

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALS ET DES SCIENCES
DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

Le service RH pour le bien-être au travail

Présenté par :

ARBOUCHE Farid

BENEDDINE Said

Membres des jurys :

Présidente / Examinatrice : M^{me} OUAMAR Sabria, MCB, UMMTO

Rapporteur : M^{me} MAHOUCHE Yamina, MAA, UMMTO

Examinatrice : M^{me} SI SALAH Karima, MCB, UMMTO

Promotion 2022

Sommaire

Remerciements	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	III
Liste des figures	IV
Liste des tableaux	V
Introduction générale	1
Chapitre I : aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines	
Introduction	3
Section 1 : Généralités sur la fonction RH	4
Section 2 : Les théories de la GRH	11
Section 3 : les pratiques de la gestion des ressources humaines	20
Conclusion de chapitre 1	27
Chapitre 2 : Le bien-être au travail	
Introduction	28
Section 1 : La notion de bien-être au travail	29
Section 2 : Le rôle de la DRH pour le bien-être au travail	38
Section 3 : Les mesures du bien-être au travail	44
Conclusion de chapitre 2	52
Chapitre 3 : étude du cas du bien-être au travail à l'ENIEM	
Introduction	53
Section 1 : Présentation de l'organisation	54
Section 2 : La réglementation algérienne et bien-être au travail	61
Section 3 : Résultats et discussion	67
Conclusion de chapitre 3	74
Conclusion générale	75
Bibliographie	78
Annexes	79
Table des matières	80

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier le Dieu qui nous a donné le courage, la volonté et la patience pour réaliser ce travail.

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

A cet effet nous tenons à exprimer nos profonds remerciements à notre promotrice Madame MAHOUCHE Yamina pour les conseils et l'orientation pendant la réalisation de notre travail. Ce qui nous a aidés à surmonter les difficultés que nous avons rencontrées tout au long de cette recherche. Par ailleurs nous remercions l'ensemble des enseignants qui nous ont soutenus.

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

Enfin nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Nous dédions ce travail à nos chers parents. Nous les remercions pour leurs patiences et leurs bienveillances et leurs encouragements. Nous leurs témoignons notre respect et notre reconnaissance. Pour tous qu'ils ont faits pour nous.

Sans oublier nos chers frères et sœurs et tous ceux qui compte dans nos vies.

Liste des abréviations

BIT	Bureau internationale du travail
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
DRH	Directeur ressources humaines
ENIEM	Entreprise nationale des industries de l'électroménager
FILAMP	Fabrication industrielle de lampes
FRH	Fonction ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion ressources humaines
HS	Hygiène et sécurité
ISO	Organisation internationale de normalisation
OMS	Organisation mondiale de la Santé
PDCA	PLAN – DO – CHECK-ACT
PME	Petite moyenne entreprise
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RPS	Risque psychosociaux
SAV	Service après-vente
SGSST	Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail
SST	Sécurité et sécurité de travail

Liste des figures	page
Figure 1 : Les quatre principales missions de la fonction ressources humaine	5
Figure 2 : Les trois axes de la mesure de bien être selon WARR 1990	33
Figure 3 : Modèle du bien être de DANIELS 2000	34
Figure 4 : Modèle de bien-être et de santé au travail de DANNA et GRIFFIN 1999	35
Figure 5 : Modèle de bien-être au travail de COTTON et HART 2003	36
Figure 6 : Organigramme de l'ENIEM	57

Liste des tableaux	page
Tableau 1 : Les démentions de bien-être au travail	47
Tableau 2 : Les objectifs potentiel d'un système management environnemental ISO 14001	60
Tableau 3 : Création de l'ENIEM	68
Tableau 4 : différents produits de l'ENIEM	68
Tableau 5 : niveau de gamme de l'ENIEM	68
Tableau 6 : profil de gamme de l'ENIEM	69
Tableau 7 : carte fidélité	69
Tableau 8 : site web ENIEM	69
Tableau 9 : moyens de communication	70
Tableau 10 : principaux concurrent de l'ENIEM	70
Tableau 11 : l'impact des enquêtes de satisfaction sur la relation des clients	71
Tableau 12 : le bien-être au travail représente un facteur clé de succès pour l'ENIEM	71
Tableau 13 : la relation avec le collègue	71
Tableau 14 : les possibilités de carrières et de développement professionnel	72
Tableau 15 : la charge de travail	72
Tableau 16 : la motivation des travailleurs	72
Tableau 17 : assurance des collaborateurs	73
Tableau 18 : sécurité au travail	73
Tableau 19 : Santé au travail	73

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe. La mondialisation des échanges, le rythme accéléré des innovations, la fragmentation et la diversification croissante des marchés, la complexité des variables politique et sociale ainsi que la montée des valeurs écologiques représentent autant d'aspiration, de menaces que d'opportunités pour les entreprises.

Aussi, les clients et les salariés ne se satisfont plus des solutions standards, mais demandent plutôt des solutions adaptées à leur besoins spécifiques, ils deviennent plus exigeants et demandent des qualités de produits plus élevées et des services plus personnalisés. Tous ces changements de l'environnement ne font en fait qu'augmenter l'incertitude et par conséquent retarder une réponse appropriée et rapide de l'entreprise.

Sur le marché de l'emploi où règne une concurrence exacerbée, l'exigence première est non seulement de recruter des ressources humaines de qualité, présentant un haut niveau de qualification, mais aussi de les fidéliser, c'est à dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Avec l'évolution de l'homme et ses aspirations professionnelles, la gestion des ressources humaines se révèle comme un moyen avantageux, car elle donne l'occasion aux organisations de trouver une adéquation entre leurs objectifs propres et ceux divergents des salariés.

En ce 21ème siècle et avec l'avènement de l'internet et de l'informatique, il est reconnu que l'obsolescence des compétences est plus vite atteinte par rapport au 19ème et 20ème siècle où les compétences avaient vingt-cinq à trente ans d'existence. Désormais, le maintien à niveau des compétences des salariés ne dépend plus seulement de l'entreprise qui les enverra en formation mais du salarié lui-même qui doit désirer rester dans la course et prendre en main sa propre employabilité.

Dans cet environnement très concurrentiel, une plus grande attention devra être accordée à la gestion et au perfectionnement des ressources humaines dans les entreprises. Des coûts engendrés par la perte d'une ressource rare en termes de compétence et de temps lié au recrutement et à la formation d'un nouveau collaborateur, en termes d'image aussi sont très élevés.

La fonction ressources humaines (FRH) prend une importance grandissante de nos jours, cela est dû à la nécessité d'une adaptation permanente de plus en plus rapide et réactive de

l'entreprise et des hommes aux environnements techniques, économiques, politiques et sociaux afin d'atteindre les objectifs de performance¹.

La véritable richesse d'une entreprise est sa ressource humaine. Aussi, ce qui distingue une entreprise performante d'une entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leurs compétences et leur créativité. Les enjeux et les défis de la fonction ressources humaines sont élevés et connus. La valeur et l'importance de la ressource humaine dans une organisation et dont l'objectif est l'amélioration de la croissance, et de la pérennité ne sont plus à démontrer.

Le bien être est devenu aujourd'hui un enjeu majeur pour l'entreprise, qui concerne aussi bien la santé du salarié que l'ambiance de travail. Il n'y a pas de secret, un travailleur qui se sent bien est un travailleur investi et appliqué. L'absentéisme, la baisse de motivation et la démission de travailleurs qualifiés sont autant de conséquences négatives d'une prise en compte partielle et insuffisante du bien être des travailleurs. **Alors comment la fonction ressources humaines assure-t-elle le bien être des travailleurs ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons mis le choix d'étude de cas de l'entreprise industrielle ENIEM.

Le premier chapitre traite des aspects théoriques de la gestion des ressources humaines. Dans la première section nous avons abordé la définition, les missions, les objectifs et le rôle de la fonction ressources humaine. Ensuite, dans la deuxième section, nous avons présenté les différentes théories de la GRH. Enfin, dans la dernière section, nous avons présenté les pratiques de la GRH.

Le deuxième chapitre, quant à lui, traite du concept du bien être au travail. Dans la première section, nous avons parlé sur la notion de bien être au travail. Ensuite dans la deuxième section nous avons cité le rôle de la DRH pour le bien être au travail. Enfin dans la troisième section nous avons indiqué les mesures de bien être au travail.

Le troisième chapitre porte sur la présentation de l'organisation de l'accueil puis l'analyse et l'interprétation des données recueillies du terrain.

¹ BRUNETEAUX, J.B (2005), gestion des ressources humaines et communication, presse de l'UCAC, collection apprendre (3eme édition, revue corrigée et augmentée), p.15

Introduction

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

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

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

Ce chapitre se consacre de quelques généralités sur la gestion des ressources humaines. Il est divisé en trois sections, la première section aborde la définition, les missions, les objectifs et le rôle de la fonction ressources humaines. La deuxième section est destinée à présenter les différentes théories de la GRH, enfin la troisième est consacrée à présenter les pratiques de la GRH.

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

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

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

Section 1 : Généralité sur la gestion des ressources humaines

Cette section est consacrée à la présentation de la GRH, à savoir :

Toute gestion à un but ou une finalité, et pour atteindre ces buts il faut veiller sur le bon fonctionnement de cette gestion, cette section nous allons définir la gestion des ressources humaines, présenter ses missions et enfin ses objectifs et son rôle.

1. Définitions de la gestion des ressources humaines

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

La gestion des ressources humaines se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue². La GRH est donc caractérisée par trois variables : gestion, hommes au travail, organisation.

« La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc. ». ³

C'est une somme de tâches d'autant plus complexes qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion »⁴

¹ CLAUDE Lévy-Leboyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises », édition Eyrolles, paris, 2009, P 55.

² SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2ème édition, chenelière, canada, 2004, P6.

³ Olivier Meier, « Dico du management. 500 Clés pour comprendre et agir ». édition DUNOD, Paris, 2009.

⁴ Pierre LOUART, « Gestion des ressources humaines », Editions Eyrolles, université Paris, 2eme édition, 1991.

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

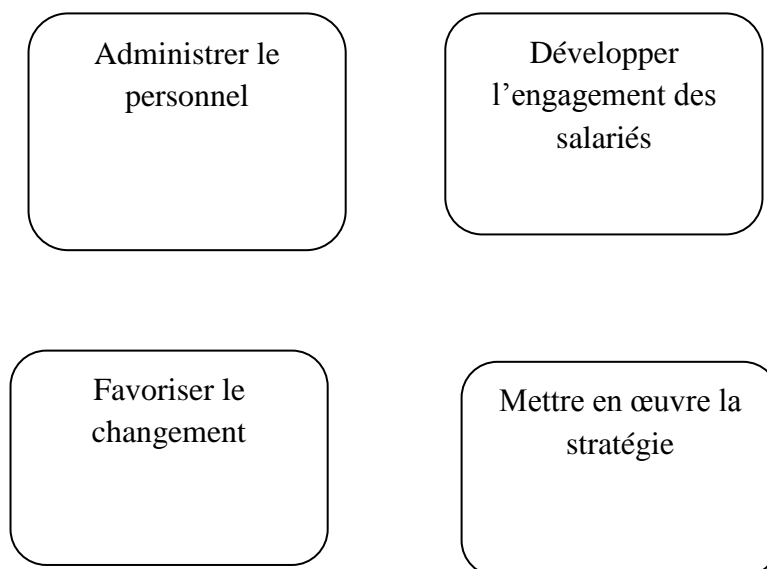
À partir de l'ensemble de ces définitions, nous pouvons proposer la définition suivante : la gestion des ressources humaines est un ensemble d'activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs.

2. Les missions de la Gestion des ressources humaines

A travers l'évolution de la gestion des ressources humaines, la fonction de gestion des ressources humaines a connu plusieurs appellations, ces changements d'appellations ont été suivis par des changements dans les missions assignées à cette fonction.

On distingue quatre principales missions de la fonction ressources humaines :

Figure 1 : Les quatre principales missions de la fonction ressources humaines



Source : Jean, Marie Peretti « Ressources humaines » 12^e édition Vuibert, paris, 2010, p30.

2.1. Administration du personnel

L'administration du personnel a finalement un champ d'activité qui est très large puisque ça concerne l'ensemble des tâches administratives qui résulte de l'application des règles contractuelles au travail.

2.2. Développer l'engagement des salariés

L'engagement est une connexion profonde, que les employés ou envers organisation qui se traduit par une volonté d'aller au delà de ce qui est attendu d'eux pour aider l'organisation à réussir, les quatre pratiques organisationnelles sont l'accès à l'information, le développement des compétences favoriser de l'autonomie, les récompenses et la reconnaissance.

Le salarié doit être considéré, dans une approche client fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, ainsi il faut connaître ses attentes, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute pour assurer le développement durable de l'organisation.

2.3. Favoriser le changement

Pour être un agent de changement, la direction des ressources humaines intervient en amont dans le processus de changement où elle dédie une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, évite toute sorte de résistance et insère une culture de changement et de transformation dans l'entreprise, elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner ce changement.

2.4. Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines est dans l'obligation d'aider l'entreprise à la réalisation de ses objectifs stratégiques et faire en sorte de réaliser l'adéquation entre la stratégie des RH et celle de l'entreprise. Qui implique la participation de la DRH à la réalisation et à la définition de la stratégie de l'entreprise. Le DRH devra veiller à la prise en compte en amont les conséquences sur le plan humain de tous les scénarios étudier et de convaincre l'entreprise à ne pas faire des choix trop « court-termistes », destructeur de valeurs sur le moyen et long terme, dans cette mission le DRH est perçue comme l'homme de développement durable et le défenseur de performance globale.

3. Les objectifs de la GRH

Une entreprise se définit non seulement par son capital économique et ses compétences techniques mais aussi par son capital humain. Les interactions et la motivation des employés sont des facteurs de succès à ne pas négliger pour son bon fonctionnement.

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

C'est sur ce plan que les responsables des ressources humaines vont intervenir avec une fonction polyvalente qui concerne aussi bien le recrutement, l'orientation, la formation du personnel mais aussi la communication.

Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines peuvent se regrouper en trois catégories non exclusives selon leur caractère explicite ou non ou leur rapport au temps.

3.1. Objectifs explicite / implicite

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs explicites :¹ à savoir :

Attirer, retenir, former et motiver.

Attirer : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédants des habilités et de l'expérience.

Retenir : l'élaboration d'un programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

Former (Développer) : au niveau de la formation, les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs.

Motiver et satisfaire : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément.

- En rémunération : mettre l'accent sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite ;
- En climat du travail : mettre l'accent sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés ;
- En santé et sécurité : Réduction des accidents de travail par des programmes de formation et de prévention ;
- Etre efficace : Assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation.

¹ David Alis et autres : « gestion des ressources humaine », 3^{ème} édition de Boeck, Paris, 2011, p20.

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

Ensuite la gestion des ressources humaines vise trois objectifs implicites :¹ à savoir : L'accroissement de la productivité, l'amélioration de la qualité de vie au travail et le respect de cadre juridique.

L'accroissement de la productivité

La gestion des ressources humaines peut aider l'organisation à l'amélioration de son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés. Une étude canadienne² présente l'organisation du travail et l'analyse des postes comme les domaines dans lesquels la contribution des gestionnaires des ressources humaines aux gains de la productivité se révèle la plus importante. Selon les résultats de cette étude, l'organisation traditionnelle du travail, fondée sur une description détaillée des tâches et des responsabilités confiées aux salariés et améliorer la créativité de ces derniers, limite leurs capacités à fournir une contribution personnelle, et nuit donc à la productivité.

L'amélioration de la qualité de vie au travail

Afin de fournir une meilleure contribution à leur organisation les salariés souhaitent jouir d'une plus grande autonomie et ils désirent se voir confier des responsabilités. Un nombre croissant des employeurs comprennent qu'ils ont tous intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser ces aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail.

Le respect de cadre juridique

La gestion des ressources humaines au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements existants, d'où la nécessité pour les gestionnaires de ressources humaines de connaître les lois et règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

¹Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randall S Schuler, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, 4^{ème} édition, 2008, P28.

²Harchaoui, T., et F.Tarkhani (2003) «le capital public et sa contribution à la productivité du secteur des entreprises du Canada» document de recherche sur l'analyse économique n°17 statistique Canada. Publication n°11F0027MIF2003017 au catalogue.

3.2. Les objectifs à long terme

Parmi Les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la rentabilité et la compétitivité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organismes gouvernementaux, ces objectifs touchent leur capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources le rendement et la capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leur activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

4. Le rôle de la fonction RH

Si nous devons décrire simplement la mission de la fonction RH se résume ainsi faire en sorte que l'entreprise dispose des moyens humains pour réaliser la mission de l'entreprise dans la durée.

