyée et complétée par les managers opérationnels et les formés, le responsable de formation centralise cette liste en une session de formation qui doit être validée par le DG, cette liste peut être modifiée, à ce moment là, le plan annuel de formation doit être mis à jour.

1.3.5 Gestion de la logistique de formation :

- *Organisation des sessions de formation :*

Le responsable formation transmet les convocations aux responsables structures, au personnel formé et aux RRH, transmet la check-list à l'assistante de direction pour programmation des salles et réservation du matériel (nécessaire au bon déroulement de la formation, la check-list est aussi transmis au MGX pour préparer la restauration, l'hébergement et la billetterie. La liste des participants est envoyée aux formateurs avec date et lieu de formation.

La liste des participants est aussi transmise aux agents de sécurité pour préparer les badges d'accès.

- *Suivi des présences :*

Le responsable formation ainsi que le DRH renseignent la fiche des présences des participants (émargée par les participants) afin de la remettre au formateur. Le responsable formation s'en chargera également de l'introduction du formateur. Cette liste permettra également de dresser un état des présences à la formation.

Le DG ainsi que les responsables des structures concernées doivent être informés de l'état des absences et présences.

Les absences doivent être justifiées et validées (le motif d'absence) par : le DG, DRH, responsable de la structure concernée, RRH.

1.3.6 Evaluation de la formation :

« Evaluer la formation est nécessaire pour toute entreprise qui souhaite connaître le « retour sur investissement » des actions de formation qu'elle a initiées.

Il convient de distinguer :

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

• L'évaluation « à chaud » = recueil du degré de satisfaction des stagiaires à l'issue immédiate de l'action.

• L'évaluation à « froid » = appréciation de la mise en pratique de la formation après quelques semaines. D'autres niveaux d'évaluation peuvent être mis en œuvre : en cours de formation longue afin de mesurer la progression du stagiaire et d'ajuster le programme le cas échéant.

• Plusieurs mois après l'action pour mesurer les impacts de la formation sur les résultats du service ou de l'entreprise »¹.

Il s'agit des recommandations émises par le DG suite au rapport de synthèse qui doit être prise en considération, sachant que les fiches d'évaluation des prestataires externes doivent être archivées.

A HYDRAPHARM unique ment l'évaluation à chaud est appliqué.

1.4 La politique d'évaluation de la société HYDRAPHARM :²

Objectifs :

E permet à la DRH de disposer des données pertinentes quant à :

- L'analyse des demandes en formation ;
- L'analyse des souhaits en matière d'évolution de carrière et de mobilité interne ;
- La prise en compte des résultats de la performance annuelle dans le processus de revue des salaires et des bonus annuels.

L'analyse et le traitement de la formation : Le service formation traite toutes les demandes de formation émises par les collaborateurs du groupe HYDRAPHARM lors des EAE. Toutefois, ne seront retenues que les demandes de formation qui seront individuelles pertinentes, c'est-à-dire qui s'intègrent parfaitement dans les orientations générales de la formation du groupe et des projets du service au quel est rattaché le collaborateur.

¹ http://www.industrierh.org/pdf/fp12-evaluation_de_la_formation.pdf, consulté le 26/04/2015 à 22H49

² Selon la loi 90-11 modifiée et complétée, relative aux relations de travail et le manuel des procédures de l'entretien annuel d'évaluation du groupe HYDRAPHARM

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

L'analyse et traitement des demandes d'évolution de carrière : Le DRH traite toutes les demandes de mobilités internes et de promotion émises lors des EAE. Toutefois, ne seront retenus que les demandes pertinentes, c'est-à-dire qui s'intègrent parfaitement dans le plan de recrutement de l'année en cours en tenant compte des projets de développement du groupe.

La mesure de la performance individuelle de l'année écoulée :

La mesure de la performance individuelle est obtenue grâce aux notes de compétences attribuées par l'évaluateur. Les niveaux des performances sont définis ci-dessous :

Tableau : N°14. Les niveaux de mesure des performances

Notation globale	Classement global
Supérieur ou égale à 4,5	A= Performance exceptionnelle
Entre 4 et 4,5	B= Très bonne performance
Entre 3 et 4	C= Performance correcte
Inférieur à 3	D= Mauvaise performance

Source : Manuel des procédures d'entretien annuel d'évaluation

1.4.1 La procédure de l'entretien annuel d'évaluation du groupe HYDRAPHARM:

- *Préparation du planning général* : le DRH ainsi que les responsables RH des filiales font un projet de planning général des entretiens d'évaluation, notifiant le timing et les étapes du processus d'évaluation. Sachant que la campagne (d'évaluation) est déclenchée le 15 novembre de chaque année.
- *Planification des EAE* : tous les managers (N+1 et N+2) planifient les EAE avec les collaborateurs conformément au planning général.
- *Briefing des collaborateurs* : chaque manager (N+1) annonce à son équipe le déclenchement du processus d'évaluation et clarifie l'ensemble des points liés à l'évaluation. Il leur soumet le planning des évaluations.
- *Préparation de l'EAE* : les managers (N+1) préparent l'EAE de leur collaborateur.
- *Déroulement de l'EAE* : le manager N+1 ainsi que le collaborateur doivent respecter la date ainsi que l'horaire de l'entretien et d'y consacrer en moins 45MN. et remplir soigneusement la fiche au fur et à mesure de son déroulement.

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

- Arbitrage en cas de désaccord du collaborateur : si le collaborateur évalué refuse de signer la fiche d'EAE, ce dernier peut avoir recours au processus d'arbitrage auprès de son manager N+2 suite à une notification écrite du collaborateur explicitant les raisons de son refus de signer.

Si le collaborateur rejette les conclusions de l'arbitrage, un ultime recours est possible auprès de la DRH.

- Signature de la fiche de l'EAE : le manager et le collaborateur signent la fiche l'EAE, sachant que le manager N+2 appose des commentaires et signe.

1.4.2 Campagne d'évaluation :

- *Déroulement de la campagne EAE 2014-2015 :*

L'entretien d'évaluation représente une opportunité pour le manager afin d'obtenir de nombreux éléments sur le fonctionnement de son équipe, et sur les éventuels axes de progrès collectifs sur les quels il convient de pencher.

La conduite des entretiens annuels d'évaluation se fait en trois étapes principales :

La première phase est l'introduction à l'entretien ; qui est une étape clé et permet d'instaurer un climat de confiance propice à l'échange, par un message de bienvenu, en rappelant les objectifs de l'entretien (un rappel des règles du jeu) , de refaire le point sur ce qui est attendu tout au long de l'année et la fixation des axes de développements et l'atteinte des objectifs. À la fin l'évaluateur apporte son sentiment générale (sur le collaborateur et de l'année écoulée)

La deuxième phase consiste à conduire l'entretien en s'appuyant sur le support d'entretien (guide d'entretien), qui représente le fil conducteur idéal.

La troisième phase consiste à conclure l'entretien et permet de : synthétiser les éléments clés de l'entretien, formuler les point d'accord ou désaccord, et permet à l'évaluateur de donner son point de vu, et de résumer l'attente de l'évaluateur vis-à-vis du collaborateur).

L'objectif de la campagne d'entretien d'évaluation annuel :

L'entretien d'évaluation annuel (EAE) est avant tout un cadre d'échange entre le collaborateur et son manager, il permet au :

- *Manager évaluateur :*

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

De s'assurer que ses collaborateurs savent parfaitement ce qui est leur est demandé en terme d'objectifs, d'atteinte d'objectifs, d'attitude et compétences,

De fixer les axes de progrès pour chaque collaborateur,

Obtenir un feed-back du collaborateur sur le fonctionnement de l'équipe et de management,

De gérer et développer les besoins des ressources humaines : besoin en formation, gestion de carrière, potentiel d'évolution...etc.

- *Collaborateur :*

De faire le bilan de l'année écoulée et avoir un cadre précis de l'année à venir,

Avoir un retour sur ses points forts et ses points de progrès,

Avoir une évaluation factuelle de ses compétences,

Etre un acteur de son évolution professionnelle en discutant de ses besoins en formation et ses souhaits d'évolution de carrière.

- *Direction des ressources humaines :*

Disposer d'une visibilité sur les performances et les compétences du personnel,

Disposer d'éléments qualitatifs pour gérer la ressource humaine de l'entreprise.

- *Direction générale :*

Décliner les objectifs stratégiques généraux en objectifs par secteur, puis individuels,

Alimenter la réflexion stratégique grâce aux éléments remontés par l'évaluation,

Disposer d'un outil de visibilité sur l'atteinte des objectifs et sur la performance des équipes.

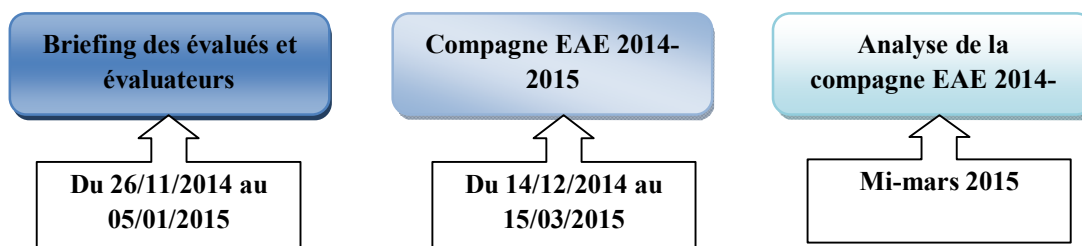
La campagne des Entretiens Annuel d'Evaluation 2014-2015 du Groupe HYDRA PHARM a été généralisée à l'ensemble des populations, 100% du personnel du groupe HYDRAPHARM été concerné par cette campagne, avec 1426 évaluations, et les populations concernées sont : population I : les managers et cadres, population II : les non cadres (hors commerciaux) et la population III : les commerciaux. Alors que la campagne de 2013-2014 n'a touchée que 4%

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

du personnel avec 62 évaluations, et les populations qui concernées étaient : senior managers DG de filiales, Managers N-2 DG groupe et managers N-1 DG filiales.¹

Le déroulement de la campagne a été défini selon le planning détaillé ci-dessous :

Figure : N° 11. Planning de la campagne EAE



Source : élaboré par nous même à partir des informations fournies par la DG

Il est à rappeler que le groupe HYDRAPHARM a recouru à un prestataire externe pour le traitement et l'analyse des fiches d'évaluations ; il s'agit du cabinet de consulting « TEAMCONSULTING ».

