

UNIVERSITE DE MOULOU D MAMMERIE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion
et des Sciences Commerciales
Département des sciences économiques



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences économiques
***Spécialité* : Economie et gestion des entreprises**

THÈME

Le Pilotage De La Performance RH.

Cas D'Electro-Industries AZAZGA

Réalisé par :

Mr. BALEH Mehdi
Mr. ARKAM Massinissa

Encadré par :

Mr. MADOUCHE Yacine

Membre de jury:

Mr. GUELMINE Mohamed Hicham, MCA, UMMTO, President
Mr. ARHAB Samir, MAA, UMMTO, Examineur
Mr. MADOUCHE Yacine, MCA, UMMTO, Rapporteur

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

Nos premiers remerciements vont pour le bon dieu, le tout puissant, qui nous a donné la force et la sagesse d'arriver à ce stade dans nos études.

*Nous tenons à exprimer toutes nos reconnaissances à notre encadrant Monsieur **MADOUCHE** Yacine, pour sa guidance éclairée, ses conseils avisés et son soutien constant. Sa rigueur académique et sa disponibilité ont été essentielles dans l'aboutissement de ce projet.*

*Nous adressons nos sincères remerciements également à toute l'équipe pédagogique de l'université **MOULOUD MAMMERI** et les intervenants professionnels responsables de notre formation.*

*Sans oublier le personnel de l'entreprise **ELECTO-INDUSTRIES**, spécialement Madame **SADOUN Hayet** pour son aide et son élaboration durant toute la période de notre stage.*

Nos remerciements s'adressent, également, aux membres de jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail.

Un merci tout particulier à nos collègues et amis, pour leur soutien moral et leurs encouragements, ainsi que pour les nombreux échanges constructifs qui ont jalonné cette période de recherche.

Nous n'oublions pas Nos familles ont été des soutiens essentiels pour accomplir ce travail. Leur amour et leur confiance nous ont motivés.

Enfin, Merci à chacun pour avoir fait de ce voyage une expérience inoubliable, riche en enseignements et en émotions.

Merci à tous.

 **Merci à toutes et à tous**



Dédicaces

*Ont dédié cet humble travail à :
Nos chers et respectueux parents*

Toutes nos familles

Nos frères et sœurs

Nos cousins et cousines

Nos amis (es)

*Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin
pour l'accomplissement de ce modeste
mémoire.*

 BALEH Mehdi/ARKAM Massinissa



Liste des figures

N° de figure	Nom de figure	Page de figure
01	Représentant les dimensions de la performance RH	05
02	les performances du pilotage des performances	08
03	Tableau de bord perspective Robert S. Kaplan et David P. Norton	12
04	Modèle de Gestion de la Performance par Objectifs (MBO) par Peter Drucker	14
05	Caractéristiques clés du Secteur Industriel	19
06	Types de Système d'Evaluation	27
07	Pilotage RH (exemples d'indicateurs clés)	31
08	6 étapes pour déployer un tableau de bord stratégique RH	31
09	Méthodes d'Evaluation	35
10	Les résultats des enquêtes fournissent une vue d'ensemble des perceptions des employés sur les pratiques RH en place	45



Liste des abréviations

RH	Ressource Humaines
MEF	Model d'évaluation fonctionnel
KPI	Key Performance Indicators (les indicateurs clés performance)
BSC	Balanced Scorecard
MBO	Le Management Buy Out
RBV	La Vision Basée Sur Les Ressources
TDB	Tableau De Bord
EPE	Entreprise Publique Economique
SPA	Société Par Action
ENEL	Entreprise Nationale Des Industries Électrotechniques
ISO	L'Organisation Internationale De Normalisation
KVA	Kilovoltampère
KW	Kilowattheure
R&D	Recherche et Développement
IA	Intelligence Artificielle
CV	Curriculum Vital



Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	1
Chapitre I :	
Les Fondements du Pilotage de la Performance RH	
Introduction	4
1. Définition et Concepts Clés	5
2. Modèles et Théories du Pilotage de la Performance RH.....	11
3. Spécificités du Secteur Industriel.....	18
Conclusion	23
Chapitre II :	
Méthodes de Pilotage de la Performance RH	
Introduction	24
1. Outils et Techniques de Mesure de la Performance RH	25
2. Processus de Pilotage de la Performance.....	32
Conclusion	37
Chapitre III :	
Analyse Empirique et Recommandations et Perspectives	
Introduction	38
1. Présentation du cas d'étude	39
2. Analyse des Résultats	44
3. Discussion	48
4. Recommandations pour Optimiser le Pilotage de la Performance RH.....	51
5. Perspectives Futures.....	54
6. Analyse des résultats :	57
Conclusion	60
Conclusion générale.....	61
Bibliographie	
Annexes	