Il ya trois contributions de la fonction RH au regard de cette mission, la première alimente en aliment la réflexion prospective qui conduit à définir la stratégie de l'entreprise, puis elle crée un terreau culturel favorable à la réalisation de cette stratégie et enfin elle décline concrètement cette stratégie au travers de politiques et de processus RH pour la rendre possible.

Le premier rôle de la fonction RH affirme que cette fonction est stratégique ne veut pas dire grand-chose en tant que tel en revanche, bien sur la fonction RH contribue à la stratégie de l'entreprise en jouant notamment son rôle de conseil impliqué au cœur de l'activité, pour ce faire elle doit contribuer à la réflexion prospective menée de la définition de la stratégie de l'entreprise, c'est à dire s'intéresser aux évolutions du monde et son environnement et les traduire afin de se préparer au mieux ce qui pourrait être venir (les nouvelles technologie, l'automatisation, les crises qu'elles soit sanitaire, écologique, économique et sociale).Tous les grandes évolutions sociétales sont autant de facteur que la fonction RH doit prendre en compte tant il impacte notre manière de voir le monde, nos fonctionnement, nos attente aussi en tant que consommateurs et salariés et donc naturellement la manière dont on exercera les métiers et les compétences dont on aura besoin en entreprise.

La fonction RH a un rôle d'alerte de garde-fous de gardien du temple, c'est en réalité sa deuxième contribution s'assurer que le terreau culturelle que l'on a favorise l'ambition que l'on se donne, sachant bien évidemment qu'une culture est bien ça ne se décrète pas, c'est la résultant de ce que l'on et collectivement et ça se façonne éventuellement mais dans un temps

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

non et dans ce cas la responsabilité d'affaire évolue ne peut pas reposer uniquement sur la seule direction des RH mais incombe à l'ensemble d'entreprise.

Enfin, la dernière contribution de la fonction RH rendre la stratégie possible concrètement en d'autres termes là décliner, la stratégie et l'ambition au travers de politiques des processus RH pour la réaliser, et c'est ce qu'on appelle l'alignement stratégique, une mise en cohérence verticale entre d'une part la stratégie de l'entreprise et d'autre part les politiques RH pour que ces derniers contribuent concrètement à sa réalisation, et les processus dont il s'agit ce sont en fait les grands domaines RH (recrutement, formation et gestion des carrières...), et on peut schématiquement considéré qu'il y en a de deux sorte ce qui relève de la gestion du cycle de vie du salarié et ceux qui sont transverse à tous les domaines RH et qui viennent soutenir toutes ces politiques.

En résumé la fonction RH fait en sorte d'avoir les moyens humains pour réaliser la mission et l'ambition de l'entreprise.

Section 2 : Les théories de la GRH

Le panorama des théories organisationnelles évoquées ici est volontairement simplifié et rapporté à trois grandes phases à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne qui ont permis l'évolution de la perception de la GRH.

1. L'école classique

Les premiers apports théoriques importants du début de notre siècle, les trois noms les plus connus de ce courant sont ceux de : TAYLOR, FAYOL et de MAXWEBER. Nous donnons sous dessous un aperçu de leurs travaux qui ont inspiré plusieurs générations de dirigeants d'entreprise et d'ingénieur.¹

1.1. F. Taylor (1856-1915)

Cet ingénieur américain peut être considéré comme un précurseur, dans la mesure où il a été le premier à formuler des principes généraux d'organisation scientifique de travail. Son système (le taylorisme), repose sur une analyse poussée des activités, des méthodes poussées, de manière à lutter contre le gaspillage et aboutir à une productivité musculaire par ouvrier.

A cette fin, le travail de groupe d'ouvrier qualifié et observé par des ingénieurs, chacune des tâches est décomposé en séquences chronométrées afin d'éliminer des gestes inutiles et de déterminer la méthode la plus efficace et la plus rapide. Celle-ci doit être adoptée par chaque ouvrier qu'il exécute dans un temps standard.

Un salaire équitable est attribué sur la base des normes de rendement des ouvriers s'y a font pour le travail supplémentaire.

- chaque travailleur est placé au poste qui correspond le mieux à ses attitudes;
- le système est complété par une division verticale du travail : le contrôlé par des contre-maîtres.

¹Adam Smith, Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, collection « Idées », Gallimard, 1976 p.255-256

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

1.2. H. FAYOL (1841-1925)

Cet ingénieur est directeur d'entreprise française développe quelques années après TAYLOR, une théorie sur l'organisation de l'entreprise au sein de laquelle il distingue et analyse six fonctions.

- Technique : fabrication et reformation ;
- Financier : recherche et gestion des capitaux ;
- Sécurité : protection du bien est des personnes ;
- Comptabilité : inventaires et bilans.
- Administrative : administrer, c'est prévoir, organiser et commander.
- Commerciale

1.3. Max WEBER (1864-1920)

Ce sociologue allemand est le chantre de l'organisation rationnelle bureaucratique supposé éviter l'arbitraire et l'incompétence, les caractéristiques essentielles sont résumées ci-dessus :

- Le prévoir est fondé sur la compétence et non sur l'origine sociale il est lié à la fonction et non à la personne.
- Les responsabilités et les pouvoirs inhérents à chaque poste sont définis sans ambiguïté au sein d'une hiérarchie pyramidale.
- La sélection du personnel s'opère sur la base de qualifications techniques et de compétence.
- les activités sont des règles écrites explicites appliquées de manière uniforme.

La plupart de ses principes semblent évidents de nos jours (même s'ils ne sont pas appliqués pour qu'autant) mais pour l'époque c'était une avance appréciable.

Alors que WEBER a considéré son modèle comme idéal, la bureaucratie a actuellement une connotation associée à l'ingérence abusive de l'administration au pope Seine aux pertes de temps ; elle décrie.

1.4. Henri FORD (1863-1947)

C'est un industriel américain de la première moitié du XXe siècle et le fondateur du constructeur automobile Ford.

Il a fait un prolongement du taylorisme c'est-à-dire le travail à la chaîne 1913.

- Division du travail (spécialisation des tâches).
- Standardisation des pièces : production en grandes séries.
- Les opérations elles aussi standardisées et parcellisées au maximum via le convoyeur des pièces.
- Partage des gains de productivité.

2. L'école des relations humaines

Le mouvement des relations humaines, dont l'origine remonte aux travaux de Mayo, mais aussi Maslow, Mac Gregor et Herzberg, initiés aux USA, en réaction aux aspects impersonnels de l'OST. Ils ont montré que l'environnement social pouvait influencer les comportements des travailleurs plus que les règlements de la direction.

2.1. Les travaux d'Elton MAYO

A partir des années 1930, Elton Mayo a formulé des principes de base sur le comportement de l'homme dans les organisations. Elles ont contribué à mettre en œuvre des politiques de personnel plus humaines qui prennent en compte les caractéristiques psychologiques du personnel.¹

Elton Mayo et son équipe ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale.

Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Company sur la motivation au travail et au rapport entre individuel et groupe conclut que les individus et les groupes comme les organismes biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

¹Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2e édition, édition De Boeck, 2007, p06.

2.2. Les besoins d'Abraham MASLOW

Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de motivation de l'homme au travail. Pour se faire, Maslow établit des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisés :¹

- les besoins physiologique (besoins vitaux).
- les besoins de sécurité.
- les besoins d'appartenance.
- les besoins d'estime et/ou de reconnaissance.
- les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Les besoins sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide qui témoigne de la hiérarchisation des besoins et de la relative difficulté de satisfaire besoins supérieures. Selon ses travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital.

Maslow tient finalement un besoin optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent dans leur travail, s'accomplir, se réaliser et pourvu que le management soit participatif.

2.3. Frederick HERZBERG et la théorie des deux facteurs

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

Sa théorie démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoin secondaire, tels que la reconnaissance, l'accomplissement et la prise de responsabilité. Alors que les critères d'insatisfaction (les facteurs d'hygiène) relèvent davantage de la (macro sociale), c'est-à-dire la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relation avec la hiérarchie, les conditions de travail et le salaire).

Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

¹ Alain Chamak, Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser », éditions : Liaisons, 2006.

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

Les travaux de ces auteurs ont inspiré le développement des théories de la motivation et ont contribué à humaniser les conditions de travail en favorisant les démarches de dialogue et en faisant évoluer le style de commandement vers des formes plus participatives.

On encourageait en ce sens les travailleurs à s'identifier à l'organisation et on cherchait à faire en sorte qu'ils se sentent fiers d'appartenir à cette organisation.

2.4. La dynamique du groupe de Kurt LEWIN

LEWIN a développé plusieurs théories dont une des plus importantes concerne l'étude expérimentale de la dynamique du groupe, selon lui, les comportements ne sont pas modifiés par explication rationnelle, mais par le vécu de relation dans le groupe des expériences portent sur les conflits entre groupes concluent à la supériorité du style de commandement démocratique sur les autres styles (anarchique et autoritaire), en matière de rendement et de satisfaction.

2.5 La théorie X et Y de Douglas MCGREGOR

Il propose un nouveau style de management des hommes en particulier deux conceptions de l'homme au travail.

- **La théorie X** : qui correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque :
 - L'individu a une aversion innée pour le travail.
 - Il convient alors de la commander, contrôle son travail et mettre en place de mesures coercitives.
 - D'autres que l'individu recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités, il préfère être dirigé.
- **La théorie Y** : qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels.
 - L'individu au travail peut s'autocontrôler et se fixer ses propres objectifs, il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités.
 - Les salariés disposent d'un capital d'imagination et de créativité.
 - Il existe « un stock de savoir » chez le salarié qui n'est pas ou peu utilisé.

Pour Mc. GREGOR, la théorie « X » est plus adaptée à des « simples d'esprit » qu'à des adultes responsables, elle n'est pas valable que pour des tâches d'exécution qui ne demandent aucune initiative, seule la théorie « Y » permet une véritable intégration des

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

objectifs de l'entreprise par les salaires en vue implication personnelle pour une efficacité maximum.

3. L'école moderne

Parmi les approches de l'école moderne, on peut citer trois approches à savoir : la théorie des capitaux humaines, la théorie de la pensée axée sur le système et la théorie de pensée axée sur la contingence.

3.1. La théorie des capitaux humaines

A la cour des trente dernières années, plusieurs auteurs parmi lesquelles T.Schulz (prix noble 1979) et G. Becker (Prix noble 1992) pour n'être que les deux principaux, se sont employés à développer et à essayer de quantifier le concept capital humain pour eux des éléments tels que l'habileté, l'éducation et la formation doivent être considéré comme de véritables investissements.

Cette démarche n'est pas entièrement nouvelle de nombreux économistes comme A. Smith, J. B SAY, L. WALRSON IFSHER ont dans le passé insisté sur le rôle et la place du capital humain proposant même dans la mesure la valeur toutes ses tentatives pour considérer les hommes et leurs aptitudes comme un capital et les évaluer en terme monétaire s'inscrivant dans un cadre économique global à fin de mieux connaître les effets de l'éducation en des dépenses de santé.

Définie la puissance d'une notion ou encore les conséquences de l'immigration T. SCHULTZ définie le capital humain comme par le stock d'altitude, de connaissance et de qualifications possédées par les individus, c'est un capital par ce que ce stock et acquit à un certain coût en ressources rares, temps en argent pour engendrer des flux de satisfaction, de revenue ont d'utilisés il est humain, car elle incorporé dans chaque individu et qu'il est impossible de séparer la personne physique de ses aptitudes.

Ces différentes théories apporté une nouvelle dimension dans l'analyse des ressources humaines, ils ont suscité ces dernières années une très abondante littérature.

Leur premier mérite et d'avoir attiré l'attention sur le fait que le travail est un facteur qui peut être différenciés tout au niveau de sa constitution que son utilisation finale, l'idée par laquelle le facteur humain s'adapter au stock du capital physique existant et erroné, l'un et

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

l'autre constituant un ensemble dont les éléments sont tantôt complémentaires tantôt substituables.

Cette conception du facteur humain a mis en évidence qu'investir dans les hommes en faisant des dépenses par exemple l'éducation ou la suite ne représente pas un simple coût, c'est aussi une source des richesses.

De telles idées sont à présent largement répandues, elle se manifeste par des prises de conscience tout à fait nouvelles qui se traduisent par la reconnaissance que les performances économiques sont non seulement compatibles avec les performances sociales, mais dépendantes bien souvent de ces dernières.

Face à l'argent même pour cette conception des ressources humaines, certains auteurs n'ont pas manqué d'insister sur ses limites tout d'abord il est clair que la mesure de rendement des investissements humains suppose que le marché sur lequel s'établit le phénomène fonctionne parfaitement or le marché du travail connaît de nombreuses imperfections.

L'information est limitée par la position dominante ce qui réduit les possibilités de dévaluation du capital humain, la simple perspective d'utiliser une valeur monétaire des êtres humains apparaît inacceptable pour certains l'homme ne peut être considéré comme un capital, réduit à un simple matériel ou à une simple machine.

En dépit de ses critiques les théories de capital humain n'ont apporté un renouvellement de la pensée qui a permis le développement de différentes applications de l'entreprise par exemple l'étude de la rentabilité a fortement évolué en un peu moins d'un siècle, l'homme n'est plus considéré aujourd'hui comme un simple facteur de production, il devient un élément spécifique qui évolue dans le temps et qui doit être apprécié comme un véritable actif»¹

3.2. La théorie de la pensée axée sur le système

Les organisations peuvent être vues comme des systèmes ouverts en interaction avec l'environnement dans le cadre d'un processus suivi d'une transformation des ressources (intrants), en produit fini au service (extrants).

¹ Sébastien DUIZABO, Dominique ROUX « La gestion et management des entreprises », HACHETTE, Paris, 2005. P321.

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

L'environnement externe est un élément crucial selon cette vision de l'organisation comme système ouvert c'est l'élément d'où proviennent à la fois les ressources et la rétroaction des clients qui peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités et les résultats.

Les rétroactions issues de l'environnement indiquent à l'organisation dans quelle mesure elle respecte les besoins des clients et de la société dans l'ensemble si le client n'est pas disposé à utiliser les produits de l'organisation elle sera difficile d'exploiter l'entreprise à long terme et de veiller à ce qu'elle suive selon la vision des systèmes ouverts il faut accorder toute l'importance nécessaire au client, qui doit rester au cœur de l'activité.

Sur le plan interne, réunie diverses composantes sous système en inter relation dont le fonctionnement est comme et qui vient la réalisation des objectifs partagés on peut s'inspirer à l'exemple d'une société de production d'électricité comme Hydro-Québec. Tous les éléments du réseau complexe de sous système de l'organisation doivent travailler en collaboration pour que l'entreprise puisse produire et vendre de l'électricité à ses clients, il incombe au président, au vice-président de l'exploitation et aux divers directeurs des sous systèmes de veiller à la coordination générale, les responsabilités doivent non seulement accomplir les tâches nécessaires dans les systèmes secondaires (achat, production d'électricité, distribution et comptabilité) mais aussi travailler de manière intégrée. Le but ultime pour tous les sous-systèmes consiste à atteindre un haut niveau de productivité pour l'entreprise tout entière.¹

3.3. La théorie de pensée axée sur la contingence

La théorie de la contingence s'efforce de trouver des réactions de gestion appropriées aux problèmes et aux associations caractéristiques des diverses situations ? En tenant particulièrement compte des différences individuelles et environnementales, il s'agit de toujours prévoir les événements et de s'y adapter. L'approche de gestion moderne ne consiste plus à s'efforcer de trouver la méthode « idéale » de gestion convenant à toutes les circonstances. Il faut plutôt amener les gestionnaires à comprendre les différences situationnelles et à réagir de manière appropriée.

Le courant de pensée axé sur la contingence est omniprésent dans les préfixions actuelles sur la gestion : elle se répercute sur toutes les fonctions de gestion. On peut donner

¹ John. R. SCHERMERHORN, DAVID, S, CHAPPELL, « Principe de management », Québec, Edition de renouveau pédagogique Inc., 2002, P376

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

l'exemple de la notion de bureaucratie évoquée par Weber dans la perspective de la contingence, la structure bureaucratique constitue une des nombreuses possibilités d'organisation des éléments. La structure « idéale » en fonction des circonstances, dépendra de divers facteurs, dont l'incertitude environnementale, les technologies de base de l'organisation et de stratégie mise en œuvre.