4.2.2 Etat des lieux des fiches transmises à TEAMCONSULTING :

Tableau : N°15. État de la réception des fiches d'évaluation

Entité	Fiches reçues	Maladie/Départ	Fiches non reçues	Total
DG	98	0	10	108

Source : document interne HYDRAPHARM

1.4.2.1 Analyse de la campagne EAE 2014-2015 :¹

Les principaux constats :

Les points positifs :

¹ Document interne HYDRAPHARM

¹ D'après le compte rendu de TEAMCONSULTING

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

D'une manière générale, il ressort de ce second rendez-vous d'évaluation, les principaux points positifs suivants :

Une campagne EAE 2014-2015 réussie :

- Un bel effort général qui a permis de finaliser les entretiens planifiés.
- Une campagne de communication interne a permis de sensibiliser tous les acteurs et une importante logistique a été mise en place pour assurer la réussite de la campagne.
- L'ensemble des collaborateurs du Groupe a été évalué : 1461 employés soit 100% de l'effectif.
- Un progrès notable a été remarqué sur la qualité des informations communiquées dans les fiches.

Une performance honorable de l'ensemble des acteurs RH pour cette 1ère campagne EAE généralisée :

Une forte mobilisation et implication de l'ensemble des acteurs RH a été constatée.

- Le briefing de l'ensemble des populations a été réalisé aussi bien pour les évaluateurs que pour les évalués : des informations sur la campagne ont été communiquées et des précisions ont été apportées sur l'utilisation des différents supports d'évaluations.
- 87% des fiches EAE renseignées par rapport aux entretiens prévus ont été transmises à la DRH lors de cette 1 ère campagne d'EAE généralisée.

Des évaluateurs et des évalués fortement impliqués :

- Le bilan de l'année écoulée a été correctement mesuré, et ce pour toutes les populations.
- Une attention particulière a été réservée à la définition des contrats d'objectifs de l'année à venir pour les cadres et managers intermédiaires (niveau N-2).
- Les commentaires montrent que les employés sont très satisfaits de ce nouveau rendez-vous annuel et soulignent son utilité.

Conclusion :

La campagne EAE 2014-2015 a été une réussite pour le Groupe HYDRA PHARM. La précédente campagne n'a couvert que 4% de l'effectif du Groupe contre 100% pour ce 2^{ème} rendez-vous.

Un fort sentiment d'implication s'est dégagé de cette campagne et une mention particulière

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

est à accorder aux managers et cadres intermédiaires qui, sans portefeuille d'objectifs pré remplis, ont déterminé des contrats d'objectifs de qualité.

1.5 Politique de gestion des carrières du groupe HYDRAPHARM:

1.5.1 Projet de gestion des carrières et SIRH du groupe HYDRAPHARM :

Bien que la gestion des carrières n'était vraiment mise en place au niveau du groupe, mais le besoin s'est manifesté au fil du temps, avec l'augmentation des effectifs, et extension de ses filiales, et dans le souci de veiller à une meilleure gestion de son personnel, le DRH ainsi que ses collaborateurs ont récemment décidé de mettre en place un dispositif de gestion des carrières ; un recrutement en interne d'une responsable de gestion des carrières a été effectué, cette dernière a pris l'initiative de concevoir d'abord une base de données de gestion de carrière et de la mobilité recensant tous les informations liées au personnel pour une gestion des compétences au sein de l'entreprise, par le projet de la création d'un SIRH, l'entreprise est amenée à créer et exploiter des données dans un objectif de : évaluation, promotion et mobilité.

—*Etat des lieux* :

- Redondance de l'information,
- Difficultés d'accès à toute l'information liées aux compétences des collaborateurs,
- Problème de mise à jour des informations,
- Consolidation de l'information en central,
- Préparation à l'instauration de l'ERP AIX.

—*Objectifs* :

- Automatisation de l'information (informations liées au personnel, CV, qualification, compétences...),
- Permettre de Suivi de la mouvement/mobilité des collaborateurs,
- Partager la même information à temps réel et gain de temps,
- Faciliter la prise de décision.

—*Démarche* :

- Chaque utilisateur sera muni de son propre nom d'utilisateur et son mot de passe,
- Importation des données Excel vers Access,
- Mise à jour des informations en central,
- Mise à jour des informations,

- Collecte des informations par le recrutement des stagiaires pour le scan des CV.

Cette démarche se fera à travers l'utilisation de la base de données Access qui permet de regrouper, classifier, traiter, et diffuser de l'information RH sur un instant T, de fournir des informations sous forme de rapports et de présenter des informations fiables et en temps réel.

Pour le moment pour la gestion des carrières, il n'ya que la compagne d'évaluation qui est mise en œuvre.

SECTION 2 : Evaluation des activités ressources humaines du groupe

HYDRAPHARM :

1. Le référentiel d'activités de la fonction RH :¹

Le référentiel de la fonction RH est structuré autour de 5 domaines, qui se déclinent en 20 pratiques et 80 activités. Il constitue une définition opérationnelle de cette fonction et une base de standard de ce qui peut être fait en matière de ressources humaines.

Il s'agit des domaines suivants :

- A. Le pilotage RH qui se décompose en en quatre pratiques clés qui sont :
 - Veille et audit social ;
 - Contrôle de gestion social ;
 - GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ;
 - SIRH (système d'information ressources humaines).²
- B. Gestion des carrières qui se décomposent en quatre pratiques clés il s'agit :
 - Recrutement/intégration ;
 - Formation ;
 - Evaluation ;
 - Mobilité/reclassement³
- C. La gestion administrative : qui se décompose en quatre pratiques clés il s'agit :
 - Le contrat de travail ;
 - La gestion du dossier administrative ;

¹ David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, Les baromètres de la performance « *Mesurer la performance des ressources humaines* » édition EYROLLES, 2009, P.98

² David AUTISSIER, *ibid.* P74

³ David AUTISSIER, *ibid.* P77

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

— La gestion des temps de travail ;

— La paie.⁴

D. La gestion des relations sociales qui se décomposent en quatre pratiques clés il s'agit :⁵

— Le droit social ;

— Le dialogue social ;

— Les contributions sociales et culturelles ;

— L'environnement de travail.

E. Le développement RH qui se décomposent en quatre pratiques clés il s'agit :⁶

— La communication et le marketing RH ;

— La gestion de la transformation ;

— La motivation et l'implication ;

— Les responsabilités sociales et environnementales.

2. Le taux de couverture des activités de la fonction RH :⁷

Le questionnaire permet d'évaluer l'état des pratiques RH pour une entreprise en comparant les activités réelles et les activités théoriques. L'entreprise réalise-t-elle 100% des 80 activités mentionnées ou bien une partie d'entre elles ?

Toutes les activités ne sont pas pertinentes pour toutes les entreprises. Aussi il est important de renseigner si une activité est réalisée mais également si elle est importante. Une activité réalisée mais peu importante n'aura pas le même poids qu'une activité non réalisée et importante. Pour traiter ce phénomène de contingence, nous proposons un taux d'activité pondéré selon les règles de calcul mentionnées dans le tableau ci-dessous. Un taux pouvant être calculé pour une activité, une pratique clé, un domaine ou en global.

⁴ David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, OP CIT, P79

⁵ David AUTISSIER, ibid. P81

⁶ David AUTISSIER, ibid. P85

⁷ David AUTISSIER, ibid. P96

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Tableau : N°16 .Notation des activités en fonction de l'importance

Activité	Importance	Points
Réalisée	Importante	4
Réalisée	Pas importante	3
Non réalisée	Importante	2
Non réalisée	Pas importante	1

Source : David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, Les baromètres de la performance :

« Mesurer la performance des ressources humaines » édition EYROLLES, 2009, P.95

Le taux d'activité est calculé de la manière suivante : la somme des points aux différentes affirmations est divisée par le nombre d'affirmations et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentage. Sur 80 activités, le score maximum sera de 320 points et le score minimum de 80 points.

Les taux d'activité des différentes rubriques sont ensuite synthétisés en un seul indicateur qui constitue l'évaluation métier de la fonction ressource humaine.

Après avoir remis le questionnaire au DRH, et d'après les réponses qu'il nous a apportées (voir annexe), nous avons calculé le taux de couverture décrit ci-dessus, les résultats sont résumés dans le tableau suivant :

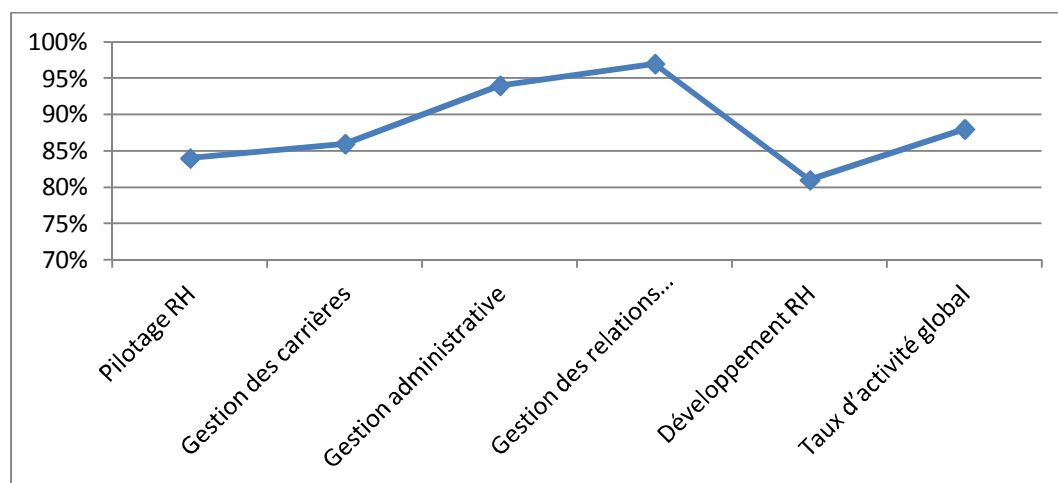
Tableau : N° 17. Taux d'activité

Activité	Taux d'activité
Pilotage RH	84 %
Gestion des carrières	86 %
Gestion administrative	94 %
Gestion des relations sociales	97 %
Développement RH	81 %
Taux d'activité global	88 %

Source : élaboré par nous même

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

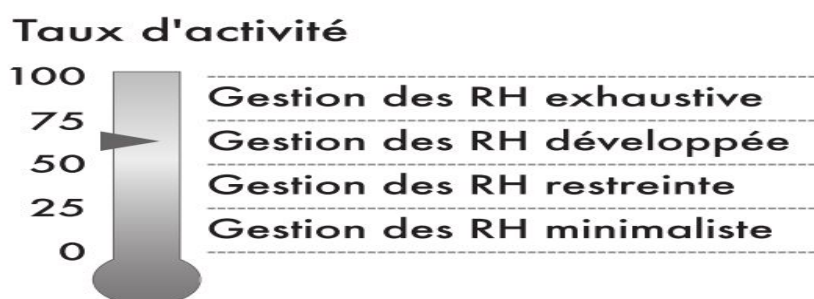
Figure : N°12 .Taux d'activité



Source : élaboré par nous même

Le taux d'activité permet de positionner la fonction ressources humaines sur une échelle de 0 à 100 avec quatre configurations types, comme le montre la figure N°13.