Introduction générale

1. Contexte et justification du sujet

La gestion des ressources humaines (RH) joue un rôle déterminant dans le succès des entreprises industrielles, influençant non seulement leur performance opérationnelle, mais aussi leur capacité à innover et à s'adapter aux changements du marché. Dans un contexte économique de plus en plus compétitif et évolutif, marqué par des avancées technologiques rapides et une pression croissante sur les coûts, les entreprises doivent optimiser leurs performances pour maintenir leur avantage concurrentiel. Le pilotage de la performance RH devient alors une priorité stratégique, permettant d'intégrer les ressources humaines dans la stratégie globale de l'entreprise. Ce processus implique un alignement précis des pratiques RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, garantissant ainsi une efficacité maximale et une contribution significative aux résultats globaux de l'organisation.

Le secteur industriel, en particulier, se caractérise par des processus opérationnels complexes, des chaînes de production longues et une forte dépendance à l'efficacité opérationnelle. Ces spécificités engendrent des défis uniques en matière de gestion des ressources humaines. Les entreprises doivent non seulement attirer et retenir des talents qualifiés, mais elles doivent également veiller à ce que leurs employés soient pleinement engagés, motivés et productifs. Dans ce contexte, la gestion des performances RH ne se limite pas à l'évaluation des résultats individuels ; elle doit également inclure des initiatives visant à développer les compétences des employés, à favoriser une culture d'entreprise positive et à promouvoir des pratiques de travail collaboratives. D'où l'importance d'un pilotage efficace de la performance RH, qui doit être adapté aux particularités du secteur.

Un pilotage de la performance RH bien structuré permet de créer un environnement de travail propice à l'innovation et à l'amélioration continue, tout en assurant la satisfaction des employés. En intégrant des indicateurs de performance clairs et pertinents, les entreprises industrielles peuvent identifier les domaines nécessitant des améliorations et ajuster leurs stratégies en conséquence. Ainsi, le pilotage de la performance RH ne se limite pas à une fonction de soutien, mais devient un levier stratégique essentiel pour le développement durable et la compétitivité des entreprises industrielles.

2. Problématique et questions de recherche

La problématique centrale de ce mémoire est la suivante : *Comment optimiser le pilotage de la performance des ressources humaines dans une entreprise industrielle pour aligner les objectifs RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et améliorer l'efficacité opérationnelle?*

Pour répondre à cette question, plusieurs sous-questions devront être explorées :

- Quels sont les principaux outils et techniques utilisés pour le pilotage de la performance RH dans le secteur industriel ?
- Comment ces outils peuvent-ils être adaptés pour mieux répondre aux spécificités des entreprises industrielles ?
- Quels sont les impacts de ces pratiques sur l'efficacité opérationnelle et l'alignement stratégique ?
- Quelles sont les meilleures pratiques et les défis rencontrés par les entreprises industrielles dans la mise en œuvre de ces outils ?

3. Objectifs du mémoire

L'objectif principal de ce mémoire est d'explorer et d'analyser les pratiques actuelles de pilotage de la performance RH au sein des entreprises industrielles, en mettant l'accent sur leur efficacité et leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Plus spécifiquement, les objectifs sont les suivants :

- Identifier et analyser les outils et méthodes de pilotage de la performance RH utilisés dans le secteur industriel.
- Évaluer l'impact de ces outils sur la performance globale de l'entreprise.
- Proposer des recommandations pour améliorer le pilotage de la performance RH, en tenant compte des spécificités du secteur industriel.

4. Méthodologie

Pour atteindre ces objectifs, une approche méthodologique rigoureuse sera adoptée. Le mémoire combinera une revue de la littérature académique et des études de cas pratiques pour offrir une analyse complète. La méthodologie inclura :

- Une revue de la littérature pour définir les concepts clés et les meilleures pratiques en matière de pilotage de la performance RH.
- Une étude empirique basée sur des enquêtes et des entretiens avec des professionnels du secteur industriel pour recueillir des données concrètes.
- Une analyse comparative pour identifier les forces et les faiblesses des pratiques de pilotage de la performance RH.

5. Structure du mémoire

Le mémoire sera structuré en plusieurs chapitres qui couvrent les aspects théoriques et pratiques du pilotage de la performance RH. Chaque chapitre abordera un aspect spécifique du sujet, de la définition des concepts clés à l'analyse des résultats empiriques, en passant par la présentation des meilleures pratiques et des recommandations pour les entreprises industrielles.

A light blue scroll graphic with a white border and a drop shadow. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered on the scroll.