C'est uniquement lorsque l'environnement est assez stable et que les activités sont prévisibles que le modèle bureaucratique donne de bons résultats, dans d'autres situations des structures de remplacement sont plus avantageuses. La théorie de la contingence soutient également qu'une structure qui s'avère judicieuse pour une organisation ne conviendra pas forcément pour une autre, et que les choix qui donne des résultats positifs en certaines.¹

¹John. R. SCHERMERHORW, DAVID, S, CHAPPELL .*Op.cit* 377.

Section 3 : les pratiques de la gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines à une activité à caractère multiple puisqu'elle englobe le recrutement, la rémunération, la formation, la communication, la GPEC, les conditions de travail et l'évaluation de la performance la gestion des compétences.

1. Recrutement

Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques.

1.1. Définition du recrutement

Le recrutement est défini comme « *un ensemble d'activités par les qu'elle les gestionnaires informe à des personnes susceptibles de procéder les compétences requises qu'un poste est vacant (on susceptible de le devenir) dans leurs organisations, et incitent ces personnes à offrir leurs services c'est-à-dire à pose leur candidature* ». ¹

Donc le recrutement c'est une méthode on bien un processus que englobe un ensemble d'actions mises en œuvre par l'entreprise, correspond aux besoins d'un poste, ces dernières peut être quantitatives (répond aux besoins de poste).

1.2. Les objectifs du recrutement

- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidat qualifiés.
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Réduire les risques de départ massif des candidats embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles ;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme ;
- Contribuer à titre préventif à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation. ²

¹ ISAFFOJ. R, « la GRH : un nouveau défi pour l'entreprise Zairoise », éd CADICEC : Kinshasa.p96.

²Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines page188.

2. La rémunération

La rémunération est une somme de prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur.

2.1. Définition de la rémunération

La rémunération globale est l'activité constituante à évaluer à contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires, directe et indirecte, en accord avec l'existence et la capacité financière de l'organisation.¹ Elle se compose de deux types de rémunération :

- La rémunération directe : Elle comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultants d'autres systèmes de rémunération comme les régimes d'indication et d'intéressement, elle englobe en toute la rémunération des heures supplémentaires dépassant le taux de salaire régulier, tous ces paiements ont généralement un rapport direct avec le travail accompli.
- La rémunération indirecte : Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires, il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés, elle porte le nom d'avantages sociaux ou « d'éléments sociaux ». Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main-d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

2.2. Les objectifs de la rémunération

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit et qui sont résumés ainsi :

- Attirer et recruter des candidats compétents.
- Conserver les employés et les motiver.
- Démontrer de reconnaissances aux employés en leur versant une rétribution juste.
- Respecter l'équité interne.
- Être compétitif par rapport au marché.
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

¹ LEITIA le Theillem : « l'essentiel de la GRH », 2eme édition, Paris, 2008, P4-8

3. L'évaluation du rendement

C'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

3.1. Définition de L'évaluation du rendement

L'évaluation peut être définie comme étant : un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, le comportement et résultats d'un employé occupant un poste donné.

L'évaluation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé, ainsi que celle de gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation.

Ce moment donne l'occasion de souligner le point positif et d'aborder les éléments qui requièrent une amélioration.

3.2. Les objectifs de l'évaluation du rendement

- Informer l'employé des attentes qu'on a face à lui au travail, des critères et des normes utilisées pour mesurer son rendement. Ce qui lui permettra de s'adapter aux objectifs de l'organisation, de se fixer de nouveaux défis, tout en ayant l'occasion d'exprimer clairement ses idées et ses aspirations ;
- Informer le superviseur de l'efficacité de sa gestion puisque c'est lui qui a la responsabilité de contrôler régulièrement le travail de ses employés. Ces renseignements servent aussi d'outil pour recommander des augmentations salariales, déterminer des besoins en formation et de planifier les carrières professionnelles des salariés. ;
- Les évaluations du rendement indiquent clairement comment un employé doit se comporter pour atteindre de façon efficace les objectifs de l'organisation et les moyens pour y parvenir.

4. La formation

La formation répond aux aspirations des salariés, aux besoins de l'entreprise et à l'intérêt de l'Etat. Elle est perçue comme phénomène organisationnel, social et politique.

4.1. Définition de La formation

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions susceptibles de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres auteurs englobent dans leur définition des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entant qu'adulte. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matière pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.¹

Selon Meignant, la formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi infracteur de régulation social, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.²

4.2. L'objectif de la formation

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliore le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une rééducation des accidents et des déports ;
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;

¹ SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Paris MONTREAL, 2ème éd, 2002, P114.

² MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991, P101.

- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étiatiques afin de résoudre les problèmes.¹

5. La communication

5.1. Définition de la communication

La communication a différentes définitions, parmi ces définitions on vous propose celles-ci :

La science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les efforts des symboles et des systèmes de signes par de théories analysables contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, au traitement et aux effets.²

La communication permet l'échange d'information entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication, ainsi l'entreprise dispose de moyens et de technique lui permettant de véhiculer ces informations, elle adapte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.³

La communication et donc constitue d'un ensemble d'annonces, des signes et des informations qui sont utilisés pour l'entreprise pour aller vers sa cible afin d'atteindre ses objectifs. Elle s'adapte un mécanisme d'un processus normatif ou un message est véhiculé d'un émetteur vers un récepteur à travers une chaîne d'éléments appelés source canal, destination.

5.2. Les objectifs de la communication

Un système de communication doit donc s'articuler tout d'abord sur des objectifs politiques, relationnels, et culturels clairs, ils sont du ressort de la direction générale de l'entreprise et de la direction des ressources humaines.

Une politique de communication sert, nous dit à favoriser la compréhension la confrontation, la circulation et la cohésion, plus concrètement, les objectifs d'un système de communication vont servir à :⁴

¹ SEKION blondin, FABI la GRH, Prs Mon, (2e éd) 2002, P114.

² Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, Paris, 1993.P04

³ Bumo. Joly. La communication Group de Boecks. a. édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.

⁴ Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997, P122

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines

- Diffuser auprès des personnels concernés les orientations, générales, les objectifs, les directives, les événements de la vie de l'entreprise et les résultats obtenus à tous les niveaux ;
- Développer l'écoute de personnels de manière à recueillir les données nécessaires, à l'appréciation du climat de travail et de la demande sociale ;
- Faciliter une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'entreprise ;
- Construire une identité collective (culture d'entreprise) capable de susciter des mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance.

6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'est modifiée et ses formes sont différentes depuis son apparition dans les années 60 jusqu'à sa mise en œuvre et sa conceptualisation dans les années 80. De même les axes sur lequel elle reposait, varient d'une période à une autre en fonction de l'environnement contextuel dans les entreprises, ainsi que les exigences qu'elle se trouvant obligée d'y ajuster.

6.1. Définition de GPEC

Selon D- THIERRY: « *La gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence (GPEC) est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et des plans d'action cohérent : réduire de façon anticipative les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) : impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle* ». ¹

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil phare pour la réussite de l'entreprise. C'est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. Mais pour bien poser les choses et faire le bilan de votre entreprise, il est important de mettre en place quelques outils de gestion des ressources humaines, nous citons, l'organigramme de l'entreprise, la fiche de poste, le référentiel des compétences, les entretiens (annuel d'évaluation, professionnels, individuels) et la formation...

¹ Weiss Dimitri, « les ressources humaines », Paris, édition d'organisation, 1982, P388

6.2. Les objectifs de la GPEC

Les établissements peuvent poursuivre des objectifs différents. Dès lors, il n'existe pas de mode d'entrée unique dans la démarche GPEC, mais un mode d'entrée arrêté en fonction du but poursuivi ; La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons :¹

- Elles peuvent souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elles adopteront c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle ;
- Elles peuvent souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau de chaque unité de l'entreprise ou de l'établissement selon le contexte local ;
- Elles peuvent également désirer développer leur mobilité professionnelle à travers une gestion transversale (inter structure et inter environnement) ;
- Elles peuvent vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue ;
- Elles peuvent, enfin vouloir les compétences et l'organisation en fonction d'investissements projetés.

¹ Le GALL JEAN MARC, « la gestion des ressources humaines, 4ème éd, Paris, 1996, P67.

Conclusion

La gestion des ressources humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des RH comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres.

La gestion des ressources humaines a connu un développement considérable au cours des dernières décennies et devenue aujourd'hui un sujet d'études auxquelles s'intéressent de plus en plus de chercheurs. Ces derniers pensent que pour améliorer la performance, les organisations n'ont pas d'autres choix que de réviser leurs pratiques traditionnelles de GRH et d'innover, en développant des pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées.

En effet, de multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services ressources humaines, missions peuvent être assurées et pratiques peuvent être appliquées, en servant plusieurs finalités celles liées à l'organisation et celles liées aux salariés. La nouvelle conception dépasse la simple administration du personnel pour englober le management du capital humain de l'organisation, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent, il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain.

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui car c'est à travers lui qu'on pourra déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise.

Nous pouvons conclure que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversal, tout en faisant respecter l'organigramme de l'organisation, elle lui est donc indispensable.

Introduction

Le « bien-être » et plus particulièrement le « bien-être au travail » est devenu un sujet d'actualité central aussi bien pour les entreprises, qui multiplient les initiatives en la matière (par ex. : nomination de ChiefHappinessOfficer, yoga et méditation au travail, babyfoot,...) que pour les salariés, qui sont de plus en plus nombreux à opérer des reconversions professionnelles et/ou des changements radicaux de vie ou bien encore pour les entreprises qui font du bien-être au travail leur fonds de commerce (Great place to work, Happy atwork,..).

Ce chapitre se consacre de bien-être au travail. Il est divisé en trois sections, la première section aborde la notion de bien-être au travail. La deuxième section est destinée à présenter le rôle de la DRH pour le bien-être au travail, enfin la troisième et la dernière section est consacrée à présenter les mesures du bien-être au travail.

Section 1 : La notion du bien-être au travail

Dans cette section, nous allons définir les notions relatives au bien-être au travail, ensuite nous allons parler de son historique et ses différents modèles.

1. Définition du bien-être au travail

Pour définir le bien-être au travail, il est essentiel de connaître la signification de la notion de travail et du bien-être séparément.

1.1. Le travail

Nous pouvons définir le travail, selon Marx, comme une « activité personnelle de l'homme » qui « agit » sur un objet avec les « moyens » nécessaires en vue d'obtenir un produit socialement utile, c'est-à-dire une production de valeur d'usage.¹

1.2. Le bien-être

Plusieurs définitions ont été données au bien-être, il regroupe plusieurs notions à la fois ; la sécurité au travail, la protection et la santé des travailleurs au travail, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, l'hygiène au travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement etc.

La santé psychologique est définie par l'OMS en 1964 comme « un état de bien-être total physique, social et mental de la personne. Ce n'est pas la simple absence de maladie ou d'infirmité »

Le bien-être de l'individu est celui qui s'émane dans le bien-être physique, mental et social autrement dit la promotion du bien-être ; mais ce bien-être peut être affecté par les tâches de travail lorsque elles sont contraignantes et incompatibles à l'individu, elles peuvent au fil du temps conduire à des problèmes de santé. Aux Etats-Unis en 1985, la psychologie de la santé étudie « les facteurs comportementaux et psychosociaux ayant un impact sur la santé ».²

1.3. Le bien-être au travail

Au-delà des différents termes utilisés relatifs au bien-être au travail, nous trouvons plusieurs définitions :

¹Karl Marx, le capital, Paris, édition sociale, 1975, P181.

²Bruchon-Schweitzer, Introduction à la psychologie de la santé, 2ème édition, PUF, Paris, 1998, p : 13

Selon Bradburn (1969), si ses affects positifs l'emportent sur ses affects négatifs, la personne peut être considérée comme étant dans une situation de bien-être au travail.¹

Selon Ménard et Brunet (2010), la définition authentique du bien-être se centre sur la cohérence entre l'individu et le travail (la nature du travail, les tâches que le travail implique ou les relations que le travail entraîne). Le travail est source de bien-être lorsqu'il permet au travailleur d'agir en cohérence avec « ses valeurs, son éthique et plus largement sa nature profonde ».²

Selon Richard (2012), le bien-être au travail est « un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne ».³

Selon Biétry et Creusier (2013), l'obtention du bien-être au travail passe par l'hédonisme. Cette approche définit la notion de bien-être subjectif, où l'individu confronté à des affects positifs et négatifs dans le cadre de son travail, se trouve en situation de bien-être s'il arrive à maximiser les premiers et à minimiser les seconds. La définition eu démonique du bien-être au travail passe par le principe d'accomplissement. C'est le fait d'apporter quelque chose qui vient de soi à son environnement, de donner du sens à son travail, et de tirer une satisfaction de cet engagement.⁴

2. Histoire du bien-être au travail

Il y a plusieurs grands moments dans l'élaboration des paramètres du bien-être.

2.1. De 1930 à 1940. Sans pour autant parler de « *plaisir* » au travail, la question des émotions apparaît dès les premiers travaux du courant des Relations humaines, durant les années trente, sous d'autres termes. Dans la logique des sentiments, présentée par Roethlisberger et Dickson, dans l'ouvrage le plus célèbre de ce courant, la performance des employés étaient déjà reliée à des aspects que l'on qualifierait aujourd'hui d'émotionnels. A

¹Bradburn, N. M. (1969). The structure of psychological well-being. Chicago: Aldine.

²Ménard, J., & Brunet, L. (2010). Authenticité et bien-être: une invitation à bien comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, 30.

³Richard, D. (2012). Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie.

⁴Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.

la même époque, quelques chercheurs, comme Munsterberg, ont mis aussi l'accent sur la joie au travail (1912).

2.2. De 1940 à 1960. Au cours des années quarante et soixante, la morale devient un concept très en vogue auprès des psychologues industriels. Toutefois, Fineman souligne la signification particulière de cette notion. Elle renvoyait au degré d'attachement et au sentiment d'appartenance sociale d'une personne et son degré d'implication par rapport à la tâche collective et à l'esprit de groupe (1996).

2.3. De 1960 à 1970 représentent les années d'apparition du concept sous la terminologie du bien-être et de satisfaction dans la vie. Les auteurs de l'époque, comme Bradburn, Cantril, Neugarten et Wilson tentèrent d'identifier les contours de la notion en se concentrant sur les aspects conceptuels (exemple : portée définitionnelle) et opérationnels (exemple : outils et méthodes d'investigation). Les recherches effectuées permettront d'identifier :

- Les paramètres objectifs : variables environnementales et socio-biographiques ;
- Les paramètres subjectifs : processus cognitifs et perceptuels.
- Ceux-ci peuvent être à l'origine des différences interindividuelles et temporelles de la satisfaction et du bien-être dans la vie.

2.4. De 1970 à 1980. Dans cette période, concentrée autour des années 1970, les chercheurs approfondiront les relations mises à jour et concluront, par l'entremise de plusieurs recherches, que les facteurs objectifs n'ont que peu d'incidence sur le bien-être. Ces résultats amèneront plusieurs auteurs à s'éloigner des concepts de satisfaction et de bien-être.

Ils s'intéresseront alors à la notion plus perceptuelle de bien-être subjectif, qui deviendra leur objet d'étude. La dimension subjective deviendra donc centrale dans les recherches, remplaçant les facteurs objectifs, ceux-ci étant considérés trop restrictifs et ayant trop peu d'influence.

2.5. De 1980 à 1990, apparaissent des travaux sur les émotions positives. C'est ainsi que certains auteurs se sont intéressés au plaisir au travail (Abramis, 1987), à la fierté (Frese, 1990), à l'amélioration des conditions physiques de travail, à la transformation de la culture ou à l'amélioration des communications (Argyle et Martin, 1991) afin d'instiller un sentiment de joie au travail. Certains vont même jusqu'à déclarer que l'amour, l'empathie,

l'enthousiasme sont des conditions sine qua non du succès et de l'excellence organisationnelle (Paters et Austin, 1985).

2.6. Les années 1990 seront marquées par les interrogations sur la qualité de vie. Le concept de qualité de vie se veut plus multidisciplinaire. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il intègre divers champs des sciences sociales et correspond à un état complet de bien-être physique, psychologique et social, mettant donc à contribution les sciences médicales et sociales. Il n'existe pas de consensus sur sa définition exacte et il est encore difficile de décrire concrètement ce qu'est la qualité de vie. Les recherches sont donc encore tâtonnantes, mais considérées comme prometteuses.¹

3. Les modèles du bien-être au travail

Depuis la littérature scientifique, nous pouvons rapporter plusieurs modèles qui conceptualisent le bien-être au travail, dont certains se rapportent finalement plus à la santé psychologique au travail que, strictement, au bien-être au travail et sont à la fois composés du bien-être mais aussi du mal-être. Certains modèles sont spécifiquement développés sur la sphère du travail. D'autres, en revanche, sont un prolongement du bien-être en général adaptable à la sphère du travail.