Figure N°13 Baromètres du taux d'activité



Source : David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, Les baromètres de la performance : « Mesurer la performance des ressources humaines » édition EYROLLES, 2009, P.97

D'après David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, OP CIT, P.97 Ils distinguent quatre configurations possibles : **la configuration minimaliste** correspond a une fonction ressource humaine qui se focalise sur quelques activités sans traiter les autres ; **la configuration restreinte** illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur quelques activités de base traitant du recrutement et de la partie administrative, **la configuration développée** représente des ressources humaines qui réalisent toutes les activités et qui ont su s'adapter aux évolutions de la fonction et aux attentes des candidats et des salariés et **la configuration exhaustive** présente une situation ou la fonction ressources humaines

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

réalise entre 80 et 100% du référentiel des activités. La fonction est qualifiée d'innovante et tend à diffuser une culture RH forte au sein de l'entreprise.

Après avoir appliqué les règles de calcul, le taux d'activité globale de la fonction ressources humaines du groupe HYDRAPAHRM est de : 88%. D'après le baromètre du taux d'activité nous concluons qu'il s'agit d'une gestion RH exhaustive.

3. Traitement qualitatif des entretiens :

Après avoir effectué un traitement quantitatif des données du questionnaire, nous allons procéder au traitement des entretiens qui se présente comme suit (voir la partie méthodologie pour comprendre le processus du traitement):

3.1 Conditions du travail

A. Aménagement et agencement des locaux :

Encadré : N°1. Aménagement et agencement des locaux

Idée clé : Manque de bureaux et d'espace ; locaux exigus et peu éclairés

« J'ai remarqué que ya pas assez de bureaux, alors qu'une nouvelle responsable de recrutement sera bientôt intégrée ».

« La kitchenette est trop petite (deux mètres carré), on est tout les jours obligé de faire la chaine (pour non seulement libérer la salle même le microonde) pour déjeuner, le hic c'est que c'est interdit de déjeuner dans son bureau, j'aurai aimé qu'il fasse une cantine, ou un restaurant pour régler ce problème. »

« Je ne suis pas vraiment à l'aise dans mon bureau car ya pas de fenêtres, en plus c'est très petit (on est quarts personnes), ce n'est pas assez lumineux et ça dérange beaucoup ma collègue, mais on n'a pas encore réclamé ».

— Ya un manque apparent de bureaux, la structure concernée notamment les moyens généraux n'a pas prévu conjointement avec le responsable recrutement l'aménagement d'un bureau avant de procéder au recrutement, pour une meilleure organisation de travail, aussi, les locaux sont trop étroits, la superficie des lieux de pauses et de restauration reste largement insuffisantes (kitchenette 2m² pour 118 employés), les employés se retrouvent désorientés car c'est interdit de manger aux bureau ! On ne peut décrire la nécessité de

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

l'existence ces espaces qu'à travers l'extrait suivant : « *les lieux de pauses et de restaurations sont conçus pour permettre aux salariés de se reposer ou de se restaurer. Les locaux doivent être agréables, confortables, isolés phoniquement, permettant de se détendre* »¹, différentes solutions peuvent être engagées comme l'optimisation des espaces.

Encadré : N°2. Aménagement et agencement des locaux

Idée clé : Eparpillement des locaux

« *...Autant qu'assistante du DRH je devrais travailler à proximité du DRH et non pas de l'autre côté, en plus ça me dérange le fait de traverser la passerelle pour remettre mon travail au DRH, ... surtout en Hiver (il pleut et fait froid)* ».

— Les locaux ne sont pas aménagés selon des critères bien déterminés, si chaque employé sera installé à proximité de son supérieur hiérarchique, cela permettra d'éviter de perdre de temps par des déplacements un peu longs, alors que les employés doivent parfois traverser la passerelle pour voir leurs supérieurs, cela n'est parfois pas évident surtout en hiver, et peut être une source de découragement des employés pour aller voir leurs supérieurs hiérarchique, on peut dire aussi que l'éparpillement des locaux peut conduire à l'éparpillement des employés (surtout ceux du même service).

Encadré : N°3. Eparpillement des locaux

Idée clé : L'aménagement en open space pose problème.

« *Parfois je dois donner des informations au DRH par téléphone, et ça me dérange que les autres (responsable administrative, responsable gestion des carrières, stagiaire) entendent ce que je dis, car souvent se sont des informations confidentielles que je ne dois pas divulguer devant les autres, sachant que notre bureau est aménagé en open space* ».

— Pour certain l'open space peut poser problème, car souvent la confidentialité de certaines informations sont mises en causes, les employés peuvent ne pas être à l'aise pour

¹ dossier-Hygiène au travail-www.inrs.fr

http://www.blanchisseriebvpi.fr/medias/bon_a_savoir/dw19.hygiene_au_travail.INRS.pdf ,consulté le 3/6/2015 à 14H12

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

exprimer quoi que se soit, ce problème a été évoqué parmi d'autres par Alain d'Iribarne : « *Des nuisances quotidiennes liées au bruit ambiant ,des problèmes de température (chauffage/climatisation),une absence de confidentialité, un manque de place, Un mauvais éclairage* », ¹ si nous croisant ce problème avec celui évoqué précédemment (espace exigu), on peut dire que non seulement les espace sont étroit en plus aménagés en open space, l'employé peut être stressé et perturbé (manque de concentration), ce qui affecte directement son efficacité. Malgré plusieurs inconvénients, l'open space présente des avantages nous évoquerons quelques une selon (JAOUEN, Muriel, 2012) « *L'open space permet aussi de réduire les barrières hiérarchiques entre les employés et les cadres. Il permet une certaine forme d'égalitarisme où tout le monde est logé à la même enseigne* »².

B. Matériels et fournitures :

Encadré N° 4. Matériels et fournitures

Idée clé : Absence d'affichage des plans des locaux et manque de matériels nécessaire pour le rangement du travail.

«... On ne dispose pas de plan d'emplacements de chaque bureau »

« Je ne dispose pas d'armoire ou en moins des clés du tiroir pour ranger mon travail une fois terminé, et ça me dérange que les autres puissent le voir (mon travail).

« A l'absence d'un caisson je ne peux cacher mes affaires tel que la griffe qui est confidentielle ».

—Il n'ya pas de visibilité par rapport à l'emplacement des bureaux, car les plans ne sont pas mis à leurs disposition, ça peut poser problème surtout aux nouveaux qui pourront perdre du temps à vouloir chercher l'emplacement du bureau d'un collègue. Cette situation peut être évitée si les plans sont partagés à l'ensemble des employés, aussi, le manque d'espace de rangement du travail est une situation gênante ,car le travail élaboré est exposé devant les autres, alors qu'il doit être discret, l'aménagement des espaces de rangement

¹ Mémoire Emélie BOURON, les conditions de travail dans un open space : « *le cas de la SNCF* », 2013, université de REIMS, p.12

² Mémoire Emélie BOURON, OP CIT P. 14

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

s'avère nécessaire à la classification des documents, dossier ou autres, d'éviter la perte de temps à les chercher et permet une bonne organisation de travail.

C. Ambiance de travail :

Encadré : N°5. Ambiance de travail

Idée clé : L'ambiance de travail est perturbée après un clivage entre anciens/nouveaux.

« Le transport vient toujours à l'heure sauf que si je tarde d'une minute il m'attend pas, mais s'il s'agissait des anciens il les attendrait même une demi heure ce qui provoque quelques tensions entre certains. »

—Il ya quelques tensions entre anciens et nouveaux dans le transport du personnel, du faite que les anciens peuvent avoir certaines habitudes qui se voient perturbé à l'arrivé des nouveaux, tel que le changement d'horaires de départs vers le lieu du travail ou d'arrivé au domicile des employés. Nous remarquons également l'existence de la complicité du chauffeur qui n'attend pas les employés « nouveau » par contre les « anciens » oui.

3.2 Organisation du travail

A. Charge de travail :

Encadré : N°6. Charge de travail

Idée clé : Forte surcharge de travail du responsable du service.

« ...Je suis la seule qui gère la compagnie d'évaluation (étant la seule dans mon service), mon DRH intervient juste pour contrôler, je suis surchargé. »

—Cette surcharge de travail témoigne d'un réel besoin en effectif, aussi une meilleure organisation de travail, cela n'a pas été pris en compte. D'autres raison sont à détectées.

B. Répartition des tâches, mission, fonctions :

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Encadré : N°7. Répartition des tâches, mission, fonctions

Idée clé : Mauvaise répartition des missions et des responsabilités entre les personnes.

« En ce moment ils sont en train d'établir la procédure de gestion administrative, et je suis furieux le faite que je ne participe pas à son élaboration alors que je suis chargé de l'administration du personnel et j'ai sept ans d'expérience au sein du groupe ».

— Certains n'ont pas été impliqué dans le projet alors qu'il est censé en faire partie, les raisons ne lui ont pas été expliqué, donc pas de communication sur le sujet, ceci peut : le démotivé, se sentir écarté et possibilités de la déformation des raisons de son écartement (par des informations informelles).

Encadré : N°8. Répartition des tâches, mission, fonctions

Idée clés : Manque d'implication des parties prenantes.

« Les fiches d'évaluation n'ont pas été correctement renseignées, donc la crédibilité de la campagne est mise en cause. »

— Un manque d'implication des employés par rapport à la campagne doit révéler des raisons, faut d'abord détecter les causes et chercher si toutes les conditions leurs ai été mis à la disposition comme : le temps nécessaire, les fiches ont-ils été bien compris ? Aussi faut motiver en mobilisant l'ensemble des employés à la réussite de la campagne. À signaler que la précédente campagne été un échec.

C. Organigrammes :

Encadré N°9. Organigrammes

Idée clé : Il manque des fonctions dans l'organigramme.

« Pas mal de fonctions sont absentes dans l'organigramme tel que : chargé de recrutement, chargé de gestion des carrières ».

— Les effectifs sont insuffisants au sein de la DG, des actions de recrutement en interne ou en externes doivent être prévues.

D. Régulation de l'absentéisme :

Encadré : N°10. Régulation de l'absentéisme

Idée clé : La plupart des absences ne sont pas remplacées, ce qui accroît la charge de travail des présents.

« Vu que je suis responsable de formation et celle qui est en congé est chargée de formation, je n'est aucun problème à assurer ses tâches car je maîtrise très bien ce qu'elle fait, c'est juste que je suis dépassé, Ce qui retarde l'exécution de mon travail, cela c'est passé plusieurs fois certains n'ont pas été remplacés.

— Les employés partis en congé ne sont pas remplacés, cela freine le travail de certains pour ceux qui sont remplacés, les tâches sont directement assumées par le collègue du service ce qui va accroître sa charge de travail. Donc absence de définition claire des remplaçants.

3.3 Communication 3C

A. Transmission des informations :

Encadré N°11. Transmission des informations

Idée clé : Retard de transmission des informations.

« parfois j'ai du mal à récolter de l'information des autres parties prenantes comme je fais un travail de consolidation (je récolte les informations des responsables RH et je fais le suivi de ce qu'ils font), je suis obligé de les relancer à plusieurs reprises pour qu'ils me donnent l'information dont j'ai besoin, ce qui retarde mon travail. »

— Du retard dans la transmission des informations, pour beaucoup cela ralentit leur travail, il faut insister, pour certains détenir une information représente une source de pouvoir et le fait d'y insister c'est une considération de plus, les employés sont désengagés par rapport à l'échéance peut être est due à la non disponibilité de cette information en elle-même, ou plusieurs raisons peuvent être relevées.

B. 3C verticale :

Encadré : N°12. 3C verticale

Idée clé : La concertation entre direction et services est trop rare.

« Rarement on a des réunions avec nos DG, pour le faire, faut que ça soit d'une très haute importance ».

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

—Le DG se réunit rarement avec ses employés, même si parfois cela peut être normal (surtout dans une entreprise algérienne) il est important de montrer l'intérêt qu'on porte à nos employés, les réunions étant une occasion de rencontre (vu que les employés le voit rarement),de partages d'idée tel que l'affirme EL HASSNI Fatima DG de RH service au MAROC : « La réunion est aussi une culture de l'entreprise, on ne se réunit pas juste pour la forme, mais on se réunit pour échanger, communiquer et décider». ¹

C. 3C interne au service :

Encadré : N°13. 3C interne au service

Idée clé : La collaboration entre les services Rh est insuffisante.

« Je pense qu'il n'ya pas une bonne collaboration au sein de la DRH, chaque responsable travail individuellement, ou rarement ensemble, alors que si nous prenons l'exemple des responsables gestion des carrières et formation ils doivent collaborer ».

—Pas d'échange suffisants, pourtant censé travailler pour le même service (RH), cela doit être une nécessité voir une obligation car les fonctions RH sont complémentaires.

3.4 Gestion du temps

A. Respect des délais :

Encadré N°14 Respect des délais

Idée clé : Manque de respect des délais.

« J'ai eu des difficultés par rapport à la compagne d'évaluation, surtout les retards enregistrés, ils concernent : les rendez vous d'entretien, les fiches doivent être signé par l'évalué, le manager N+1 et le manager N+2, les échéances n'ont pas été respectées. »

—Les délais pour la plupart n'ont pas été respecté, est du certainement au faite que l'évaluation se passe en plusieurs étapes par l'évalué avec le manager N+1, ensuite l'évalué avec le N+2, aussi, l'entretien d'évaluation prend beaucoup de temps on a tendance à juger et évaluer le collaborateur, donc l'importance des informations

¹ <http://www.leconomiste.com/article/emploi-et-carrierebrefficaces-les-reunions-de-travail>, consulté le : 02/06/2015 à 17H08

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

retranscrite sur les fiches font l'objet de vérification à mainte reprise. On constate aussi les parties prenantes ne se sont pas impliquer convenablement afin de respecter les échéances.

3.5 Formation intégrée

A. Besoin en formation :

Encadré : N°15. Besoin en formation

Idée clé : Les besoins en formation restent insatisfaits.

« Pas mal de formations qui se font au niveau de l'entreprise... mais pour le moment on a pas répondu à tout mes besoins. »

— Les employés ne sont pas satisfaits des formations, ceci est un échec qui ne répond aux objectifs de la formation et qui est essentiellement d'améliorer les insuffisances. Cela remet en cause également : les besoins recensés est-elles réelles ? Les thèmes de formations, les enseignants et la qualité d'enseignement.

B. Compétences acquises :

Encadré N°16 Compétences acquises

Idée clé : Absence de spécialistes et manque de capitalisation des compétences.

« Je suis jeune je veux apprendre, j'aurai aimé être entouré des gens compétent pour apprendre, même si j'ai appris beaucoup de choses (personnellement et professionnellement) ».

« Je trouve qu'il ya de personnes compétentes et d'autres non ».

« Parfois je sens qu'on bloque, on me laisse pas trop apprendre, ils ont peur que j'apprenne rapidement ».

— Les employés aimeraient être encadré par des anciens ayant accumulés de l'expérience et surtout du savoir faire, sachant que l'âge moyen au niveau de la DG est de 35 ans donc un effectif jeune, cela rassure d'un côté, les nouveaux ont un tuteur qui les guidera dans leurs insertion cela facilitera davantage leurs intégration de l'autre faut préparer la relève, donc des personnes expérimentées doivent apprendre aux successeurs afin de capitaliser les compétences nécessaires.

3.6 Mise en œuvre stratégique

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

A. Orientations stratégiques :

Encadré : N°17. Orientations stratégiques

Idée clé : Manque d'information sur la stratégie et les objectifs.

« Je n'est aucune visibilité sur les stratégies élaborées ni les objectifs, on se contente de m'informer sur les taches à exécuter ».

— Les employés ne sont pas informés des objectifs et des stratégies élaborées par l'entreprise la considérant confidentielle ? Donc ils travaillent dans une opacité total, Pourtant l'employé est un acteur qui contribue directement à leurs réalisation, le faite qu'il sait en quoi son travail contribue à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise peut le motivé davantage en se sentant important. Un dialogue social doit être instauré entre les dirigeants et les représentants du personnel *« La qualité et la richesse du dialogue social [...] dans les petites et moyennes entreprises (PME) représentent un véritable enjeu [...] pour les conditions de travail et de vie des salariés et aussi pour le fonctionnement et la compétitivité des entreprises »*¹.

B. Gestion du personnel :

Encadré : N°18. Gestion du personnel

Idée clé : Démotivations liées aux faibles perspectives d'évolution

« Je n'est aucune vision sur les conditions de mobilité et d'évolution, si j'avais cette visibilité ça m'aurais motivé davantage ».

— Les conditions et modalités d'évolution à HYDRAPHARM ne sont pas encore élaboré, l'employé n'a pas connaissances de ces pratiques, donc ni les conditions de promotion ou de mutation ou même de relève sont connus, alors que ça pourrait motiver et encourager l'employé à travailler davantage et se fixer des objectifs à atteindre. Sachant que la gestion des carrières est en stade projet, le besoin s'est manifesté avec l'évolution des effectifs. Toutes les aspects de la gestion de carrière de l'employé est en cours d'élaboration, ceci dit certains ont évolué à HYDRAPHARM ce qui rassure d'autres.

¹ Guide pratique, BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N° 5 INFORMER, CONSULTER, SE CONCERTER... NÉGOCIER, 2008, P.1

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

C. Rémunération :

Encadré : N°19. Rémunération

Idée clé : Absence d'une politique de rémunération, et salaire insuffisant.

« Ya pas un système de rémunération clairement définies ».

« Je ne suis pas trop satisfaite de ma rémunération car si je compare par rapport aux autres concurrents ça reste insuffisant, Si on m'offre plus que mon salaire ailleurs je n'hésiterai pas de quitter, par contre si on m'offre le même niveau de salaire je préfère rester car je suis bien ».

— La politique de rémunération a beaucoup d'insuffisance, elle n'est pas bien connue par les employés, donc les salaires ne sont pas justifiés, pourtant d'après le responsable administratif les salaires sont élaborés selon la catégorie socioprofessionnelle qui est réparti en : exécutant, maîtrise, cadre, cadre supérieur. Le cadre dirigeant n'existe pas !

Les salaires accordés sont insatisfaisants, du moins par rapport à la concurrence, on remarque que pas mal de départs ont été enregistrés avec un taux de turnover très élevé (18%), ce qui peut expliquer les raisons des départs.

D. Système d'information :

Encadré N°20 Système d'information

Idée clé : Absence d'informatisation des données.

« Pour la campagne d'évaluation ya eu trop de paperasse, car chaque employé doit remplir sa fiche d'évaluation et tout le groupe est concerné (huit filiale), ça a accumulé trop de papier, j'ai du mal à traiter un par un, si c'était informatisé, ça aurait été plus facile pour moi ».

— Des difficultés constatées lors de la campagne d'évaluation, essentiellement l'abondance des fiches en format papier, donc des déplacements pour remettre des fiches (au niveau des filiales) qui, souvent sont perdues donc à refaire, tout ceci est une perte de temps et augmente une surcharge de travail, il est temps de créer une base de données pour l'évaluation, cela évitera les déplacements inutiles et la perte de temps en plus les fiches ne risqueraient plus d'être perdues.

E. Politique de recrutement :

Encadré N°21 Politique de recrutement

Idée clé : Manque d'information et d'éclaircissement sur certains aspect du
nouvel recru.

*« Ça me dérange le faite de travailler le samedi, sachant qu'au niveau de la DG
ya que les assistantes qui travaillent le samedi, les autres non. Alors qu'on ne
m'a pas informé le jour de l'entretien. »*

— Un manque d'information de la part du recruteur au candidat notamment sur les horaires de travail, le candidat s'est retrouvé désorienté et obligé de respecter les directives sans qu'on lui informe dès le départ. Pourtant cela représente l'une des phases les plus importantes de la politique de recrutement.

**SECTION 3 : SYNTHÈSE ET REFLESION SUR L'AMELIORATION
DES INSUFFISANCES RESENCEES**

1. Synthèse :

À la lumière du diagnostic de la fonction ressources humaines au sein du groupe HYDRAPHARM, nous avons pu déceler quelques dysfonctionnements synthétisés comme suit :

1.1 Condition de travail :

Avec le recrutement massif des effectifs durant les deux dernières années qui est passé à 118 employés

au niveau de la DG, l'entreprise souffre d'un manque d'espace, en plus des locaux insuffisants pour l'ensemble des employés, un manque de visibilité de l'emplacement des bureaux due à l'absence des plans des locaux, aussi, beaucoup ont manifesté leurs mécontentement par rapport aux conditions d'éclairage qui est assez faible dans les bureaux. Sachant qu'ils sont aménagés en open space, d'après les entretiens, ceci a gêné certains considérant que ça nuis à la confidentialité des informations alors qu'ils partagent des bureaux avec des collègues des autres services et non pas avec un collègue du même

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

service, donc on peut dire que l'affectation des employés est faite d'une manière aléatoire ne considérant pas l'affectation par: service, direction, filiale. Et même la dispersion des employés diminue le degré de collaboration inter service. Absence, beaucoup ont aussi témoigné de l'insuffisance de complicité entre anciens et nouveaux.