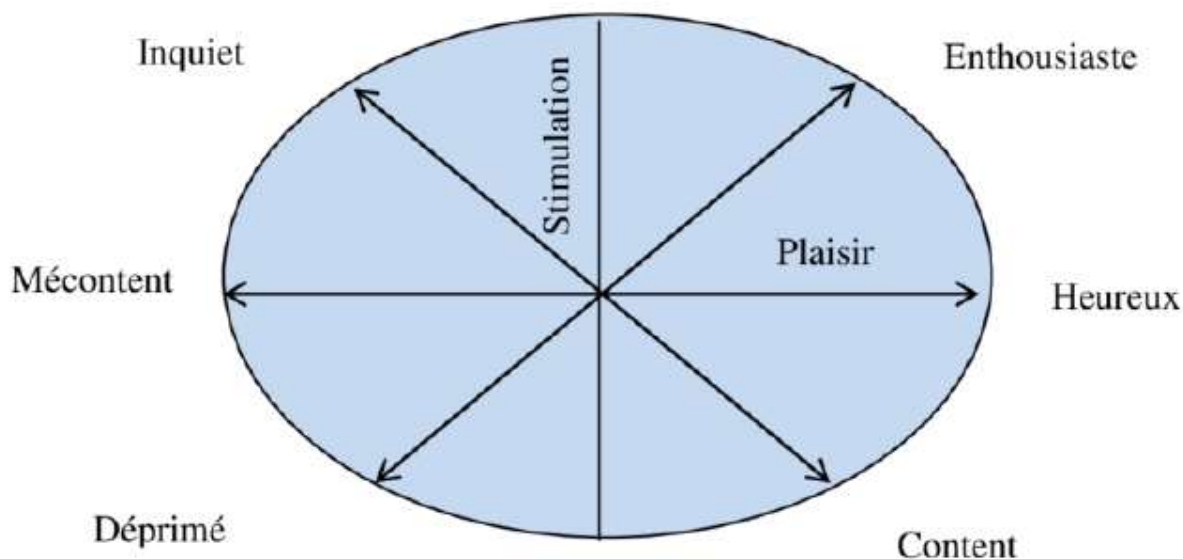
3.1. Le modèle de bien-être au travail de Warr (1990)

Ce modèle comprend trois axes : heureux-mécontent, content-inquiet, enthousiaste-déprimé. Ce modèle de forme elliptique, composé de 18 items, est conçu pour s'appliquer aussi bien au bien-être en général qu'au bien-être au travail.²

¹ Isabelle ACHET Jean-Luc DELALORE, comment concilier la performance et le bien-être au travail, 2 édition paris 2010, p.28

² Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

Figure 2 : Les trois axes de la mesure du bien-être selon WARR (1990)



Source: Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

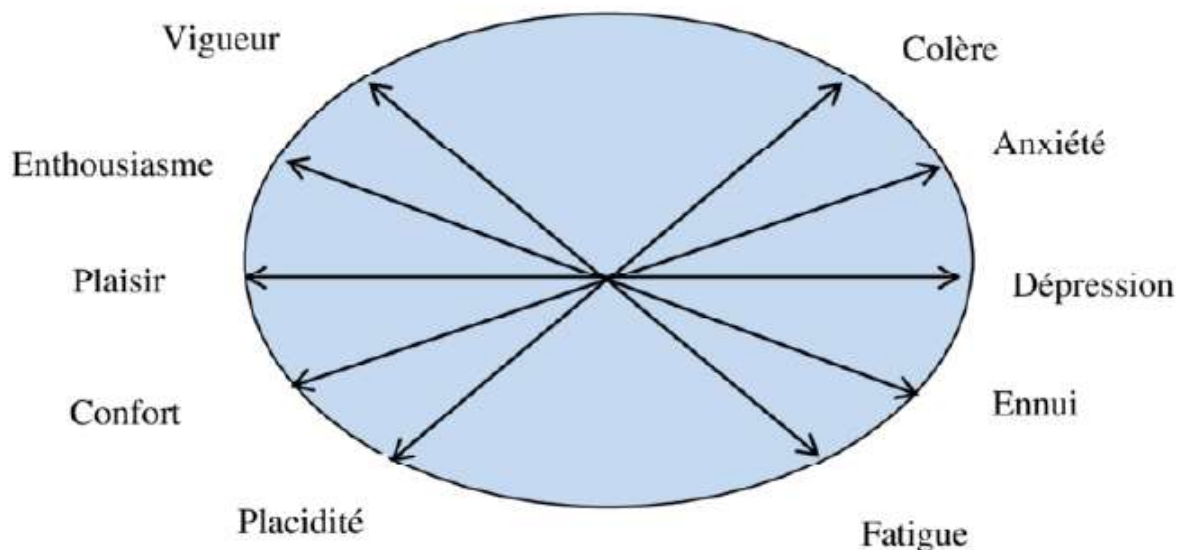
Ce modèle est conçu pour s'appliquer aussi bien au bien-être en général qu'au bien-être au travail. La forme elliptique de ce modèle signifie que l'axe heureux-mécontent correspond à celui d'un plaisir plus important que celui des deux autres axes. De plus, en fonction de l'étude réalisée, la position des axes 2 et 3 peut varier pour être plus ou moins proche de l'axe 1.

3.2 Le modèle de Daniels (2000)

Le modèle reprend, dans la continuité des travaux de Warr (1990), deux des trois axes de Warr (2000) et ajoute trois nouveaux axes pour obtenir finalement les cinq couples suivants : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère placidité. L'outil de mesure du bien-être qui en découle est identique à celui de Warr hormis le nombre d'adjectifs qui passe de 18 à 30. (Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes Nathalie Bernard)¹

¹ Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.

Figure 3 : Modèle du bien-être de DANIELS (2000)



Source: Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2)

3.3 Le modèle de Danna et Griffin (1999)

Danna et Griffin (1999)¹, quant à eux, conceptualisent le bien-être au travail avec les éléments suivants : symptômes médicaux physiques et psychologiques, les expériences de vie générales et les expériences liées au travail. Le bien-être au travail serait un concept composé à la fois de la santé et de la satisfaction. A ce titre, le modèle de Danna et Griffin (1999) s'inscrit dans la continuité de celui de Diener (1984)². D'après les auteurs, le bien-être au travail serait composé des éléments suivants :

- Les différentes satisfactions de la vie dont jouissent les individus (satisfaction ou non de sa vie sociale, sa vie de famille, sa vie spirituelle, ses loisirs, etc.)
- Les différentes satisfactions au travail comme la satisfaction ou non liée à la paie, les opportunités de promotion, le travail en lui-même, ses collègues, etc.
- La santé en général. La santé est ici considérée comme étant une sous-composante du bien-être, et comprend ainsi la combinaison des indicateurs des affects mentaux et

¹Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.

²Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.

psychologiques et de la frustration, de l'anxiété et des indicateurs physiques et physiologiques comme la pression artérielle, les maladies cardiaques et de la santé physique générale. Tout comme celui de Cotton et Hart (2003), ce modèle décrit davantage la qualité de vie que le bien-être, et inclut les expériences de la vie en générale. Ce dernier point suggère que l'approche de Danna et Griffin (1999) se détache du concept de bien-être au travail.

Figure 4 : Modèle de bien-être et de santé au travail de DANNA et GRIFFIN (1999)



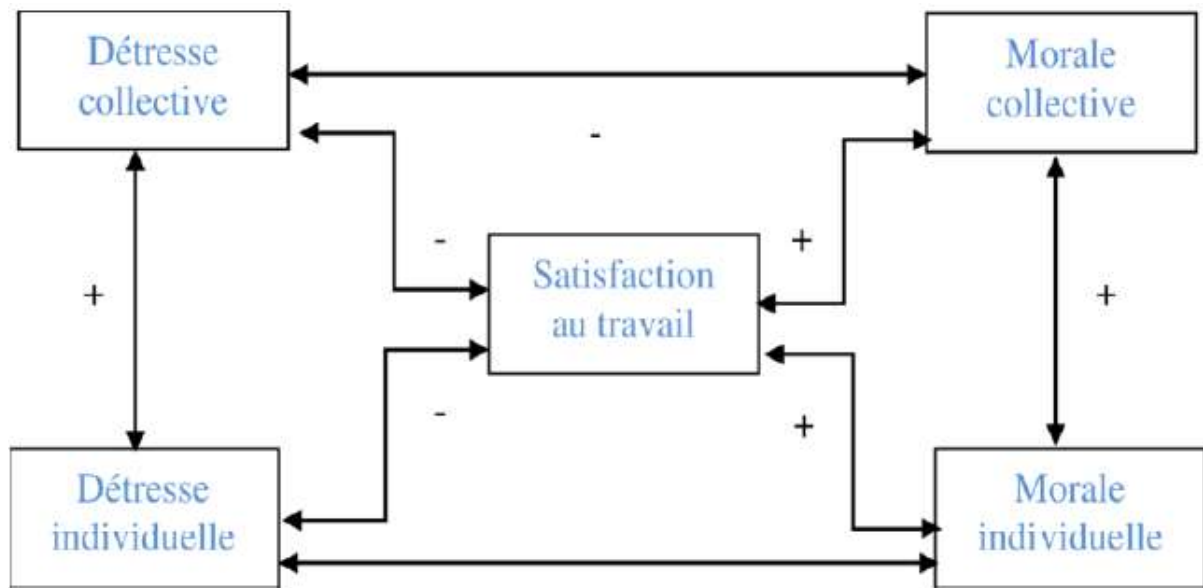
Source : Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3)

2.3.4. Le modèle de Cotton et Hart (2003)

Ces deux chercheurs considèrent que le bien-être au travail est constitué de satisfaction au travail, de moral (individuel et collectif) et de détresse (individuelle et collective). Leurs travaux s'appuient, tout comme Danna et Griffin, sur la santé psychologique au travail et le bien-être et le mal-être sont deux notions liées indissociables. ¹

¹Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.

Figure 5 : Modèle de bien-être au travail de COTTON et HART (2003)



Source: Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organizational health research. Australian Psychologist, 38(2), 118-127.

A l'heure où les entreprises, confrontées à de nombreux bouleversements, sont plus que jamais en recherche de performance, et à l'heure où les salariées, dénoncent ces conditions de travail et les pratiques managériales, n'ont jamais été aussi demandeurs de bien-être au travail, réconcilier le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise...

3.5. Le modèle de bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010)

Le modèle est basé sur deux axes : ¹

-Le premier axe, la « **sphère de référence** », se réfère à l'expérience positive vécue par l'individu au travail et est composée de trois sphères

a- la sphère individuelle représente l'état positif d'un salarié par rapport à lui-même,

b- la sphère relationnelle reflète l'état positif d'un salarié par rapport à l'interaction sociale qu'il éprouve dans son travail,

c- la sphère organisationnelle renvoie à l'interaction entre le salarié et son organisation.

¹Dagenais-Desmarais, V. 2010. Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. Thèse de doctorat: Département de psychologie, Université de Montréal: Montréal.

-Le deuxième axe est la « **directionnalité** » qui représente le mécanisme par lequel le salarié élabore son expérience positive et qui se réalise de deux manières opposées :

- a- *le travail projectif*, décrit la construction de l'expérience positive du salarié par l'extériorisation vers un objet donné.
- b- *le travail interjectif*, décrit par l'intériorisation de l'objet.

Section 2 : Le rôle de la DRH dans le bien-être au travail

Un DRH est une personne responsable de la fonction ressources humaines (RH) d'une organisation. La fonction des ressources humaines étant perçue comme stratégique au sein d'une entreprise, le rôle du DRH a une grande importance. Ce dernier s'occupe notamment de toute la GRH.

Ce dernier est en charge de toute la gestion du personnel d'une entreprise. Il décide notamment des choix de promotions salariales ou de carrières pour les collaborateurs. De plus, un DRH se voit confier la responsabilité du processus de recrutement au sein d'une entreprise. Enfin, un directeur des Ressources Humaines va décider de la politique de formation qui sera suivie en interne par les salariés. Toutes ces décisions sont souvent prises en commun accord avec les responsables direction des autres départements d'une entreprise.

Au-delà des aspects administratifs et réglementaires, le directeur des ressources humaines est chargé d'encadrer et de protéger le personnel, mais aussi d'assurer un bon climat de dialogue social entre la direction et les salariés. Son rôle est capital, car la gestion du personnel est une clef essentielle du succès et du développement d'une entreprise.

Le DRH doit bien connaître tous les métiers de l'entreprise et s'appuyer sur une vision globale de son organisation et de son fonctionnement.

Il doit surveiller le secteur, anticiper et définir les évolutions possibles de l'entreprise et y préparer ou y adapter l'organisation du personnel :

- recrutement de salariés ou de prestataires.
- Constitution ou modification d'équipes.
- suivi des compétences des salariés : proposition de changements de poste ou de suivis de formations.
- Entretiens individuels d'évaluation.

Il peut avoir un rôle d'impulsion qui accompagne les directeurs et les managers :

- élaboration d'objectifs.
- changement ou amélioration des modèles de management.

- mise en place de nouvelles méthodes ou de nouvelles façons de travailler (comme le télétravail).

- harmonisation du travail entre différents établissements ou filiales.

Enfin, il est aussi de sa responsabilité de veiller à protéger les salariés :

- adaptation du travail des salariés aux normes réglementaires ;

- gestion des risques sociaux et des litiges professionnels ;

- prises de mesure de protection générale de la santé physique et morale des salariés.

Le directeur des ressources humaines est souvent inclus dans le comité de direction (avec la direction financière et commerciale) et il participe alors à la définition de la stratégie générale de l'entreprise.

Il peut apporter des éléments concrets pour contribuer à l'élaboration du projet d'entreprise et proposer des étapes de développement ou des d'objectifs à la direction générale.

De ce fait, ses fonctions impliquent qu'il se tient informé des différentes stratégies RH mises en œuvre par d'autres entreprises, de nouvelles stratégies qu'il serait possible d'adopter ainsi que des innovations éventuelles du secteur d'activité de l'entreprise. Il doit aussi tenir compte de nombreux enjeux sociaux et de l'évolution générale du monde du travail (attentes des salariés, nouvelles normes réglementaires, mise en place de règles et politiques sociales) ainsi que de la conjoncture économique et du budget dédié aux RH.

Lorsqu'une stratégie a été validée par la direction générale, il lui revient souvent de se charger de sa mise en œuvre opérationnelle, par étapes ou par secteurs, d'en vérifier le bon déroulement et de tenir au courant la direction générale du suivi et de l'avancée des projets.

1. L'importance du bien-être

Pour les employés, comme les employeurs, la question du bien-être au travail est un enjeu central. C'est un fait qui est désormais connu, pour les entreprises, l'enjeu du bien-être de leurs salariés est devenu majeur. Réussir à structurer une équipe, à fidéliser les actifs ou encore réduire le turnover des effectifs.

Ainsi, le bien-être est en premier lieu un point stratégique pour l'entreprise. Aménagement de l'espace de travail pour le rendre plus confortable, favoriser les espaces et moments de détente, voire utiliser certaines applications sont des pratiques devenues courantes.

Du côté des employés, le bien-être au travail est devenu un facteur important dans leur décision de s'engager sur le long terme dans l'entreprise. Le bien-être au travail rend l'employé plus créatif, plus productif et plus loyal. Enfin, ceci permet aux actifs de l'entreprise de gagner en motivation, moins ressentir de fatigue et surtout de se sentir épanoui dans leur environnement de travail.

Le bien-être des employés dépend de nombreux facteurs dont les principaux sont avant tout l'ambiance de travail qui doit être bienveillante et conviviale, la reconnaissance du travail effectué à travers un management de qualité afin d'avoir la sensation d'être utile à l'entreprise et finalement la nécessité d'égalité et de respect des employés.