1.2 Organisation de travail et gestion du temps:

Il y a une surcharge de travail assez importante due au manque d'organisation et de répartition du travail, aussi au manque d'effectif, certaines fonctions nécessaires sont absentes de l'organigramme.

Certaines procédures ne sont pas élaborées d'autres sont en cours, pour la plupart elles restent incompréhensibles car ils n'ont pas été briefés dès la mise en œuvre des procédures.

En ce qui concerne la campagne d'entretien annuel d'évaluation, de ce deuxième exercice, même si c'est une campagne réussie, mais l'indifférence de certains employés de la Direction Générale, des Managers et des acteurs RH a été remarquée, qui s'est traduit par :un faible contrôle des fiches a été réalisé par les acteurs RH (en effet, des fiches incomplètes ont été transmises à la DRH et des erreurs sur les supports utilisés ont été constatées), de plus ce contrôle n'a pas été régulier. Il a été essentiellement effectué en fin de campagne.

Le désengagement de certains par des glissements dans les plannings initiaux ont été enregistrés (Un non respect des plannings). De plus, dans la plupart des cas, il n'y a pas de commentaires (dans les fiches), ni de l'évaluateur, ni de l'évalué.

Enfin, à quelques exceptions près, un retard certain a été enregistré pour la transmission des fiches dans les délais impartis (donc beaucoup de perte de temps et non respect des délais).

1.3 Communication 3C :

Les informations nécessaires à l'exécution du travail ne sont pas transmises (ou transmises mais en retard) en plus du manque de collaboration entre services et directions.

Des réunions de travail avec la direction sont peu fréquentes.

1.4 Formation intégrée :

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Les formations sont insuffisantes, pour celles déjà effectuées peu de compétences ont été développées, surtout les nouveaux alors qu'ils ne sont pas bien encadrés par les anciens.

Pour certains, le poste occupé n'est pas en adéquation avec la fonction occupée.

1.5 La mise en œuvre stratégique :

Les employés ne sont pas bien informés et impliqués pour la définition des objectifs et stratégies du groupe HYDRAPHARM ni bien informés par rapport à certaine politique tel que : la gestion des carrières ou ils n'ont pas connaissances des conditions et modalités d'évolution et de mobilité, aussi sur la gestion du personnel notamment les mesures disciplinaires et de sanctions.

Le budget de formation est insuffisant pour satisfaire les besoins en formation, plusieurs thèmes de formations ont été annulés pour cette cause.

Politique de rémunération flou ne prenant pas l'ensemble des indicateurs quantitatifs et qualitatifs tel que le diplôme, compétences ...etc., et beaucoup ont manifesté leurs mécontentements par rapport à la grille salariale qui reste inadéquat en comparaison avec la concurrence.

La catégorie socioprofessionnelle contestée, il y a une absence de la catégorie « cadre dirigeant » considérée comme étant cadre supérieur .De plus La catégorie socioprofessionnelle de l'employé HYDRAPHARM est classée par rapport aux salaires, ne prenant pas en considération d'autres indicateurs.

Un besoin urgent de création d'un SIRH notamment pour la compagne d'évaluation ou les fiches été perdues ce qui créer des retards dans les plannings (si c'était informatisé ce problème ne serait pas manifesté).

Une phase importante du processus recrutement n'est pas bien appliqué, celle des entretiens ou les candidats ne sont pas biens renseignés sur les horaires de travail, aussi pas de prévisions à l'avance sur les conditions d'installation du nouvel recru.

2. Les axes d'amélioration pour la compagne d'entretien annuel d'évaluation :

Les résultats obtenus du diagnostic que nous avons mené ainsi que l'observation durant notre stage, nous permettent de formuler quelques améliorations qui pourraient faire l'objet

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

de réflexion à l'effet d'apporter un plus pour l'amélioration de la campagne d'entretien annuel d'évaluation (EAE) ou nous avons centré nos recommandations (nous l'avons jugé comme étant principale), sans pour autant négliger les autres insuffisances détectées, dans le but de progression en matière de gestion des ressources humaines.

Les axes d'améliorations pour la campagne entretien annuel d'évaluation (EAE) ont été identifiés et destinés essentiellement aux acteurs RH et managers qui jouent un rôle prédominant pour la réussite cette campagne et qui sont détaillés ci-après :

2.1 Recommandations pour les acteurs RH :

L'organisation de travail des acteurs RH devra être améliorée, en effet l'acteur RH devra garantir le respect du planning défini au lancement de la campagne d'EAE et assurer un suivi permanent et rigoureux sur la planification et le déroulement des EAE :

- En maintenant à jour le tableau de suivi (attention aux erreurs sur les matricules et les noms voir la fiche en annexe).
- En le transmettant chaque semaine à la DRH.
- En alertant le DG/le DRH sur tout retard enregistré.

L'acteur RH doit également s'assurer que :

- Toutes les fiches EAE soient collectées et contrôlées (fond et forme).
- Les fiches contrôlées soient centralisées au fur et à mesure à la DRH.
- Les fiches des populations commerciales et non cadres ne soient pas transmises aux évalués avant leur EAE (sauf changement de consigne).

2.2 Recommandations pour les Managers :

Des évaluateurs qui doivent s'appliquer plus sur la préparation de l'année à venir, en effet, peu de fiches contiennent des commentaires de la part des responsables fonctionnels : les entretiens ont-ils eu lieu ? Les évaluateurs hiérarchiques et fonctionnels se sont-ils concertés au préalable?, le manager ne doit pas négliger ce rendez-vous annuel, il s'agit d'un acte managérial qui se prépare tout au long de l'année. Sa signature en fin de fiche valide l'ensemble des rubriques renseignées.

Il se doit donc de :

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

- Valider l'ensemble des rubriques de chaque onglet « L'auto-évaluation réalisée par l'évalué reste un outil de préparation pour ce dernier ».
- Se concerter avec le manager fonctionnel avant l'EAE « Les commentaires et la signature du fonctionnel et du hiérarchique feront foi »
- Renseigner la durée de l'entretien « La durée est un élément important pour les acteurs RH ».
- Préciser la période évaluée « La lecture de la fiche variera selon la durée de la période évaluée ».
- Mesurer le taux de réalisation des objectifs de l'année écoulée « Information fondamentale pour le calcul du bonus et l'évolution de carrière de l'évalué ».
- Commenter l'évaluation des compétences « Pour justifier les notes attribuées, particulièrement les notes extrêmes ».
- Fixer des axes de développement pour les populations des commerciaux et des non cadres « Ce sont les objectifs de l'année à venir ».
- Déterminer des seuils pour les KPI ¹ dans les contrats d'objectif de l'année à venir « Ils permettront de mesurer les taux de réalisation en fin d'année »

Le manager devra impérativement renseigner le champ commentaire en fin de fiche et inviter son collaborateur à en faire de même.

Même si nous avons centré nos recommandations sur la campagne d'évaluation (EAE), nous avons jugé utile de présenter des améliorations pour les autres dysfonctionnements détectés, et qui se présentent comme suit :

En ce qui concerne la formation le mieux est de s'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis par le personnel après la formation, car l'objectif de toute formation étant le développement des compétences au milieu du travail et qui répondent aux besoins du personnel, pour ce faire, une évaluation régulière des compétences s'impose pour mieux

¹ Un indicateur de performance KPI est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation.

<http://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>, consulté le 01/05/2015 à 18h00

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

cerner les besoins et lacunes des salariés et ne pas se contenter uniquement d'un entretien d'évaluation annuel, donc inscrire les évaluations dans la durée et évaluer les résultats des formations suivies et leurs impacts sur l'évolution de la carrière de l'employé.

Et pour mieux répondre aux besoins, accorder un budget plus important pour choisir les programmes de formations les plus adaptés aux nouvelles exigences de l'économie algérienne et mondiale.

Concernant les conditions de travail qui s'avèrent essentiel dans le déroulement du travail notamment l'aménagement des espaces d'une manière ergonomique, et justement l'entreprise et en projet de construction d'une nouvelle direction afin de remédier aux problèmes de manques d'espace , aussi afficher clairement les règles internes et des relations au travail tel que la charte des relations de travail cela permet aussi à l'entreprise de communiquer sur ses valeurs, et s'assurer de leurs diffusion à l'ensemble des employés.

En ce qui concerne l'organisation de travail, donner plus de moyens aux employés pour la réalisation de leur travail en rendant les moyens adéquats avec la mission quotidienne, aussi ,favoriser et valoriser le travail collectif pour rendre l'organisation de travail efficace et efficiente donc performante, et favoriser ainsi le lien social , d'autres éléments à mettre en place pour assurer un meilleur déroulement du travail tel que la mise en place de l'ERP (qui n'est pas encore opérationnel au niveau de la DG), ceci permettra de faciliter le travail et un meilleur gain de temps.

Et pour une meilleure gestion du personnel, améliorer la classification des catégories socioprofessionnelle et inclure la catégorie « cadres dirigeant ».

Les réunions se font rare et un manque de collaboration entre services tel que nous l'avons vu précédemment pour y remédier il nécessaire de rendre le dialogue social une priorité dans l'entreprise en favorisant les moments de discussions, aussi en programmant des réunions annuelles afin de communiquer aux collaborateurs les objectifs et les stratégies mises en œuvre, et de réduire les distances en rendant possible aux employés de recourir au manager N+2 ou à un responsable ressource humaine en cas de difficulté.

Pour la politique de rémunération ,il est nécessaire de déterminer une grille salariale, pour chaque poste d'un salaire minimum et d'une fourchette minimum-maximum qui permettent d'individualiser la rémunération en fonction des performances, Introduire plus

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

d'indicateurs dans la détermination des salaires tel que : pour un dirigeant introduire l'indicateur : de la satisfaction du personnel, du turnover,...etc. ce qui permet d'être plus correct avec l'ensemble des employés et de s'aligner par rapport à la concurrence.