D'autre part, il est important de différencier le bien-être de la personne et le bien-être du travailleur au travail :

- Le bien-être de la personne fait référence d'une part à l'hygiène, la santé et la sécurité et d'autre part aux éléments qui visent simplement à rendre plus agréable l'environnement de travail.
- Le bien-être du travailleur au travail est plus axé sur la spécificité des missions. Cela passe par trois éléments fondamentaux : le salarié doit être en mesure d'effectuer des tâches qui lui sont propres, il doit disposer des moyens et des conditions pour les réaliser et enfin, ses ne doivent pas être en contradiction avec le « sens » qu'il donne à son travail. ¹

¹ ROBERT N. Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles, INRS Département homme au travail, 2007, p.11

2. L'impact

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), dans un document visant à promouvoir et développer la RSE auprès des PME, indique que les entreprises ont tout intérêt à prendre en compte les dimensions sociales et environnementales car elles en tireront des avantages à moyen et long terme. Contribuer au bien-être au travail fait partie de cette dynamique

- L'impact économique
- L'impact de la législation
- L'impact sur l'image de l'entreprise
- L'impact éthique
- L'impact sur la santé

2.1. L'impact économique

Au niveau économique, les avantages pour l'entreprise peuvent se manifester par une réduction des coûts, par exemple ceux liés à la santé, et même des gains en termes de productivité.

L'investissement nécessaire à la mise en place d'une politique de bien-être varie selon les projets.

2.2. L'impact sur l'image de l'entreprise

La CGPME¹¹ explique que de grandes entreprises se sont déjà lancées dans la mise en pratique de la RSE (qui comprend un volet social, cf. La Responsabilité Sociétale des Entreprises), notamment pour développer ou maintenir une image de marque et améliorer la communication interne. Cela peut alors devenir un avantage concurrentiel et assurer la fidélisation de certains clients

2.3. L'impact sur la santé

La recherche du bien-être au travail sous-entend une diminution des facteurs de risques psychosociaux (RPS). Il s'agit alors de protéger la santé des travailleurs autant d'un point de vue physique que d'un point de vue psychologique.

La présence de RPS peut se traduire par différentes sortes de pathologies comme la dépression ou le stress. L'entreprise peut donc pâtir de ces troubles en termes d'image et de productivité. En ce sens, la Fabrique Spinoza¹² et le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail¹³ s'accordent à dire que la prévention constitue un enjeu majeur pour la santé publique.

Pour le Collège d'experts, la littérature scientifique fournit suffisamment de preuves sur le lien existant entre les facteurs de risques et les pathologies qu'ils entraînent, pour que ces derniers soient pris en considération.

La Fabrique Spinoza indique pour sa part que selon le BIT (Bureau International du Travail), l'industrie aux États-Unis perdrait chaque année 200 millions de journées de travail à cause du syndrome d'épuisement professionnel¹⁴ et de l'absentéisme.

Concernant la France, le rapport Lachmann¹⁵ indique que les consultations pour risque psychosocial sont devenues la première cause de consultations pour pathologies professionnelles.

Du point de vue de la santé, la recherche du bien-être au travail représente donc un enjeu aussi bien pour les entreprises que pour le gouvernement en raison des coûts liés à la santé, provoqués par les RPS.

2.4. L'impact éthique

Les représentations de l'éthique varient d'un entrepreneur à l'autre. Celle-ci peut être orientée dans un but unique, celui de la performance économique. Cependant, il est possible pour une entreprise d'élargir son champ éthique pour intégrer des dimensions comme le bien-être. Les logiques économiques et sociales deviendront alors deux objectifs entre lesquels un équilibre devra être trouvé pour que l'un compromette le moins possible l'autre.

Selon la représentation éthique adoptée par l'entreprise, le bien-être peut devenir un objectif dont l'importance égale celui de la performance économique

2.5. L'impact de la législation

D'après la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), les obligations légales des entreprises au niveau social et environnemental risquent de se durcir dans les temps à venir. Pour l'instant, les obligations légales qui incitent les entreprises à entreprendre une politique de bien-être restent minimales. La plupart des démarches concernant le bien-être sont basées sur le volontariat. L'objectif des différentes institutions faisant la promotion du bien-être au travail n'est donc pas de contraindre les entreprises, mais plutôt de les inciter à agir d'elles-mêmes, en faisant appel à leur sens des responsabilités. Par exemple, l'AFNOR¹⁷ considère que les organisations, comme les entreprises, font partie intégrante de la société et que par conséquent elles ne peuvent rester fermées aux questions relatives à l'environnement et au social.¹

3. La politique RH de bien-être au travail

Un service de téléconsultation mis à disposition des employés par les entreprises ou par les mutuelles et assurances souscrites par les entreprises, leur apporte une forte valeur ajoutée en matière d'attractivité. Facile d'utilisation et rapide d'accès, un service disponible 24h/24 et 7j/7 permet d'éviter les risques liés à l'auto-diagnostic. Il améliore par ailleurs la qualité de vie au travail, la productivité et participe à réduire l'absentéisme. En effet, obtenir l'avis d'un médecin pour toutes les questions de santé du quotidien aide à préserver la santé mentale et le bien-être des employés. Medaviz vous propose une sélection d'articles relatifs à ce service unique sur le marché, dédié à la santé et au bien-être au sein des entreprises.

Moins de désengagement, des salariés plus efficaces et une vraie cohésion d'équipe : vous avez tout à gagner en mettant en place des actions et des outils pour le bonheur de vos collaborateurs. Le bien-être au travail s'est imposé comme un élément clé de la gestion des ressources humaines. En quelques années, il est devenu incontournable dans la politique RH en termes de responsabilité sociale, d'objectif et de norme salariale. Il est plus que jamais nécessaire pour les DRH d'instaurer des pratiques sources de plaisir et de motivation au travail, d'autant plus que les entreprises se transforment rapidement autant au niveau organisationnel que technologique.

¹ TRISTAN MAZET BUNDESARCHIVE BILD rapport de bien être au travail, 2014, p.40

Section 3 : La mesure du bien-être au travail**1. Les facteurs du bien-être**

Plusieurs facteurs peuvent avoir un impact sur le bien-être. Avant le salaire, un des facteurs les plus souvent cités par les salariés est l'intérêt porté au travail. Les salariés cherchent à donner un sens à leur travail et à s'épanouir professionnellement grâce à des missions stimulantes.

1.1. Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation

Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation est également primordial. Pour se sentir épanouis au travail, les salariés ont besoin de savoir qu'ils sont utiles à leur entreprise, qu'ils apportent leur pierre à l'édifice. Le besoin de reconnaissance est essentiel pour encourager les salariés : il passe par le salaire, particulièrement important pour nombre d'entre eux, mais également par des encouragements verbaux.

1.2. Les relations de travail apaisées

Les relations de travail apaisées sont également le gage d'une qualité de vie au travail. Chaque salarié doit pouvoir bénéficier d'une certaine autonomie tout en étant susceptible de s'appuyer sur sa hiérarchie. Un cadre de travail bien défini, des valeurs propres à l'entreprise et des managers responsables sont le gage d'un mieux-vivre au travail. Entretenir de bonnes relations avec ses collègues est également important. Pouvoir discuter autour d'un café et échanger de manière informelle fait partie de l'esprit de convivialité d'une équipe.

1.3. L'environnement de travail

Lorsque l'on parle d'environnement, on fait référence à un concept très relatif. En effet, même au sein de la communauté scientifique, selon Sauvé : « Il s'agit de l'ensemble des composantes d'un milieu, en interrelation avec un environné » l'environnement de travail est essentiel, un espace de travail aéré et confortable, éclairage adapté et une bonne ventilation sont autant de facteurs qui permettent de lutter contre le stress au travail et d'améliorer la santé des travailleurs.

1.4. La sécurité

Le fait d'être confiant dans son avenir professionnel et dans son entreprise est un des piliers du bien-être au travail.

La sécurité professionnelle permet une certaine stabilité qui joue un rôle dans la composante de ce bien-être au travail. Il est important que la direction communique sur ces aspects afin que les employés puissent avoir une vision claire de l'entreprise, mais aussi de leur poste et évolution.

1.5. L'esprit d'équipe

Dans le baromètre Ipsos 2016 sur le bien-être au travail, la deuxième composante la plus importante citée pour créer du bien-être au travail est l'entraide entre collègues en cas de difficulté.

Dans une autre étude de 2015 faite par Oracle Digital Transformation, la première source d'implication serait les relations et les liens tissés avec ses collègues de travail. L'ambiance générale d'une équipe et la cohésion est source d'engagement et de bien-être. Investissez du temps afin de créer du lien et de la cohésion. Cela peut se faire lors de rencontre hebdomadaire avec votre équipe, mais aussi dans des moments plus de détente comme des ateliers de mobilisation d'équipe par exemple ou des 5 à 7 !

1.6. L'équilibre

Il est important d'avoir un bon équilibre entre la vie personnelle et professionnelle pour éviter le surinvestissement et à la longue une baisse significative de son énergie. L'équilibre est très personnel et propre à chaque personne suivant ses différentes réalités. Chacun doit trouver son propre équilibre et s'y tenir pour se sentir plus énergisé.

1.7. La reconnaissance

Dans une étude menée par Institut Viavoice et le Nouvel Obs. 94% des travailleurs actifs Interrogés se sentent heureux à lorsqu'ils sont reconnus par leur hiérarchie versus à 57% lorsqu'ils ne se sentent pas vraiment reconnus. Ce facteur de reconnaissance va bien au-delà du facteur monétaire qui s'essouffle rapidement.

La reconnaissance non monétaire quant à elle est une source de fidélisation et de bien-être sain et durable. Apprenez-en plus sur la reconnaissance au travail.

1.8. La confiance

Si un employé n'a pas l'impression d'avoir la confiance de son manager ou de sa direction, qu'il n'y a aucune délégation ou prise d'initiative possible, cela va considérablement jouer sur son implication et son bien-être au travail.

De plus, cela diminuera sa créativité et son leadership, car il ne se sentira pas impliqué dans l'équipe !

1.9. La fierté

La fierté en son travail et en son entreprise sont des composantes importantes du bien-être au travail. Investir et bâtir une forte culture d'entreprise favorise cette fierté et le sentiment d'appartenance chez les employés.

1.10. Une vision claire et commune

Avoir une vision claire de ce qu'on attend de vous, mais également des enjeux de l'entreprise dans les prochaines années sont primordiales pour favoriser le bien-être au travail. Venir travailler sans vision et sans comprendre les impacts de son travail dans l'écosystème global de l'entreprise vient nourrir un sentiment de frustration néfaste pour l'employé et pour l'organisation également.

1.11. L'autonomie

Le sentiment d'autonomie vis-à-vis de son travail et de son organisation constitue un levier important de bien-être. Laisser une marge de manœuvre à son équipe est important et cela va de pair avec savoir déléguer !

1.12. L'estime

71% des interrogés du baromètre Ipsos sur le bien-être au travail disent que la considération par ses managers est une composante du bien-être au travail. À contrario, lorsque l'on ne se sent pas considéré cela va impacter directement la motivation au travail et in fine la performance. Prenez le temps de passer des moments de partage avec vos employés sur leur travail, faites-leur des retours constructifs et ne leur donnez pas l'impression que vous n'avez pas de temps à leur accorder.

2. Les dimensions du bien-être

Faisant le constat de la diversité des outils et des trames d’analyse du bien-être au travail, la Fabrique Spinoza a souhaité effectuer une revue de littérature, ainsi qu’une revue des outils de mesure pour élaborer un cadre d’analyse global, visant l’exhaustivité et ne se réclamant pas d’un courant de pensée particulier (ni psychologie positive, ni sociologie des organisations, etc.) sur le sujet du bien-être au travail. Celui-ci comprend 12 dimensions qui sont présentées dans le schéma ci-dessous, puis explicitées dans la grille qui suit.¹

Tableau N°01 = les dimensions de bien-être au travail

CONDITIONS DE TRAVAIL	MANAGEMENT	ORGANISATION DE TRAVAIL
GOUVERNANCE	RELATIONS SOCIALES	RÉMUNÉRATION & AVANTAGES
RELATION À LA VIE PRIVÉE	NATURE DU TRAVAIL	RELATION AU TEMPS
ETHIQUE & VALEURS	FORMATIONS & PERSPECTIVES	SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

Source : FABRIQUE SPINOZA les 12 DIMENSION DE BIEN ETRE AU TRAVAIL édition PARIS 2014.P1

2.1. Le cadre de travail

Selon ; (coutrot 2010. Lerner 2000) Les éléments qui constituent l’environnement physique et matériel de salarié, et qui influencent, directement ou indirectement son travail dont la sécurité, pénibilité, adéquation, déposte de travail, confort Ex de critères :sécurité, pénibilité, environnement, sonore environnement physique , soutien d’instancesmédicales ; poste de travail adéquat ; qualité de l’environnement de travail, possibilité deconcentration.

2.2. Éthique et valeurs

D’après (gollac,2013); L’ensemble des valeur et de l’éthique manifestée par uneentreprise, a travers de ses produits, de son comportement vis avis ses différente partiesprenantes et de sa façon d’interagir avec son environnement dont valeurs, éthique etresponsabilité (vers l’extérieur) Ex de critère ; valeurs de l’organisation, adéquation àcelles-ci ; éthique, responsabilité.

¹FABRIQUE SPINOZA les 12 DIMENSION DE BIEN ETRE AU TRAVAIL édition PARIS 2014, p.3-8

2.3. Gouvernance

Selon ; (gollac2013) L'ensemble des règles de fonctionnement qui régissent les relations entre l'entreprise et les salariés ainsi que les différents éléments qui constituent et conditionnent cette relation (inspirée de piastre .1994,p,18) ,dont modes de décision et l'information ,qualité de la relation à l'employeur ,Ex de critères ; modes de décision, participation, transparence information accompagnement du changement, dialogue sociale et qualité des IRP, reconnaissance équité ; confiance, respect, écoute, proximité.

2.4. Relation au temps

Les aspects temporels du travail qui influencent son déroulement et l'expérience même de celui-ci dont : la rapidité, régularités

Ex de critères : temps suffisant, urgence : interruptions, cadence.

2.5. Relations sociales

Selon ; (Kar sek et Theorell 1990, sommer et al 2008)

L'ensemble des relations humaines entre les collaborateurs, dont entraide, intégration sociale convivialité, Ex de critère : entraide, coopération, isolement, présence de soutiens, la cohésion, mixité, équité, respect mutuel, convivialité, présence de proches exigence émotionnelle.

2.6. Management

L'ensemble des rôles respectifs d'un ou des responsable(s) hiérarchique(s) (le(s) manager(s) et de ses/leurs subordonnés, ainsi que les relations entre eux.

Compétences du management Qualité de la relation a management

Ex. de critères : modes de décision, participation, transparence, information accompagnement du changement, dialogue social et qualité des IRP ; reconnaissance équité, confiance, respect, écoute, proximité, etc.

2.7. Modes d'organisation de travail

Les processus (de réalisation) du travail ainsi que les pratique organisationnelles affectant l'architecture de celui-ci (inspiré de sauter et al, 2002) dont organisation temporelle, processus de travail, objectifs et consignes, Ex de critères : planning de travail, organisation de travail organisation des équipes, proximité RH, clarté des objectifs nouvelles technologies, de l'information de communication.

2.8. Relations à la vie privée

Prise en compte globale par l'employeur du salariés et attention portée à la situation personnelle et la vie privée de celui-ci dont équilibres horaires, disponibilités, prise en compte de la situation personnelle, Ex de critères : prise en compte de la vie privé, conciliation vie privée-vie professionnelle, flexibilité horaire, chargé de travail, prise en compte de la situation personnelle , des spécifiés culturelles ,identification a la fonction.

3-6-9. Nature de travail

Nature même de l'activité réalisée dont le travail en lui-même, relations avec les clients /bénéficiaires, marge de manœuvre dans le travail, Ex de critères : intérêt, utilité, absorption, impact relation client, autonomie, adaptations aux compétences.

3-6-10. Rémunération et avantages

La gratification monétaire du salarié et les divers avantages qui lui sont proposés dont structuration de la rémunération, adéquation de la rémunération

Ex de critères : rémunération fixe, variables, avantages en nature, services divers; évolutions, adaptation, caractère juste.

3-6-11. Formations et perspectives

L'expérience et le savoir acquis durant le travail proprement dit mais également par les formations ainsi que les opportunités dévolution offertes par l'employeur dont mise en capacités pour le travail, développement individuel, perceptives dévolution, Ex de critères : qualités des formation , accessibilité, développement de compétences, augmentation de l'employabilité, perspective de l'évolution. (F,spinoza .2014 .p8).

3-6- 12.Sécurité de l'emploi

Pendant positif de l'insécurité, c'est-à-dire l'appréciation qu'il existe des éléments d'incertitude dans son environnement de travail immédiat, (hellgren, 1999, p,181) Dont : organisation, métier et poste, emploi, Ex de critères : perception de l'avenir de l'organisation, du métier, du poste ; conservation de l'emploi, perception de son avenir, sécurité contractuelle.