Il est préférable de ne pas se référer uniquement au salaire pour attribuer une classification socioprofessionnelle faut prendre en considération d'autres indicateurs tels que : « l'activité professionnelle (le métier) est le point de départ, Le statut : position juridique (salarié ou indépendant), La qualification, Le niveau hiérarchique, L'importance de l'entreprise (nombre de salariée et / ou CA, taille...), Le secteur d'activité, Le secteur public / secteur privé ».¹

Pour la politique de gestion des carrières, mettre en place une cartographie des compétences ainsi que les conditions d'évolution et de mobilité qui permettront à l'entreprise de prendre des décisions stratégique sur quels compétences détecter et comment les développées .pour le personnel cela permettra de : « Connaître la démarche de gestion anticipée des compétences, accéder à l'information sur l'évolution du contenu des métiers et des compétences, accéder à la polyvalence, faire coïncider stratégie d'entreprise et projet personnel, donner des perspectives d'avenir, du sens au travail et donc participer à la motivation des équipes »²

¹ <http://www.la-revanche-des-ses.fr/Dossier7-Fiche1LesPCS.pdf> , consulté le: 06/06/2015 à 16H31

² <http://www.ensit.ma/biblio/mr%20erradi/DEFINITION.ppt> , consulté le 07/06/2015 à 13H07

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

CONCLUSION

Conclusion

La fonction ressource humaine est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants pour la conduite des changements en cours et l'adaptation de l'entreprise au nouveau contexte économique national et international de plus en plus concurrentiel, ou les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité.¹

Les dirigeants des entreprises Algériennes doivent prendre conscience du déficit en gestion des ressources humaines qu'il faut combler par l'inscription dans un processus globale de modernisation.

Le diagnostic de la fonction des ressources humaines est une démarche conçue pour analyser les différents politiques de la fonction ressources humaines. Il a pour objectif l'identification des dysfonctionnements liés à chaque politique et activité.

Ce diagnostic englobe ainsi les trois aspects suivants :

- L'analyse des politiques ressources humaines d'HYDRAPHARM qui a pour but de comprendre et faire un état des lieux de son fonctionnement.
- L'évaluation de l'état des pratiques ressources humaines à HYDRAPHARM, à travers un questionnaire comportant un référentiel de 80 activités qui a pour but de comparer les activités théoriques et celles pratiquées (réelles).
- Enfin quelques réflexions sur les axes à améliorer.

La rentabilité et la compétitivité des entreprises dépendent aujourd'hui pour une large part, d'une bonne gestion des ressources humaines et d'une politique efficace de chaque activité de la fonction.

Au terme de notre travail, nous reconnaissons l'utilité, l'indispensabilité et l'efficacité du terrain qui a joué un rôle important sur notre formation. Cela nous a permis d'apprendre des choses au delà de la théorie et d'intégrer un monde professionnel.

Tout au long de ce mémoire, nous avons tenté de décrire la gestion des ressources humaines au sein d'HYDRAPHARM et nous avons analysé son fonctionnement.

Les résultats de notre étude nous confirme alors que :

¹ SAMIR Kahri, Mémoire la problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne, Université Mouloud MAMRI, TIZI OUZOU, 2009.

Le diagnostic de la fonction RH nous a permis effectivement de dévoiler les dysfonctionnements liés aux pratiques RH.

Les dysfonctionnements repérés nous à amené à entreprendre une réflexion profonde sur les actions propices à l'amélioration des pratiques RH d'HYDRAPHARM.

Après notre passage au groupe HYDRAPHARM, nous avons pu évaluer la situation actuelle de sa fonction RH, ce qui nous a permis de percevoir la portée de l'importance que cette entreprise accorde à cette fonction et le progrès en matière d'amélioration du climat social.

Cependant, il reste quelques éléments à développer et à mettre en œuvre en matière de gestion des ressources humaines, en l'occurrence, les méthodes de gestion de rémunération, finalisation des procédures, amélioration des conditions de travail et l'instauration d'un système de gestion des carrières. Pour cela nous avons jugé utile d'apporter quelques recommandations qui peuvent être utile pour améliorer davantage le fonctionnement de la ressource humaine.

Malgré les insuffisances que comporte le système de gestion des ressources humaines de HYDRAPHARM, elle a pu se distingué et se positionner sur le marché local en étant leader.

Au terme de notre étude, il est vrai que ce travail n'est ni parfait ni complètement terminé, car tout travail quelque soit sa nature est amené à être revu, corrigé et amélioré.

Néanmoins, nous espérons tout de même avoir au moins atteint les objectifs fixés ; et que notre étude fera appel à d'autres pour assurer la continuité et la croissance du groupe HYDRAPHARM.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- ❖ CADIN (Loïc), GUERIN François, PIGEYRE Frédérique, « *gestion des ressources humaine : pratiques et éléments de théories* », édition Dunod, Paris, 2002.
- ❖ SEKIOU, BOUNDIN, PERETTI et autres : « *Gestion des ressources humaines* », édition Debock université, Bruxelles, 2001.
- ❖ DIMITRI Weiss: « *Les ressources humaines* », édition organisation, Paris, 2000.
- ❖ L.DOLAN Simon, et autres, « *la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* », édition d'organisation, paris, 2002.
- ❖ PERRETTI J-M, *Gestion des ressources humaine*, 5ème édition, Vuibert, France 1998.
- ❖ VINCENT(A), et autres : « *la méthodologie du diagnostic d'entreprise* », édition L'harmattan, France, 2008.
- ❖ MARTINET, (A.C) : « *le diagnostic stratégique* », édition Vuibert, 1988
- ❖ THIBAUT, (J, P) : « *le diagnostic stratégique, guide pratique* », édition SEDIFOR, Paris, 1989.
- ❖ David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, Les baromètres de la performance : « *Mesurer la performance des ressources humaines* » édition EYROLLES, 2009

Mémoire :

- ❖ Mémoire Emélie BOURON, les conditions de travail dans un open space : « *le cas de la SNCF* », 2013, université de REIMS.

❖ Articles et revues :

- ❖ Conseil, « *guide de gestion des ressources humaines* », édition TECHNOCompétences, Québec, 2013.
- ❖ WAKYENGO MUKNDA Pascal, « *le diagnostic de l'entreprise à court et moyen terme : méthodes et objectifs* », revue MERCURE INTERNATIONAL.
- ❖ Karine Fontaine KAVINO et Adrien ZAMBEAUX, bilan social et tableaux de bord : « *des outils de pilotage au service des ressources humaines, collection « les diagnostics de l'emploi territorial* » hors série n°9, France, 2005.
- ❖ Guide pratique, BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N° 5 INFORMER, CONSULTER, SE CONCERTE... NÉGOCIER.

Support de cours :

❖ Nadia GHEDDAD, Sourour AOUADI, gestion des ressources humaines : « les dysfonctionnements sociaux et le climat sociale », support de cours, 2004.

Document interne HYDRAPHARM :

- ❖ Manuel des procédures de recrutement
- ❖ Manuel des procédures de formation
- ❖ Manuel des procédures entretien annuel d'évaluation
- ❖ Rapport TEAMCONSULTING

La Webographie :

❖ <http://www.petite-entreprise.net/P-3877-81-G1-le-climat-social-barometre-de-l-entreprise.html> ,

❖ http://www.industrierh.org/pdf/fp12-evaluation_de_la_formation.pdf

❖ www.inrs.fr

http://www.blanchisseriebvpi.fr/medias/bon_a_savoir/dw19.hygiene_au_travail.INRS.pdf

❖ <http://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>,

-Liste des annexes-

Titre de l'annexe	Page
Guide d'entretien	2
Questionnaire d'évaluation des activités ressources humaines	10
organigramme	22

GUIDE D'ENTRETIEN

Thème	Sous thème
<p>1. Conditions de travail</p>	<p>1.1 Aménagement des lieux</p>
	<p>Parlez nous des conditions d'aménagements des locaux (plans, open space, ...etc.)?</p>
	<p>1.2Moyen</p>
	<p>Est-ce que tous les moyens matériels nécessaires sont mis à la disposition de vos salariés pour l'exécution de leurs tâches ? Disposez-vous des informations suffisantes pour exécuter vos tâches ? Disposez-vous d'un effectif compétent ?</p>
	<p>1.3Santé et sécurité au travail</p>
	<p>Parlez nous des conditions d'assurance et de sécurité sociales des employés dans le milieu du travail ? Les employés travaillent il de façon sécuritaire en suivant les règles de prévention de l'accident au travail ? Quelles sont les problèmes les plus fréquents liés aux conditions de travail ? Avez-vous eu des pannes ou autres qui ont retardé l'exécution des tâches ? Les accidents de travail sont ils déclarés ?comment procédez vous ? L'environnement de travail est il inadéquat (éclairage, bruit, ...etc.)? L'aménagement des locaux est il conforme aux règles de santés, sécurité ? veillez-vous à sa propreté ? Votre salaire est il en adéquation avec vos qualifications ?</p>
	<p>1.4 Ergonomie</p>
<p>Le poste de travail de chaque individu est il ajusté selon sa morphologie, ses caractéristiques physiques et sa tâche ?</p>	
<p>1.5 Ambiance au travail et gestion des conflits</p>	
<p>Comment est envisagée la gestion de la discipline dans l'organisation ? Vos employés gèrent ils efficacement les conflits ? Comment ? Dans quelle situation avez-vous eu recours à la justice pour régler des désaccords entre les employés ? Ya t il eu des situations de grève, révoltes ou autres ? Expliquez ? Êtes-vous à l'aise dans vos relations avec vos collaborateurs ?</p>	

	<p>1.5 Ambiance au travail et gestion des conflits</p> <p>En générale, qu'est ce que vous appréciez le plus dans votre travail ? Obligez-vous vos employés d'être ponctuels ? Est-ce que vous subissez un stress, pressions ou autre au permanent ? Ressez-vous de la fatigue dut au travail ?</p>
<p>2. Organisation de travail</p>	<p>2.1 Caractéristiques du personnel</p> <p>Comment se répartit votre personnel ? Pouvez vous nous indiquer les taux du : turnover, d'absentéisme, structure des qualifications, pyramide des âges ? Les objectifs ainsi que les planifications stratégiques sont il clairement définis ?</p>
	<p>2.2 Répartition et charge de travail</p> <p>L'organisation de travail est elle cohérente, ou absurde ? Pourquoi ? Comment est effectuer la politique d'organisation des postes (ya t il une description des profils et une adéquation qualification /compétences)? Disposez-vous des fiches de postes ? La répartition des tâches est elle bien établis ? Les responsabilités sont elles bien répartit entre les membres de votre équipe ? Comment procédez vous lorsqu'un de vos employés par en congé (motif : vacances, maladie,.. etc.), comment prévoyez vous les intérimaires ? La charge de travail est elle correct ? En moyenne quel est le volume horaire par semaine ? Les temps de travail sont ils formalisés ? Les horaires de travail sont ils raisonnables ? Faites vous des heures supplémentaires ?sont elles imposées ou volontaires ? Parlez nous des difficultés que vous confrontez dans l'organisation de votre travail ?</p>
	<p>2.3 Intérêt du travail</p>
	<p>Ya t il une certaine routine dans l'exécution des tâches ?</p>