3. Les mesures**3.1. Miser sur le lieu de travail**

L'environnement participe au bien-être. C'est pourquoi il est primordial d'aménager un espace propice au confort d'une part, à la stimulation d'autre part. Concrètement, cela passe non seulement par l'aménagement des lieux – fauteuils de bureau ergonomiques, notamment – mais aussi par la décoration d'intérieur – plantes vertes, couleurs douces, meubles en bois brut... L'éclairage et la ventilation sont également des éléments importants pour se sentir bien au travail.

3.2. Privilégier un travail collaboratif

Consulter et impliquer les salariés en amont dans les projets permet de mettre en valeur les soft skills de chacun. L'employé se sent valorisé, et plus intéressé à la mission. En aval, l'employeur a tout intérêt à faire preuve de reconnaissance.

A noter : la consultation des salariés est également l'occasion de maximiser les avis et les idées, pour mener au mieux un projet.

3.3. Favoriser une bonne ambiance

Le bien-être passe également par une bonne entente entre les collègues. Des événements d'entreprise, de type team building, contribuent à souder les équipes et à insuffler un esprit corporate. Meilleurs sont les rapports entre collègues, plus l'ambiance est conviviale : le salarié est content de se rendre au travail.

3.4. Donner du sens au travail

Les salariés – les Millennials dans une plus large mesure – ont besoin que leur travail ait un sens. Impliquer l'entreprise dans une démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), par exemple, est un engagement fort. Toutes les ressources humaines de l'entreprise ont l'impression, à juste titre, de participer à une cause à plus grande échelle que les seuls intérêts de la société.

3.5. Etre flexible

Accorder – imposer ? – des pauses pour s'aérer, inciter au télétravail pour réduire la contrainte des transports, imposer la déconnexion hors temps de travail...l'employeur peut être à l'initiative de nombreuses mesures visant à contraindre le salarié à assouplir sa manière de travailler. Pour *in fine* s'offrir plus de bien-être.

Certaines entreprises vont encore plus loin : des salles de sport à disposition dans les locaux, une cantine healthy et bio, des babyfoots dans les salles de repos... Attention néanmoins à bien respecter l'équilibre travail/épanouissement personnel. Le bien-être au travail doit mener – si naturellement soit-il – à plus de performance, et non l'inverse. Dans ce contexte, le rôle du (happy) managé est primordial pour établir la stratégie et la mettre en œuvre. (Le 28/10/2019 par l'équipe de Manager GO!)

Conclusion

Le bien-être au travail souvent confondu avec la santé des travailleurs, le sentiment de bien-être est un état d'esprit global et subjectif. Il peut être impacté par une multitude de facteurs. La qualité de vie des employés sur le lieu de travail, c'est avant tout pouvoir être bien au travail, avoir les moyens et la possibilité de faire du beau travail est l'une des premières sources de satisfaction au travail.

Plusieurs facteurs peuvent avoir un impact sur la qualité de vie au travail. Avant le salaire, un des facteurs les plus fréquemment cités par les salariés est l'intérêt porté au travail. Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation est également primordiale. Pour se sentir épanouis au travail, les salariés ont besoin de savoir qu'ils sont utiles à leur entreprise, qu'ils apportent leur pierre à l'édifice, le besoin de reconnaissance est essentielles pour encourager les salariés.

Les relations de travail apaisé sont ainsi le gage d'une qualité de vie au travail, chaque salarié doit pouvoir bénéficier d'une certaine autonomie tout en étant susceptible de s'appuyer sur sa hiérarchie.

Enfin, l'environnement de travail est essentiel. Un espace de travail aéré et confortable, un éclairage adapté et une bonne ventilation sont autant de facteurs qui permettent de lutter contre le stress au travail et d'améliorer la santé et la sécurité des travailleurs.

D'autres facteurs peuvent avoir une influence sur la qualité de vie au travail tel que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privé, le temps de transport, les perspectives d'évolution puis la sécurité de l'emploi.

Introduction

Sachant que le bien-être au travail tel qu'a été présenté précédemment, est devenu une préoccupation forte de nombre d'actif. Selon l'OMS le bien être sur les lieux de travail consiste en état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleurs, d'une part, elle est contraintes et les possibilités du milieu de travail.

Se sentir bien au travail passe par plusieurs facteurs à savoir : la santé et la sécurité, l'intérêt du travail, la rémunération, la lutte contre le stress, l'ergonomie, l'environnement de travail, les relations entre collègues et avec sa hiérarchie.

Le présent chapitre nous allons répondre à la question de notre recherche à savoir : comment la fonction ressources humaines assure t- elle du bien être des travailleurs ?

Pour ce faire, nous allons présenter notre étude de cas et ses résultats. La première section aborde la présentation de l'organisme ENIEM et ses unités, puis la deuxième section est destinée présenter la réglementation algérienne et bien-être au travail. Enfin, ENIEM et ses référentiels pour réglementation algérienne et bien-être au travail.

Section 1 : Présentation de L'ENIEM

Dans la présentation de l'entreprise ENIEM, objet de la présente section, nous allons prendre en considération les éléments liés à son histoire, situation géographique, et son capitale sociale.

1.1. Historique

L'ENIEM, entreprise nationale en industrie d'électroménager, est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique (SONELEC).

L'ENIEM a été créée par décret n°83-19 du 02 Janvier 1983. Le siège sociale de l'entreprise est sise à TIZI OUZOU.

En 1989, l'ENIEM est passée à l'autonomie. Les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre, l'ENIEM fût dotée de tous les organes de gestion légaux :

- Un assemblé général
- Un conseil d'administration.
- Un capital social.
- L'organisation générale de l'entreprise et son statut a connu des modifications, dont les principales sont :

. Son passage au statu de l'entreprise publique économique, société par action au capital social de 40.000.000.00 DA le 08/10/1989.

. La restructuration industrielle dans le but de redressement de l'entreprise qui a commencé en 1994 accompagnée de plusieurs assainissements financiers

ENIEM est constituée d'une :

- 1- Direction générale sise à TIZI OUZOU, Boulevard STITI ALI.
- 2- Unité froid : sise au complexe d'Oued Aissi.
- 3- Unité cuisson : sise au complexe Oued Aissi.
- 4- Unité climatisation : sise au complexe d'Oued Aissi

5- Unité prestations technique : sise au complexe Oued Aissi.

6- unité commerciale : sise au complexe d'Oued Aissi.

7- unité Miliana (sanitaire).

8- FILAMP (filiale).

1.2. Situation géographique

E.N.I.E.M est une entreprise publique économique de droit Algérien constituée le 02 Janvier 1983 mais qui existe depuis 1974 tutelle de l'Entreprise SONELEC.

Son siège social se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Les unités de production Froid, Cuisson et climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Oued Aissi, distante de 7 km du chef-lieu de wilaya.

La filiale sanitaire est installée à Miliana, wilaya d'Ain Defla et la filiale lampe à Mohammadia, wilaya de mascara.

1.3. CAPITAL SOCIAL

L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par action le 08 Octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000 DA détenu en totalité par l'ELEC ELDJAZAIR. Société par actions à la capitale sociale de 957.500.000 DA (Décembre 1995).¹

1.4. MISSION PRINCIPALE DE L'ENIEM

ENIEM est leader de l'électroménager en Algérie, elle possède des capacités de production et une longue expérience dans le domaine dans la fabrication et le développement dans les différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Les appareils ménagers domestiques.
- Les appareils de collectivités.
- Les lampes d'éclairage.
- Les produits sanitaires.

¹ Convention collective de l'ENIEM, Décembre 1995.

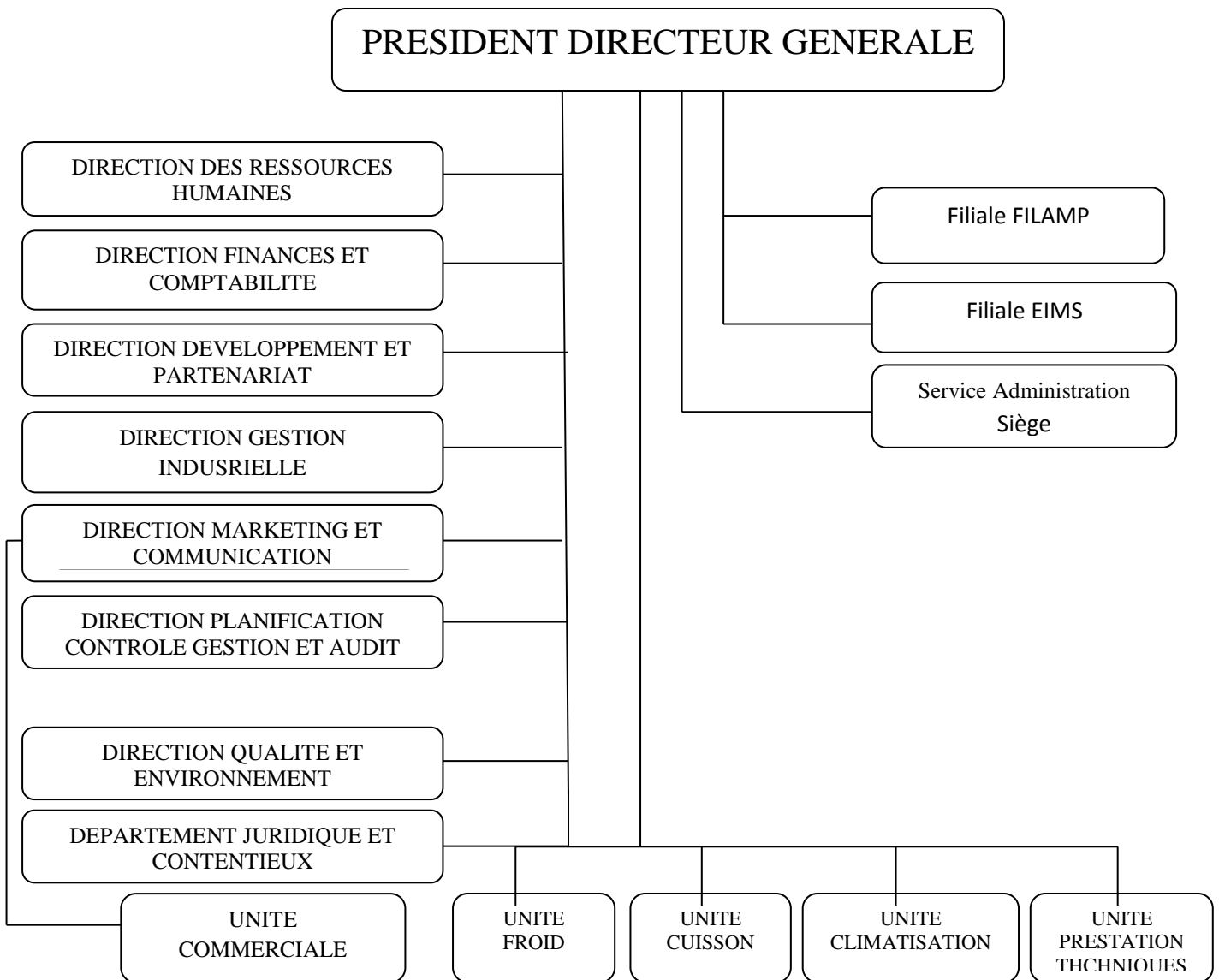
Activités

- Marketing
- La vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents agréés)
- Service après-vente (SAV)
- Gestion des stocks des produits finis de l'ENIEM
- La distribution et l'exportation des produits de L'ENIEM

1.5. ORGANISATION DE L'ENIEM

A partir de Janvier 1998, l'entreprise s'est réorganisée en centre d'activités stratégique qui s'articulent autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers créant plusieurs unités de production et de soutien à savoir :

Figure 6 : organigramme de l'ENIEM



Source : Direction général de L'ENIEM ; 2013

1.6. Unité commerciale

L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle d'Oued Aissi wilaya de TIZI OUZOU. Elle chargée de commercialisation des produits de l'entreprise et de la gestion du réseau du service après-vente.

1.7. ENIEM et certification**Les normes ISO****a/ Présentation de l'ISO**

L'Organisation Internationale de Normalisation (*International Standart Organization*) ou **ISO** est le plus grand organisme de normalisation au monde. Il a été créé en 1947 à Genève, il a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux. C'est une organisation non gouvernementale représentant un réseau d'instituts nationaux de 162 pays, selon le principe d'un membre par pays. Les normes ISO sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que prévu.

b/Avantages de la norme ISO

Les normes ISO apportent une contribution positive au monde dans lequel nous vivons :

- Elles garantissent des aspects essentiels : qualité, écologie, sûreté, économie, fiabilité, Compatibilité, conformité, efficacité et efficience.
- Elles facilitent le commerce, et permettent à l'entreprise d'accéder librement aux marchés internationaux.
- elles favorisent le partage des connaissances et contribuent à la diffusion du progrès technologique et des bonnes pratiques de management.
- la compatibilité des produits et des services aux normes ouvre un choix d'offre diversifié de produits.

c/ les normes ISO de l'ENIEM

ENIEM est certifié uniquement aux normes ISO 9001 et ISO 14001.

ISO 9001

La certification à la norme ISO9001 a un impact considérable sur la ressource humaine d'une entreprise. Les spécialistes de la certification s'accordent à dire que la démarche de certification doit commencer par la formation et se terminer par la formation. Il se trouve également que la démarche de certification constitue un objet d'apprentissage important qui conduit l'entreprise ainsi que ses employés à se remettre en cause en permanence et à développer de nouvelles compétences.²

Nous avons remarqué que la satisfaction des clients et le bien être des travailleurs sont les principales raisons qui pousse l'ENIEM à mener une démarche de certification, elle a bien évolué après l'obtention de cette certification qui est importante à l'amélioration de la qualité des produits.

ISO 14001

Divers définitions du SME existe .La norme international ISO 14001 le définit comme « une composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnemental et gérer ses aspects environnementaux .Un système de management est un ensemble d'éléments, liés entre eux, utilisé pour établir une politique et des objectifs afin d'atteindre ces derniers .Ce système comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources »³

Nous pouvons dire que le SME est l'un des outils de gestion interne qui favorise l'intégration précoce d'objectifs écologiques précis dans les autres systèmes de gestion et processus de décision .Il établit la structure organisationnelle ,les responsabilités , les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources nécessaires c'est avant tout une technique de management, qui repose sur une approche systématique et un objectif, celui de mettre en œuvre, évaluer et améliorer la politique environnementale.

² Système de management de qualité selon la norme ISO 9001 version 2008, P45

³ISO 14001 « système de management environnemental- exigences et lignes directrices pour son utilisation », AFNOR, Paris, 2004, p.2

Tableau n°2 : Les objectifs potentiels d'un système de management environnemental ISO 14001

Interne	Externe
Rationalisation de la production/ Réduction des coûts	Compétitivité améliorée/ Avantage concurrentiel
Respect des lois environnementales/ Sécurité juridique	Meilleure image auprès des clients et du public
Innovation technologique/ prévention des pollutions	Meilleure relation avec les autorités/ coopération active
Motivation des collaborateurs	Plus de transparence envers les actionnaires, banque, assureurs.

Source : établie par nous-même à partir des lectures effectuées.

Section 2 : ENIEM et les référentiels pour santé et sécurité au travail

Toute entreprise est responsable de la santé et de la sécurité au travail de ses travailleurs et des autres personnes qui peuvent être affectées par ses activités. Cette responsabilité inclut de favoriser et de préserver leurs santé physique et mentale.

A l'exception des personnels dont la relation de travail est régie par le décret N°90.290 du 29 Septembre 1990 le présent règlement intérieur est applicable à l'ensemble des autres travailleurs de l'entreprise y compris les apprentis, stagiaires, les temporaires et les étrangers.

- les dispositions qui y sont contenues tiennent compte des prescriptions, législatives et réglementaires en vigueur, ainsi que celles prévues par la convention collective de l'entreprise.

- le présent règlement intérieur a pour buts :

- . De contribuer à l'amélioration de la production et de la productivité, de l'efficacité et de la rentabilité par le strict respect à tous les niveaux de la hiérarchie des règles qui y sont édictées.

- . De fixer les principes et les règles relatifs à l'organisation technique du travail ainsi que celles relatives à l'hygiène, la sécurité et la santé du travail.

- . De fixer les règles et procédures applicable en matière de discipline.⁴

2.1. Santé et sécurité au travail

La santé et sécurité au travail désigne diverses disciplines visant à supprimer ou à limiter certains effets nuisibles du travail sur l'être humain (santé physique ou mentale centré sur la santé au travail).

Ces notions, apparues relativement récemment dans le champ du droit du travail (au XIXe siècle avec le développement industriel autour duquel s'est progressivement construit le droit du travail), ont été mises en œuvre avec des premières mesures de protection au bénéfice des travailleurs les plus vulnérables : les femmes et les enfants. L'appellation « santé et sécurité au travail » désigne ce qu'on appelait autrefois « hygiène, sécurité et conditions de travail ».

⁴ Règlement Intérieur de l'ENIEM, Avril 1996

La protection de la santé au travail des salariés de droit privé (entreprises, associations, etc.) et des fonctionnaires (fonction publique (d'État ou des collectivités territoriales, hôpitaux), est devenue avec la prise de conscience du public face aux risques, une notion incontournable. La Santé Sécurité au Travail répond à cinq enjeux : humains, économiques, sociaux, juridiques, et d'image de marque.

Toute situation de travail engendre des risques, plus ou moins prononcés, pour l'employé (salarié, intérimaire, auto entrepreneur, apprenti, stagiaire ou travailleur bénévole). Pour minimiser et si possible supprimer la matérialisation de ces dangers (diminuer la probabilité et la gravité des atteintes qu'ils peuvent produire à la santé des travailleurs) de nombreux acteurs agissent dans et hors du lieu de travail. La santé au travail est un enjeu éthique et l'un des enjeux du développement soutenable.

L'étude de la santé et la sécurité des travailleurs est une discipline très large qui recouvre de nombreux domaines spécialisés.

a. La santé au travail

Apparue au début des années 1980 en France, la santé au travail est une démarche qui a pour objectif numéro un la création d'un lieu de travail favorable à la santé, mais aussi la lutte contre la discrimination salariale selon l'état de santé du salarié. Elle se manifeste notamment par :

- La mise en place de programmes de bien-être au travail.
- L'association des problèmes de santé avec les facteurs environnementaux du salarié.
- La recherche de solutions techniques destinées à améliorer la sécurité au travail.

b. La sécurité au travail

Le concept de sécurité au travail appuie son existence sur un postulat de départ assez simple : toute activité professionnelle engendre des risques pour la sécurité d'un travailleur, à des degrés plus ou moins élevés. La notion de sécurité au travail ne cesse de donner naissance à de nouvelles réglementations, de nouvelles mesures, des innovations. Bien que les chiffres de la sécurité au travail révèlent que l'homme est en cause dans plus de deux tiers des accidents de travail, la tâche des dirigeants d'entreprises est de réduire au maximum les risques afin de protéger leurs salariés et de préserver leur intégrité physique et morale.

2.2. Système de gestion de la sante sécurité au travail

La notion de systèmes de gestion est souvent utilisée dans les processus décisionnels des entreprises, mais aussi de manière inconsciente dans la vie quotidienne, que ce soit lors de l'achat d'équipements, du développement d'une affaire ou plus simplement du choix de nouveaux meubles. L'application d'un système de gestion de la sante sécurité au travail (SGSST) se fonde sur des critères, des normes et performances de SST appropriés. Il vise à fournir une méthode d'évaluation et d'amélioration des résultats en matière de prévention des accidents et incidents survenus sur le lieu de travail, par une gestion effective des dangers et des risques au travail. Il s'agit d'une méthode logique, qui se décline en plusieurs étapes permettant de décider des mesures à prendre, comment y parvenir au mieux, de contrôler les progrès accomplis dans le sens des objectifs prévus, d'évaluer leur efficacité et d'identifier des zones d'amélioration. Le SGSST est et doit être adaptable aux évolutions de l'exploitation de l'organisation et aux exigences réglementaires.

Cette notion de procédure (SGSST) est fondée sur le principe du Planifier, Développer, Contrôler, Ajuster (PDCA) de la roue de Deming, conçue dans les années 1950 pour surveiller les performances d'une entreprise en continu. Appliquée à la SST, « Planifier » signifie établir une politique de SST, comprenant l'attribution de ressources, la mise à disposition de compétences et l'organisation du système, l'identification des dangers et l'évaluation des risques. L'étape « Développer » fait référence à la réalisation et à la mise en œuvre concrète du programme de SST.

L'étape « Contrôler » est consacrée à mesurer l'efficacité a priori et a posteriori du programme.

Enfin, l'étape « Ajuster » clôture le cycle par un examen du système dans un contexte d'amélioration continue, avec pour but d'amorcer un nouveau cycle.

Le SGSST est un outil logique, souple, adaptable à la taille et à l'activité de l'organisation, qui se focalise sur les dangers et les risques généraux ou spécifiques associés à cette activité.

2.3. Consignes de sécurité à l'ENIEM**Durent le service :**

- Interdit d'utiliser les résistances électriques comme moyens de chauffage.
- Interdit de fumer à l'intérieur des bureaux.
- évitez de plier les câbles des rallonges.
- Assurer l'éclairage naturel ou artificiel au bureau.

Fin de service :

- Eteignez l'interrupteurs des rallonges ou débranchez les appareils électriques.
- Mettez à l'arrêt des climatiseurs.
- Fermez les fenêtres.
- Eteignez la lumière.
- Fermer les portes avec clef

2.4. Cadre réglementaire

Le ministère du travail de l'emploi et de la sécurité sociale, en charge de la sécurité et de la santé au travail en liaison avec les institutions concernées et les partenaires sociaux, veille à l'élaboration et à la mise en place de la politique et des programmes nationaux de prévention des risques professionnels. Cette politique nationale s'inscrit dans le cadre de la démarche internationale et des orientations et recommandations de la Conférence Internationale du Travail qui dans sa 91ème session en 2003 recommandait un plan d'action pour la promotion de la sécurité et de la santé au travail dans le cadre de « Stratégie globale en matière de sécurité et de santé au travail.

Cette politique nationale s'inscrit dans le cadre de la démarche internationale et des orientations et recommandations de la Conférence Internationale du Travail qui dans sa 91ème session en 2003 recommandait un plan d'action pour la promotion de la sécurité et de la santé au travail dans le cadre de « Stratégie globale en matière de sécurité et de santé au travail.

Cependant aujourd'hui, considérant l'orientation de l'Algérie vers une économie de marché une reconfiguration de l'action de prévention a été initiée par le Ministère du Travail afin de

permettre aux entreprises, qui ont pris ou doivent prendre en considération de nouveaux paramètres, de disposer du référentiel nécessaire à leur adaptation.⁵

Nous pouvons dire ainsi que face à de nouveaux problèmes, nous apportons de nouvelles réponses par une interaction dynamique entre les différents opérateurs et acteurs de la prévention.

A -Hygiène sécurité et médecine de travail :

-La loi 88-07 du 26-01-1988, relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine de travail.

-Décret exécutif n°91-05 du 19-01-1991, relatives aux prescriptions générales de protection applicables en matière d'HS en milieu de travail.

-Décret exécutif n°93-120 du 15-05-1993, relatif à l'organisation de la médecine de travail.

-Arrêté interministériel du 02-04-1995, fixant la convention type relative à la médecine de travail établie l'organisme employeur et le secteur sanitaire ou la structure compétente ou la médecine habilitée.

-Décret exécutif n° 96-209 du 05-06-1996, fixant la composition d'organisation et le fonctionnement du conseil national d'HS et médecine de travail.

Article 48 : les règlements, consigne et prescriptions relatives à l'hygiène et à la sécurité ainsi que celles qui tendent à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles revêtent un caractère impératif pour l'ensemble des travailleurs.⁶

B -Accidents et maladies professionnelles

-Ordonnance n° 66-183 de 21/06/1966 portant réparation des accidents de travail et maladies professionnelles.

-Arrêté du 22/03/1968, relative aux tableaux des maladies professionnelles.

-Arrêté du 01/07/1971, relatif à la classification des maladies professionnelles.

Article 36 : Les arrêts de travail pour maladie en Algérie ne sont valables que s'ils font l'objet de certificat de maladie délivrés :

- Par le médecin de l'entreprise ou de l'unité.
- Par un médecin assermenté ou un spécialiste hors entreprise.

⁵ Dr. Farida ILES, Directrice générale INPRP, séminaire EU-AFRIQUE DU NORD stratégie pour la sécurité et la santé au travail ; du 20 au 22 avril 2015, 30P.

⁶ Règlement intérieur, ENIEM, avril 1996, P19.

Dans ce cas, le certificat de maladie doit être visé par le médecin de l'entreprise lorsque les conditions le permettent.

Les arrêts de travail pour maladie pendant un séjour à l'étranger ne sont valables que s'ils font l'objet d'un certificat de maladie délivré par un centre hospitalier.⁷

C -Prévention des accidents et maladies professionnels

-Décret exécutif n° 97-424 du 11 novembre 1997, fixant les conditions d'application du titre V de la loi n° 83-13 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relatif à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

D -Protection et promotion de la santé

-Ordonnance n°76-79 du 23-10-1976 portant code de santé publique.
-Loi n°85 du 16-02-1985, relatif à la protection et la promotion de la santé, modifiée par la loi n°88-15 du 03-05-1988, loi n°90-17 du 31-07-1990 et la loi n°98-09 du 19-08-1998.

Article 235 : Nul ne peut exercer sur les travailleurs des pressions ou menaces allant à l'encontre de l'organisation syndicale et de ses activités, sous peine de sanctions prévues par les dispositions légales en vigueur.⁸

E-Inspection de travail :

-La loi n° 90-03 du 06/02/1990, relative à l'inspection du travail, modifiée et complétée par ordonnance n° 96-11 du 10/06/1990.

⁷ Règlement intérieur, ENIEM, avril 1996, p16.

⁸ Convention collective, ENIEM, Décembre 1995, P41

Section 3 : Résultats et discussion**Partie 1 : l'entreprise et les relations avec ses partenaires.**

Les questions posées dans cette thématique sont les suivantes :

- 1- Depuis quand votre entreprise existe elle ?
- 2- Quels sont les produits qu'offre votre entreprise ?
- 3- Quelles est le niveau de gamme de vos produits ?
- 4- Connaissez-vous le profil de vos clients ?
- 5- Établissez-vous des cartes fidélité ?
- 6- Avez-vous un site pour effectuer des opérations de vente ?
- 7- Quels sont les moyens que vous utilisez pour contacter les clients ?
- 8- Quels sont vos principaux concurrents ?

Partie 2 : Bien-être au travail

Les questions posées dans cette thématique sont les suivantes :

- 1- Quels est l'impact des enquêtes de satisfaction sur la façon de gérer votre relation avec vos clients ?
- 2- Pensez-vous que le bien-être au travail représente un facteur clé de succès pour l'ENIEM ?
- 3- Appréciez-vous vos collègues ?
- 4- Avez-vous l'impression de vous épanouir au travail ?
- 5- Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans ce que vous faites ?
- 6- Vous êtes satisfait de travailler ici à l'ENIEM ?
- 7- Assurez-vous vos collaborateurs ?
- 8- Utilisez-vous les résistances électriques comme moyens de chauffage ?
- 9- Vous fumez à l'intérieur des bureaux durant le service ?
- 10- Éteignez-vous la lumière en fin de service ?

3.1. Analyse des résultats de l'entretien

Dans cette partie, nous exposons le dépouillement des résultats du guide d'entretien et le résumé de notre analyse, à la fin proposons quelques recommandations.

Partie 1 : l'entreprise et les relations avec ses partenaires**Tableau 3** : création de l'ENIEM

Question n°1	Réponse
Depuis quand votre entreprise existe- elle ?	Notre entreprise existe depuis 1977

Source : établie par nous-même

Tableau 4 : différents produits de l'ENIEM

Question n°2	Réponse
Quels sont les produits qu'offre votre entreprise ?	Les produits d'électroménagers

Source : établie par nous-même

Tableau 5 : niveau de gamme de l'ENIEM

Question n°3	Réponse
Quelles est le niveau de gamme de vos produits ?	Moyenne de gamme

Source : établie par nous-même

Tableau 6 : Profil de client au sein de l'ENIEM

Question n°4	Réponse
Avez-vous l'impression de vous épanouir au travail ?	Oui

Source : établie par nous-même

Tableau 7 : Carte fidélité

Question n°5	Réponse
Établissez-vous des cartes fidélité ?	Non

Source : établie par nous-même

Tableau 8 : Site web ENIEM

Question n°6	Réponse
Avez-vous un site pour effectuer des opérations de vente ?	Non

Source : établie par nous-même

Tableau 9 : Moyens de communication

Question n°7	Réponse
Quels sont les moyens que vous utilisez pour contacter les clients ?	<ul style="list-style-type: none"> - Téléphone - E-mail - Contact direct - Faxing

Source : établie par nous-même

Tableau 10: principaux concurrents de l'ENIEM

Question n°8	Réponse
Quels sont vos principaux concurrents ?	<ul style="list-style-type: none"> - Brandt - Condor - Géant

Source : établie par nous-même

L'entreprise ENIEM a débuté son travail en 1977, cette dernière offre des produits d'électroménagers, de toutes les catégories. Elle a des produits de moyenne gamme et elle connaît bien le profil de ses clients. Malheureusement cette entreprise n'utilise pas des cartes fidélité ni un site pour effectuer des opérations de vente.

Généralement l'entreprise ENIEM utilise le téléphone, l'e-mail, le contact direct et le faxing pour communiquer avec ses clients, et enfin les concurrents de cette entreprise sont Brandt, Condor et Géant.

Partie 2 : Bien-être au travail

Tableau 11 : L'impact des enquêtes de satisfaction sur la relation des clients

Question n°1	Réponse
Quels est l'impact des enquêtes de satisfaction sur la façon de gérer votre relation avec vos clients ?	Impact positif, afin d'améliorer les biens et services qui sont présentés par l'entreprise ?

Source : établie par nous-même

Tableau 12 : Le bien-être au travail représente un facteur clé de succès pour l'ENIEM

Question n°2	Réponse	Pourquoi ?
Pensez-vous que le bien-être au travail représente un facteur clé de succès pour l'ENIEM ?	Oui	L'undes principaux objectifs de l'entreprise est la satisfaction et le moyen de succès pour l'entreprise est le bien être des travailleurs au travail

Source : établie par nous-même

Tableau 13 : La relation avec les collègues

Question n°3	Réponse	Pourquoi ?
Appréciez-vous vos collègues ?	Oui	L'amitié au travail a plusieurs effets positifs sur l'expérience des collaborateurs au travail

Source : établie par nous-même

Tableau 14 : Les possibilités de carrière et de développement professionnel

Question n°4	Réponse	Pourquoi ?
Avez-vous l'impression de vous épanouir au travail ?	Oui	Les meilleurs collaborateurs aiment les challenges, et pour eux confort égale stagnation

Source : établie par nous-même

Tableau 15 : la charge de travail

Question n°5	Réponse
Pensez-vous que la charge de travail est répartie équitablement dans votre équipe ?	Oui

Source : établie par nous-même

Tableau 16 : la motivation des travailleurs

Question n°6	Réponse
Comment vous motivez les travailleurs au travail ?	<ul style="list-style-type: none"> - Partager la vision de l'entreprise - Cadeaux chaque fin d'année - Primes - Communication - Donner du sens au travail

Source : établie par nous-même

Tableau 17 : assurance des collaborateurs

Question	Réponse	Pourquoi ?
Assurez-vous vos collaborateurs ?	Oui	Nous prenons la responsabilité de nos collaborateurs (accidents de travail)

Source : établie par nous-même

Tableau 18: sécurité au travail

Question	Réponse	Pourquoi ?
Utilisez-vous les résistances électriques comme moyens de chauffage ?	Non	Pour évité les dégâts et les risques d'incendies

Source : établie par nous-même

Tableau 19 : Santé au travail

Questions	Réponses	Pourquoi ?
- Vous fumez à l'intérieur des bureaux durant le service ?	- Non	La sante des travailleurs avant tout, faut assurer la santé des travailleurs durant le service
- Éteignez-vous la lumière en fin de service ?	- Oui	

Source : établie par nous-même

Toute entreprise souhaite que ses meilleurs éléments restent et gravissent les échelons, d'ailleurs la satisfaction des clients est l'un des principaux objectifs de l'ENIEM, puis cette dernière a fait des enquêtes pour mesurer la satisfaction de ses clients, cette enquête a eu un impact positif dans l'amélioration des biens et services de l'entreprise, sans oublier la motivation des travailleurs qui travaillent au sein de cette entreprise mentalement et physiquement (confort, amitié, primes, cadeaux).

Conclusion

Nous avons passée en revue le cadre théorique basée sur la responsabilité sociétale des entreprise et les normes ISO, et un cadre pratique basée sur une enquête de terrain réaliser sur la base d'un questionnaire destinée au personnel de l'ENIEM.