	<p>2.4 Règles et procédures</p> <p>Qu'en pensez vous des règles (exemple : règlements internes) ainsi que les procédures établis ? quel est son impact sur l'exécution des tâches (entraîne t il un retard, ou facilite le travail,...etc.)</p> <p>2.5 Structure</p> <p>Comment est-elle organiser ? Quelles sont ses activités, missions, objectifs ? Pouvez-vous me présenter l'organigramme de votre structure ? Est-il connu ? Avez-vous eu recours à des prestataires externes (outsourcing) dans la réalisation des différentes activités liées à la gestion des ressources humaines ?</p>
<p>3. Communication-coordination-concertation</p>	<p>3.1 Transmission des informations</p> <p>Quelles sont les différentes mécanismes de communication interne (bulletin, affichage,... etc.) ? Etes vous à jour quant aux affichages obligatoires, conventions collectives, ...etc. dans l'entreprise ? Est-ce qu'il ya une communication et un suivi lorsque le changement s'opère avant, pendant, après ? Quelles est la fréquence des réunions ? Quelles sont les actions mises en œuvre pour assurer une bonne communication entre les membres des équipes? Les réunions d'équipe sont elles conduites de manière efficace ? Est-ce que les idées qui vous sont exposez sont bien écoutées et prises en considération ?</p> <p>3.2 Relation avec les services environnant</p> <p>Quelle est votre niveau de collaboration avec les autres services ? Décrivez-moi dans quelle situation vous avez travaillé ensemble ? Quel rôle de communication dans la gestion des conflits</p>
<p>4. Gestion du temps</p>	<p>4.1 Facteurs perturbateurs de la gestion des délais</p> <p>Quels sont les moyens de transport utilisés pour vous rendre au travail ? avez-vous enregistrés des retards liés au mode de transport (le trajet) ? Avez-vous le temps de discuter avec vos collègues durant le travail ?</p>

	<p>4.1 Facteurs perturbateurs de la gestion des délais</p> <p>Parlez nous des heures de pauses ? Comment gérez vous les interruptions au cours de la journée (appel, courrier, réunion)? (exemple : regrouper les appels téléphoniques dans une même période de la journée). Selon vous, quelles sont les principales causes de pertes de temps ?</p> <p>4.2 Planification des activités et respect des délais</p> <p>Quelles sont les différents outils de gestions de temps que vous utilisez (agenda, calendrier, diagramme de Gant) ?sont ils affichés et partagés ? Les délais de réalisation des activités sont elles toujours respectés ? Comment gérez les priorités ? (activité urgente et non urgente) Comment réagirez-vous si votre supérieur vous demande de faire un travail à la dernière minute ? Existe-t-il des pratiques de flexibilité des horaires de travail ? Expliquez ?</p>
<p>5. Formation intégrée</p>	<p>5.1 Formation</p> <p>Disposez-vous d'un plan de formation ? Que comporte t il ? Quelles sont les différentes procédures et outils utilisés afin de déterminer les besoins en formation ?ou (Comment détectez-vous le besoin en formation ?) Quelles sont les différents programmes de formation dont vous disposez ? Quelles est sa fréquence ? Se font-elles en interne ou en externe ? Expliquez ? Recourez-vous à des prestataires extérieurs ? Comment procédez-vous ? Les objectifs des formations effectuées ont t ils étaient atteint ? Y a-t-il un volume horaire précis de formation pour chaque salarié? Les connaissent t il ? Quelle appréciation donneriez-vous à la politique de formation de l'entreprise ? Quelles sont les principales compétences acquis à la suite de la formation ? Qu'en pensez-vous de l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise</p>

<p>6. Mise en œuvre stratégique</p>	<p>6.1 Orientations stratégiques</p>
	<p>Quelles sont les différentes politiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre ? Décrivez nous les activités de gestion de ressources humaines ? Qui sont les personnes qui interviennent dans son élaboration et sa mise en œuvre ? Quelles sont vos principales missions et objectifs ? D'après vous que faut il faire pour améliorer l'efficacité globale ?</p>
	<p>6.2 Planification</p>
	<p>Est-ce que toutes les ressources nécessaires, échéances et résultats attendus sont connu à l'avance au projet ? Quelles sont vos projets pour l'amélioration des pratiques ressources humaines ?</p>
	<p>6.3 Gestion du personnel</p>
	<p><u>Recrutement et intégration :</u> Comment se passe t- il le processus de recrutement ? Le processus de recrutement est-il bien expliquer au candidat ? Comment contactez-vous les candidats ? Comment et par qui sont fixés les critères de recrutement ? Les tâches sont ils bien expliquer aux candidats ? Procédez-vous à un recrutement en ligne ? Lesquelles des sites avez vous trouver les employés le plus qualifiés ? <u>Intégration et gestion administrative :</u> Quelles sont les conditions d'intégration d'un employé ? Sur la base de quel critère bénéficient t -ils d'un CDI ou CDD ? Quels sont toutes les procédures légales liées à ce sujet ? Le salarié est il déclaré avant sa prise de fonction ? passe t il des visites médicales ? signe t il son contrat de travail avant ou après l'embauche ? Expliquez nous l'ensemble des procédures. Au moment de l'embauche, le salarié connaît t-il son évolution à court, moyen, et long terme ? (plan de développement, etc.) Le seuil des effectifs sont ils bien respecter ?</p>

	<p>6.3 Gestion du personnel</p> <p><u>Rémunération :</u> Avez-vous un système de rémunération clairement définis ? Comment est-il calculer ? y a-t-il des primes ? Sont-il établit selon les catégories professionnelle ? Expliquez ? Quelles sont les dispositions juridiques liées à la politique de rémunération ?</p> <p><u>Gestion des compétences :</u> Comment est elle effectuer la gestion des compétences, et par quels outils ? Avez-vous conscience de l'ensemble des compétences dont vous disposez ?qu'en est il de celle que vous n'exploitez pas directement ? Disposez-vous d'un portefeuille de compétences ?comment sont ils identifiés ? D'après vous comment les acquérir ? Y a-t-il autre chose que vous souhaitez expliquer ?</p> <p><u>Mobilité :</u> Ya t il un plan de relève à court moyen et long terme ?comment ? Comment se fait la gestion et le suivi des employés difficiles ? Quelles sont les différentes règles ou politique de promotion, mutation, rétrogradation ? Parlez nous des différents plans de carrière et de progression ? Plan de développement ?</p> <p><u>Evaluation du personnel :</u> Est-ce que vous procéder à l'évaluation du personnel ?quelle est son objectif ? Comment ? Qui s'en charge de sa préparation et réalisation ? Qui évalue et présente les résultats ? Organisez vous des entretiens d'évaluation ? Qui est principalement concerné ? Sur quelle base de critère évaluez-vous votre personnel ? Quelles sont les outils d'évaluation que vous utilisez ?</p> <p>6.4 Mode de management</p> <p>Vos collaborateurs sont t-il a l'aise pour vous exprimer leurs préoccupations ?ou pour vous demander des explications sur des choses peu claires ? Etes vous toujours disponible et à l'écoute ?</p>
--	--

	<p>6.4 Mode de management</p> <p>Est-ce qu'on vous explique les raisons des changements d'objectifs ou de certains choix qu'arrive à l'entreprise ?</p> <p>Les changements effectués sont ils rapidement adaptés par votre équipe ?</p> <p>Obligez-vous vos employés d'être ponctuels ?</p> <p>Vos remarques négatives sont elles bien perçues par vos employés et donne lieu à une démarche constructive ?</p> <p>6.4 SI</p> <p>Disposez-vous d'un SIRH ?de quel type ?</p> <p>Dans quel domaine est-il utilisé ?</p> <p>Depuis combien de temps a-t-il été introduit ?</p> <p>Avez-vous eu des difficultés ?pannes ou retard pour l'exécution de votre travail ?</p>
--	--

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES ACTIVITES RESSOURCES HUMAINES

Pilotage RH

Veille et audit social					Notes
Mettre en place un système de veille social interne	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Faire du benchmarking social	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Déployer un audit social sur tout ou partie de l'entreprise	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Réaliser des études de satisfaction du corps social	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Taux d'activité = $(2+4+2+2)/16 * 100 = 62,5 \%$					

Contrôle de gestion social					Notes
Réaliser le budget de la fonction RH	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Construire le tableau de bord de la fonction RH	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Construire le bilan social	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = $(4+4+2+4)/16 * 100 = 87,5 \%$					

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences					Notes
Etablir un diagnostic des métiers et des compétences	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Mesurer et suivre la variation des effectifs	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Identifier les profils des salariés de l'entreprise	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir des plans d'actions	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (2+4+4+4)/16 * 100 = 87,5 %					

Système d'information RH (SIRH)					Notes
Définir les besoins informatiques des clients RH	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Faire évoluer le système d'information et les outils RH	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les fonctionnalités à intégrer et administrer les outils informatiques RH	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Gérer la relation avec les prestataires informatiques	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

La gestion des carrières

Recrutement/intégration					Notes
Définir la stratégie de recrutement	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les sources de recrutement	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les processus de recrutement	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir le processus d'intégration des salariés	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

Formation					Notes
Définir la stratégie de formation	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les orientations de la formation	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Concevoir les formations	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Organiser les formations	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

Evaluation					Notes
Définir la stratégie d'évaluation	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir le processus et les supports d'évaluation	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les évolutions	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Faire le suivi des évaluations	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

Mobilité/reclassement					Notes
Définir la stratégie de mobilité	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Définir les conditions d'accompagnement de la mobilité	Activité réalisée		Activité importante		1
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante	x	
Mettre en œuvre une approche dédiée aux hauts potentiels	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Définir les conditions et processus de reclassement	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Taux d'activité = (2+1+2+2)/16 * 100 = 44 %					

La gestion administrative

Contrat de travail					Notes
Identifier les typologies de postes	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les types de contrats de travail s'appliquant dans l'entreprise	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Gérer l'inscription aux organismes affiliés	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Réaliser la rupture d'un contrat de travail	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

Gestion du dossier administratif					Notes
Enregistrer et mettre à jour les données personnelles des salariés	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Enregistrer et mettre à jour les données professionnelles des salariés	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Définir les procédures d'intégration des évolutions professionnelles	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Informers les clients internes et externes des changements des données des salariés	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+2+2+4)/16 * 100 = 75 %					

Gestion des temps de travail					Notes
Qualifier les postes, identifier les durées de travail possibles et les modalités d'application	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les procédures et outils de collecte des temps de travail effectifs	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les procédures de suivi de temps de travail	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Piloter les temps de travail	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

Paie					Notes
Appliquer la stratégie de rémunération	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir le processus paie	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Produire les paies	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Effectuer les déclarations légales	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

La gestion des relations sociales

Droit social					Notes
Gérer la judiciarisation des rapports au travail	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Gérer les conflits internes	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Gérer les questions de retraite et de prévoyance	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Effectuer une veille sur les évolutions du droit du travail	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

Dialogue social					Notes
Favoriser le dialogue social	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Planifier les activités et chantiers sociaux	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Suivre le climat social	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Former et informer les managers sur le rôle du dialogue social	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

Contributions sociales et culturelles					Notes
Définir les événements et projets auxquels l'entreprise s'associe	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir le budget consacré à la subvention des actions sociales	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les modalités de mises en œuvre des actions sociales	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Assurer la communication des actions sociales	Activité réalisée		Activité importante	x	2
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+2)/16 * 100 = 87,5 %					

Environnement de travail					Notes
Veiller à la qualité des conditions de travail	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Aménagement de l'organisation de travail	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Respecter les impératifs règlementaires	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les plans de santé	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

Le développement RH

Communication et marketing RH					Notes
Définir la stratégie de communication RH	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Identifier les médias et sélectionner les supports	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les messages	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir l'approche marketing RH	Activité réalisée		Activité importante		1
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante	x	
Taux d'activité = (4+4+4+1)/16 * 100 = 81 %					

Gestion de la transformation					Notes
Identifier les projets clés avec une dimension de conduite du changement structurante	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les modalités d'accompagnements du changement	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir les actions de changement en direction des managers	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Piloter les transformations en entreprise	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

Motivation/implication					Notes
Définir la stratégie de rémunération	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Définir la stratégie de fidélisation des collaborateurs	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Formaliser un plan d'action de motivation et d'implication	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Favoriser les conditions de travail	Activité réalisée	x	Activité importante	x	4
	Activité non réalisée		Activité peu importante		
Taux d'activité = (4+4+4+4)/16 * 100 = 100 %					

Responsabilités sociétales et environnementales					Notes
Définir et communiquer sur le positionnement et les actions de l'entreprise en termes de diversité	Activité réalisée		Activité importante		1
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante	x	
Définir et communiquer sur le positionnement et les valeurs de l'entreprise en termes de responsabilités sociétales	Activité réalisée	x	Activité importante		3
	Activité non réalisée		Activité peu importante	x	
Définir et communiquer sur les processus cibles des actions de l'entreprise en termes de développement durables	Activité réalisée		Activité importante		1
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante	x	

Responsabilités sociétales et environnementales				Notes
Définir les modalités de déploiement et de contrôle des actions de responsabilités sociales des entreprises (RSE)	Activité réalisée		Activité importante	x
	Activité non réalisée	x	Activité peu importante	
Taux d'activité = (1+3+1+2)/16 * 100 = 44 %				

ORGANIGRAMME GENERAL

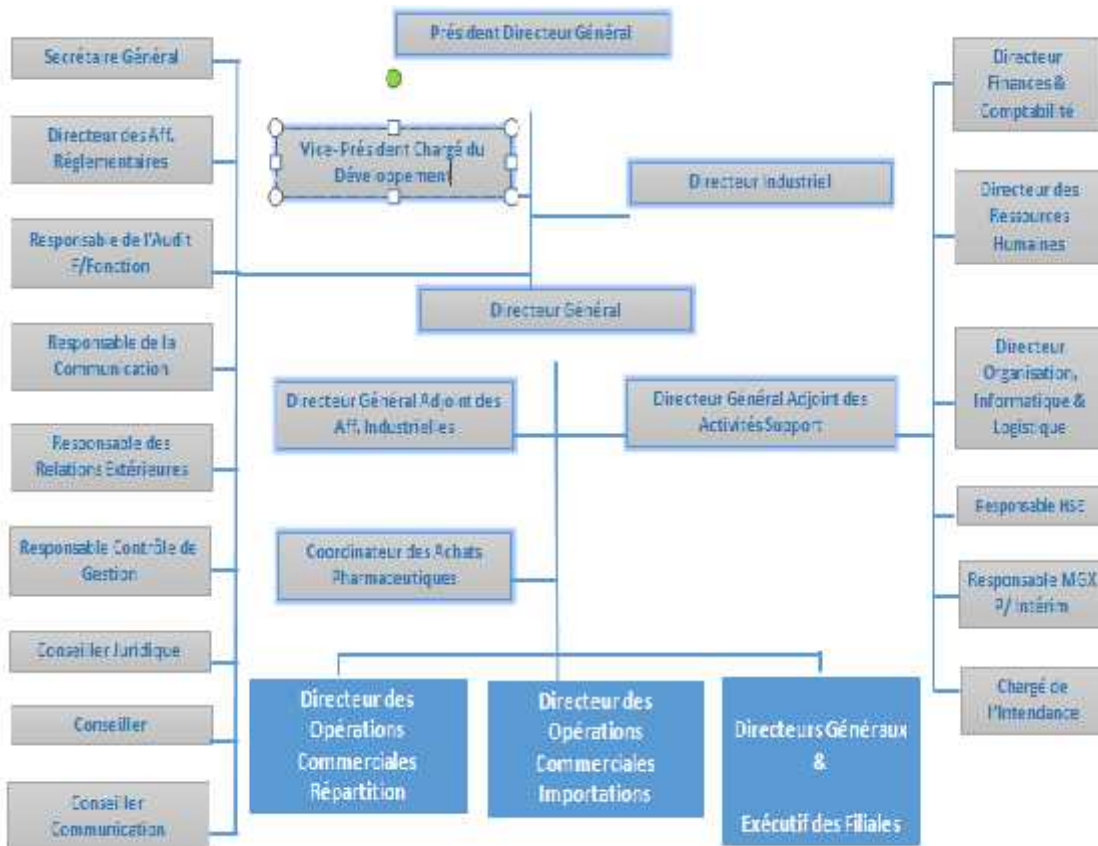


Table des matières

INTRODUCTION.....	6
CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL.....	6
Section 1 : généralités sur la gestion des ressources humaines et du diagnostic.....	6
1. Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	6
1.1 Définition de la GRH.....	7
1.2 Historique de la gestion des ressources humaines.....	7
1.3 Les activités principales de la gestion des ressources humaines.....	8
1.3.1 L'acquisition du personnel.....	9
1.3.2 La stimulation des ressources humaines.....	10
1.3.3 Le développement des ressources humaines.....	10
2. Généralités sur le diagnostic.....	11
2.1 Définition du diagnostic.....	11
2.2 Les différents types de diagnostic.....	12
2.3 Distinction entre diagnostic, audit et analyse.....	14
2.4 Qualités du diagnostiqueur.....	15
Section 2 : Méthodologie de la recherche.....	16
1. Instruments de recherche.....	16
1.1 les sources documentaires.....	16
1.2 L'observation directe.....	16
1.3 La méthode qualitative.....	17
1.4 La méthode quantitative.....	17
2. Démarche du diagnostic	19
Section 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des effectifs.....	20
1. Présentation du groupe HYDRAPHARM.....	20
1.2 Les filiales du groupe HYDRAPHARM.....	22
1.2.1 La production.....	22
1.2.2 L'importation.....	22
1.2.3 La promotion.....	22
1.2.4 La distribution.....	22
2. Présentation de la direction des ressources humaines.....	24

2.1	Les différentes fonctions et missions de la direction des ressources humaines...	24
3.	Analyse de l'effectif de la direction générale.....	29
3.1	Répartition de la structure des effectifs par catégorie socioprofessionnelle.....	29
3.2	Répartition des effectifs par nature de contrat de travail.....	29
3.3	Etat de l'effectif par sexe.....	30
3.4	Répartition de l'effectif par âge.....	31
3.5	Mouvement de l'effectif.....	33
3.6	Formation.....	34
3.7	Promotion.....	34
3.8	Climat social.....	34
3.8.1	Définition.....	35
3.8.2	Analyse des indicateurs du climat social.....	36
3.8.2.1	L'absentéisme.....	36
3.8.2.2	Turnover.....	37
3.8.2.3	Les indicateurs de conflictualité.....	39
CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA		
FONCTION RESSOURCES HUMAINES.....		41
Section 1 : description de la pratique des politiques ressources humaines au sein du		
groupe HYDRAPHARM.....		41
1.	La politique ressources humaines du groupe HYDRAPHARM.....	41
1.2	La politique de recrutement du groupe HYDRAPHARM.....	41
1.2.1	Elaboration du plan de recrutement	41
1.2.2	Procédure de recrutement de la société HYDRAPHARM.....	42
1.3	La politique formation du groupe HYDRAPHARM	47
1.3.1	Recueil et analyse des besoins en formation	47
1.3.2	plan annuel de formation	48
1.3.3	Focus gestion des prestataires externes	48
1.3.4	Administration de la formation	49
1.3.5	Gestion de la logistique de formation	50
1.3.6	Evaluation de la formation	50
1.4	La politique d'évaluation de la société HYDRAPHARM	51
1.4.1	La procédure de l'entretien annuel d'évaluation du groupe HYDRAPHARM.....	52
1.4.2	Compagne d'évaluation	53
1.4.2.1	Etat des lieux des fiches transmises à TEAMCONSULTING.....	55

1.4.2.2	Analyse de la campagne EAE 2014-2015	55
1.5	Politique de gestion des carrières du groupe HYDRAPHARM.....	57
1.5.1	Projet de gestion des carrières et SIRH du groupe HYDRAPHARM.....	57

SECTION 2 : Evaluation des activités ressources humaines du groupe

HYDRAPHARM58

1.	Le référentiel d'activités de la fonction RH	58
2.	Le taux de couverture des activités de la fonction RH.....	59
3.	Traitement qualitatif des entretiens	62
3.1	Conditions du travail	63
3.2	Organisation du travail	65
3.3	Communication 3C	66
3.4	Gestion du temps	68
3.5	Formation intégrée.....	68
3.6	Mise en œuvre stratégique.....	69

Section 3 : synthèse et réflexions sur l'amélioration des insuffisances

recensées.....72

1.	Synthèse	72
1.1	Condition de travail	72
1.2	Organisation de travail et gestion du temps.....	73
1.3	Communication 3C	73
1.4	Formation intégrée	73
1.5	La mise en œuvre stratégique	73
2.	Les axes d'amélioration pour la campagne d'entretien annuel d'évaluation.....	74
2.1	Recommandations pour les acteurs RH	74
2.2	Recommandations pour les Managers	75

CONCLUSION.....80

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