Dans un premier temps, nous avons vu que la responsabilité social des entreprises se rapporte à une réalité plus large, elle rentre une relation avec des domaines diverses tels que l'économie, le droit, la sociologie et touche aux plans éthique et discrétionnaire.

Les autorités algérienne encouragent les entreprise à intégrer la démarche qualité et environnemental tout en offrant même des aides financiers aux entreprises désireuse l'obtenir la certification selon les normes ISO 9001 et ISO 14001 comme l'ENIEM est certifié a ses normes.

La fonction ressources humaines est une fonction stratégique, et ses bénéfices se définissent comme des changements dans le processus de gestion, l'adaptation de l'organisation à la nouvelle conjoncture économique nationale, et son adaptation à un environnement de plus en plus internationale. Doit démontrer et évaluer les performances et la compétitivité, et s'organiser sur la base des connaissances et des compétences.

Le bien-être au travail est un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleurs, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu du travail.

Dans tous les métiers, les travailleurs peuvent être exposés à une multitude de risques sur le lieu de travail. Les mesures d'hygiène sécurité s'attaquent à tout l'éventail des dangers présents sur le lieu de travail, de la prévention des accidents à des dangers plus insidieux comme les vapeurs toxiques, la poussière, le bruit, la chaleur et le stress. Les programmes de santé et de sécurité doivent viser à prévenir les maladies et accidents liés au travail plutôt qu'à résoudre les problèmes a posteriori.

Les risques sur le lieu de travail peuvent prendre diverses formes : chimiques, physiques, biologiques, psychologiques et ergonomiques. En raison de la multitude de ces risques et du fait que de nombreux employeurs négligent la santé et la sécurité, les accidents et maladies de travail sont encore un problème grave dans toutes les régions du monde. Par conséquent, les syndicats doivent inciter pour que les employeurs luttent contre les dangers à la source et ne forcent pas les travailleurs à s'adapter à des conditions dangereuses.

Ensuite, pour répondre à notre problématique, nous avons cité quelques consignes de sécurité et de santé durant le service et la fin de service des travailleurs au sein de l'entreprise.

ENIEM est responsable de la santé et de la sécurité au travail de ses travailleurs et des autres personnes qui peuvent être affectés par ses activités, cette responsabilité inclut de favoriser et de préserver leur santé physique et mentale.

L'ENIEM garantit la protection contre les nuisances (fumée, vapeurs dangereuses et bruit), la sécurité des travailleurs lors de leur circulation sur le lieu de travail, comme elle assure la prévention contre l'incendie ou l'explosion, ainsi que la lutte incendie rapide et efficace. Cette entreprise garantit aussi une sécurité maximale d'utilisation des machines de transports, les appareils et accessoires de levage et les installations électriques.

Nous avons utilisé notamment le cas de l'ISO 9001 et l'ISO 14001 car l'ENIEM est certifié à ses normes. L'économie de marché a imposé la nécessité d'adapter les modes de gestion performantes telle que la mise en place de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001, qui s'oriente vers la satisfaction clients selon les directives et règlements reconnue par l'ensemble de la communauté internationale.

Dans un second temps, tout d'abord nous avons constaté que l'ENIEM a été l'une des toutes premières entreprise algérienne à avoir décidé de se mettre haut niveau des exigences internationales en optant pour une démarche qualité basée sur la norme ISO 9001 en mitant en place le système de management de qualité.

Nous pouvons dire que le système de management de la qualité s'avère un réel moyen pour l'amélioration des performances d'une entreprise, ainsi que la satisfaction de la clientèle et les salariés au travail. Le SMQ mis en place par l'ENIEM lui a permis d'être responsable envers toutes ces parties prenantes. Dans un dernier temps, nous avons présenté quelques concepts théoriques sur la notion du système de management de l'environnement « SME », et le processus de sa mise en place au sein de l'ENIEM.

En effet, les entreprises s'intéressent davantage à la protection de l'environnement. Face à cette nouvelle approche, la mise en place d'un SME est nécessaire. Pour atteindre de meilleures performances en termes d'environnement, l'ENIEM s'est tournée vers la norme ISO 14001 relative à l'environnement, qui a une reconnaissance internationale et son application est volontaire.

La certification environnementale constitue une charge importante à supporter par l'ENIEM mais qui a des répercussions très positives par la suite en permettant de gérer l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et d'apporter des avantages économiques à cette entreprise comme la réduction des ressources naturelles utilisées, la baisse des taxes de pollution et enfin l'augmentation de la qualité des produits, mais aussi l'amélioration des procédés de fabrication et de l'image de marque et le renforcement de la réputation de l'entreprise. Nous pouvons dire alors que le système de management de l'environnement a pour objectif principal d'intégrer l'environnement dans la stratégie de l'entreprise et d'en décliner les principes dans les modes de gestion et les pratiques quotidiennes des salariés.

A l'avenir, et comme l'ENIEM vise la mise en place de la norme 45001 dédiée à la santé et sécurité au travail, il serait intéressant d'évaluer les résultats de sa mise en œuvre.

Ouvrages

- AGAVAND Alain, Recrutement les meilleures pratiques, édition d'organisation, Paris, 2005.
- Alain Chamak, Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser », éditions : Liaisons, 2006.
- ANNIC Cohen, « toute la fonction RH », édition Dunod, paris, 2006.
- AUTISSIER David et autres, l'atlas du management, EYROLLE, paris, 2011.
- BENRAOUN Sid Ahmed, Management des ressources humaines, 5ème édition, paris.
- BOYER André, l'essentiel de la gestion, 2ème édition, édition d'organisation, paris, 2002.
- CADIN Loïc, gestion des ressources humaines, 3ème édition, édition DUNOD, paris, 2007.
- CERDIN JEAN LUC, Gérer les carrières, Vade-mecum, édition Ems.
- CLAUDE Levy-Leroyer, la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Ayrolle, paris, 2009.
- DEMARAIS Guylaine, la maîtrise de la gestion des ressources humaines, édition LAMARE, paris, 2000.
- DENIS Harrison et autre, santé, sécurité et transformation travail, édition Québec, 2002.
- DOLON Shimon et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan, Morin, Québec, 2ème édition, 2003.
- EMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaines, 1ère édition, édition presse polytechnique et universitaire LAUSANE, 2003.
- GAZIER Bernard, les stratégies des ressources humaines, 3ème édition, la découverte, paris, 2004.
- JEAN-PIERRE CITEAU, gestion des ressources humaines principes généraux des cas pratiques, 4ème édition, édition Armand colin, paris, 2002.
- JUES Jean-Paul, la gestion des ressources humaines principes et points clés, édition ellipses, paris, 2002.
- John. R. SCHERMERHORW, DAVID, S, CHAPPELL, « Principe de management », Québec, Edition de renouveau pédagogique Inc., 2002, P376
- LETHIELLEUX Laëtitia, L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, 5ème édition, édition Gualino Lextenso, Paris, 2012.
- MARTORY Bernard et autre, La gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 8ème édition, édition DUNOD, paris, 2005.

- MERCIER Estelle et autre, Gestion des ressources humaines, édition Person éducation, 1ère édition, 2004.
- PERETTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 11ème édition, Paris, (2003-2004), P 84.
- PERETTI Jean- Marie, FAQ Ressource humaine, édition Dunod, paris, 2006.
- PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 8ème édition, édition Vuibert, Paris, 2012.
- Règlement intérieur de l'ENIEM, avril 1996.
- SYLVIE ST-ONGE et autre, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2ème édition, édition Québec, 2004.
- THVENET Maurice et autres, la fonction ressources humaines politique, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson éducation, Paris, 2007.
- WESS Dimitri, ressources humaines, 2ème édition, édition d'organisation, paris, 2003.
- Weiss Dimitri, « les ressources humaines », Paris, édition d'organisation, 1982, P388

Articles

- Journal officiel de la république algérienne n°04
- Décret exécutif n°91-05 du 19 janvier 1991 relatif à la prescription générale de protection applicable en matière hygiène et de sécurité en milieu de travail.

Documents intérieur à l'ENIEM

- Règlement intérieur, ENIEM, avril 1996
- Convention collective, ENIEM, décembre 1995
- ISO 9001 et ISO 14001 Version 2008
- Management de santé et sécurité au travail selon la version 2018
- Hygiène et sécurité, ENIEM, 2015

Partie 1 : l'entreprise et les relations avec ses partenaires.

Les questions posées dans cette thématique sont les suivantes :

- 1-Depuis quand votre entreprise existe elle ?
- 2-Quels sont les produits qu'offre votre entreprise ?
- 3-Quelles est le niveau de gamme de vos produits ?
- 4-Connaissez-vous le profil de vos clients ?
- 5-Établissez-vous des cartes fidélité ?
- 6-Avez-vous un site pour effectuer des opérations de vente ?
- 7-Quels sont les moyens que vous utilisez pour contacter les clients ?
- 8-Quels sont vos principaux concurrents ?

Partie 2 : Bien-être au travail

Les questions posées dans cette thématique sont les suivantes :

- 9-Quels est l'impact des enquêtes de satisfaction sur la façon de gérer votre relation avec vos clients ?
- 10-Pensez-vous que le bien-être au travail représente un facteur clé de succès pour l'ENIEM ?
- 11-Appréciez-vous vos collègues ?
- 12-Avez-vous l'impression de vous épanouir au travail ?
- 13-Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans ce que vous faites ?
- 14-Vous êtes satisfait de travailler ici à l'ENIEM ?
- 15-Assurez-vous vos collaborateurs ?
- 16-Utilisez-vous les résistances électriques comme moyens de chauffage ?
- 17-Vous fumez à l'intérieur des bureaux durant le service ?
- 18-Éteignez-vous la lumière en fin de service

Remerciements	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	III
Liste des figures	IV
Liste des tableaux	V
Introduction générale	1
Chapitre I : aspects théoriques sur la gestion des ressources humaines	
Introduction du chapitre 1	3
Section 1 : Généralités sur la fonction RH	4
1. Définitions de la gestion des ressources humaines	4
2. Les missions de la Gestion des ressources humaines	5
2.1. Administration du personnel	5
2.2. Développer l'engagement des salariés	6
2.3. Favoriser le changement	6
2.4. Mettre en œuvre la stratégie	6
3. Les objectifs de la GRH	6
3.1. Objectifs explicite / implicite	7
3.2. Les objectifs à long terme	9
4. Le rôle de la fonction RH	9
Section 2 : Les théories de la GRH	11
1. L'école classique	11
1.1. F. Taylor (1856-1915)	11
1.2. H. FAYOL (1841-1925)	12
1.3. Max WEBER (1864-1920)	12
1.4. Henri FORD (1863-1947)	13
2. L'école des relations humaines	13

2.1. Les travaux d'Elton MAYO	13
2.2. Les besoins d'Abraham MASLOW	14
2.3. Frederick HERZBERG et la théorie des deux facteurs	14
2.4. La dynamique du groupe de Kurt LEWIN	15
2.5 La théorie X et Y de Douglas MCGREGOR	15
3. L'école moderne	16
3.1. La théorie des capitaux humaines	16
3.2. La théorie de la pensée axée sur le système	17
3.3. La théorie de pensée axée sur la contingence	18
Section 3 : les pratiques de la gestion des ressources humaines	20
1. Recrutement	20
1.1. Définition du recrutement	20
1.2. Les objectifs du recrutement	20
2. La rémunération	21
2.1. Définition de la rémunération	21
2.2. Les objectifs de la rémunération	21
3. L'évaluation du rendement	22
3.1. Définition de L'évaluation du rendement	22
3.2. Les objectifs de l'évaluation du rendement	22
4. La formation	23
4.1. Définition de La formation	23
4.2. L'objectif de la formation	23
5. La communication	24

5.1. Définition de la communication	24
5.2. Les objectifs de la communication	24
6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	25
6.1. Définition de GPEC	25
6.2. Les objectifs de la GPEC	26
Conclusion du chapitre 1	27
Chapitre 2 : Le bien-être au travail	
Introduction du chapitre 2	28
Section 1 : La notion du bien-être au travail	29
1. Définition du bien-être au travail	29
1.1. Le travail	29
1.2. Le bien-être	29
1.3. Le bien-être au travail	29
2. Histoire du bien-être au travail	30
3. Les modèles du bien-être au travail	32
3.1. Le modèle de bien-être au travail de Warr (1990)	32
3.2 Le modèle de Daniels (2000)	33
3.3 Le modèle de Danna et Griffin (1999)	34
2.3.4. Le modèle de Cotton et Hart (2003)	35
3.5. Le modèle de bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010)	36
Section 2 : Le rôle de la DRH dans le bien-être au travail	38
1. L'importance du bien-être	40
2. L'impact	41
2.1. L'impact économique	41

2.2. L'impact sur l'image de l'entreprise	41
2.3. L'impact sur la santé	42
2.4. L'impact éthique	42
2.5. L'impact de la législation	43
3. La politique RH de bien-être au travail	43
Section 3 : La mesure du bien-être au travail	44
1. Les facteurs du bien-être	44
1.1. Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation	44
1.2. Les relations de travail apaisées	44
1.3. L'environnement de travail	44
1.4. La sécurité	45
1.5. L'esprit d'équipe	45
1.6. L'équilibre	45
1.7. La reconnaissance	45
1.8. La confiance	46
1.9. La fierté	46
1.10. Une vision claire et commune	46
1.11. L'autonomie	46
1.12. L'estime	46
2. Les dimensions du bien-être	47
2.1. Le cadre de travail	47
2.2. Éthique et valeurs	47
2.3. Gouvernance	48

2.4. Relation au temps	48
2.5. Relations sociales	48
2.6. Management	48
2.7. Modes d'organisation de travail	49
2.8. Relations à la vie privée	49
3-6-9. Nature de travail	49
3-6-10. Rémunération et avantages	49
3-6-11. Formations et perspective	49
3-6- 12.Sécurité de l'emploi	50
3. Les mesures	50
3.1. Miser sur le lieu de travail	50
3.2. Privilégier un travail collaboratif	50
3.3. Favoriser une bonne ambiance	50
3.4. Donner du sens au travail	51
3.5. Etre flexible	51
Conclusion du chapitre 2	52
Chapitre 3 : étude du cas du bien-être au travail à l'ENIEM	
Introduction du chapitre 3	53
Section 1 : Présentation de L'ENIEM	
Introduction du chapitre 3	54
1.1. Historique	54
1.2. Situation géographique	55
1.3. CAPITAL SOCIAL	55
1.4. MISSION PRINCIPALE DE L'ENIEM	55

Activités	56
1.5. ORGANISATION DE L'ENIEM	56
1.6. Unité commerciale	56
1.7. ENIEM et certification	57
Les normes ISO	57
a/ Présentation de l'ISO	57
b/Avantages de la norme ISO	57
c/ les normes ISO de l'ENIEM	58
ISO 9001	58
ISO 14001	58
Section 2 : ENIEM et les référentiels pour santé et sécurité au travail	61
2.1. Santé et sécurité au travail	61
a. La santé au travail	62
b. La sécurité au travail	62
2.2. Système de gestion de la sante sécurité au travail	63
2.3. Consignes de sécurité à l'ENIEM	64
2.4. Cadre règlementaire	64
A -Hygiène sécurité et médecine de travail :	65
B -Accidents et maladies professionnels	66
C -Prévention des accidents et maladies professionnels	66
D -Protection et promotion de la santé	66
E-Inspection de travail :	66
Section 3 : Résultats et discussion	67
3.1. Analyse des résultats de l'entretien	68
Conclusion du chapitre 3	74

Conclusion générale	75
Bibliographie	78
Annexes	79
Table des matières	80

Résumé

A l'heure où les entreprises, confrontées à de nombreux bouleversements, sont plus que jamais en recherche de performances et à l'heure où les salariés, dénonçant les conditions de travail et les pratiques managériales, n'ont jamais été aussi demandeurs de bien-être au travail, réconcilier le bien-être des salariés et la performance des entreprises est un sujet d'actualité et un enjeu stratégique pour les entreprises.

Les normes ISO définissent une méthodologie pour aider les organisations à identifier les questions de confidentialité.

Mots clefs

Bien-être au travail, performances de l'entreprise, pratiques de gestion ressources humaines, direction ressources humaines, ISO 14000 et 9001, les normes de mondialisation, les relations humaines, sécurité santé au travail.

Abstract

At time when companies are facing many upheavals, more than ever search for performance and at a time when employees denounce working conditions, it is managerial practices, never been so demanding of well-being at work, reconciling the well-being of employees and the performance of companies is a hot topic and a strategic issue for companies.

ISO standards define a methodology identify privacy issues.

Key words:

Well being at work, business performance, management practice, human resources department,

ISO 14000 and 9001, human resources relationship, health and security at work.