Chapitre I :

Les Fondements du Pilotage de la Performance RH

Introduction

Le pilotage de la performance des ressources humaines (RH) est un domaine en constante évolution qui repose sur des concepts et des théories bien définis. Dans cette section, nous établirons le cadre théorique nécessaire à la compréhension des enjeux liés à la gestion des performances RH, en commençant par une clarification des définitions et des concepts clés. La performance RH ne se limite pas à des indicateurs quantitatifs ; elle englobe également des dimensions qualitatives qui reflètent la satisfaction, l'engagement et le développement des employés. Ainsi, le pilotage de la performance apparaît comme un processus stratégique qui permet aux entreprises de mesurer et d'améliorer l'efficacité de leurs pratiques RH tout en veillant à leur alignement avec les objectifs globaux de l'organisation.

Nous explorerons également les modèles et théories existants qui soutiennent le pilotage de la performance RH. Des approches telles que le Balanced Scorecard, développé par Kaplan et Norton, offrent des cadres conceptuels pour évaluer la performance organisationnelle au-delà des simples indicateurs financiers. Ces modèles permettent une vision holistique qui intègre les dimensions financières, internes, d'apprentissage et de croissance, essentielles à une gestion efficace des ressources humaines.

Enfin, nous nous pencherons sur les spécificités du secteur industriel, qui présente des caractéristiques uniques influençant la gestion des RH. Les entreprises industrielles, souvent confrontées à des défis opérationnels particuliers et à des environnements de travail exigeants, nécessitent des pratiques RH adaptées à leur contexte spécifique. L'impact de la structure industrielle sur la gestion des ressources humaines sera également examiné, mettant en lumière les stratégies qui favorisent un alignement efficace entre les besoins organisationnels et les aspirations des employés.

L'analyse de ces concepts et modèles théoriques pose ainsi les fondations nécessaires pour aborder de manière approfondie les enjeux du pilotage de la performance RH dans le cadre de notre étude de cas sur l'entreprise Electro-industrie d'Azazga. En définissant les concepts clés, en présentant les modèles théoriques pertinents et en explorant les spécificités du secteur, nous préparerons le terrain pour les analyses ultérieures qui guideront nos recommandations et perspectives.

1. Définition et Concepts Clés

1.1. Performance RH

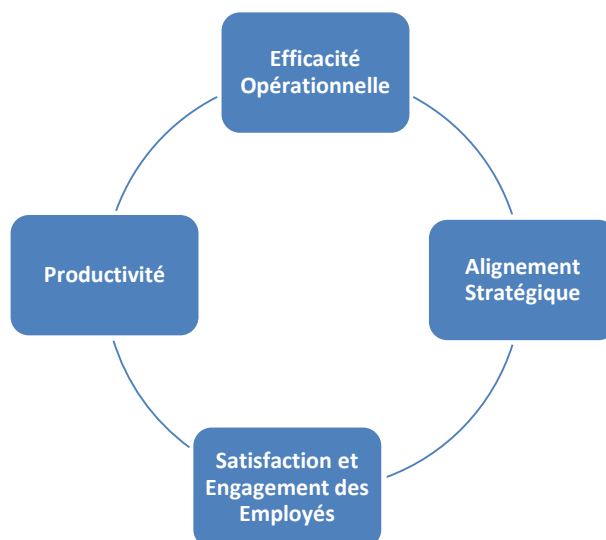
Selon Gilbert et M. Charpentier 2004, la performance RH est la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.

Selon Becker et Huselid 1998, la performance RH se réfère à l'impact des pratiques RH sur les performances économiques de l'entreprise. Ils soulignent l'importance de l'alignement des pratiques RH avec la stratégie d'entreprise pour maximiser l'efficacité organisationnelle.

Selon ces deux définitions, La performance RH fait référence à la capacité d'une organisation à gérer efficacement ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs stratégiques. Elle englobe divers aspects tels que la productivité des employés, la qualité du travail, la satisfaction des collaborateurs, et la contribution globale des ressources humaines à la performance de l'entreprise. En somme, la performance RH mesure dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines soutiennent et optimisent les résultats organisationnels.

Dimensions de la performance RH :

Figure n°1 : Représentant les dimensions de la performance RH



Source : Conception personnelle

- **Efficacité Opérationnelle** : Mesure de la capacité à gérer les opérations quotidiennes de manière fluide, y compris le recrutement, la formation, et le développement des employés.
- **Productivité** : Évaluation de l'impact des ressources humaines sur la production et les résultats financiers. Cela inclut les taux de rendement, la réduction des coûts liés au personnel, et l'amélioration de la qualité du produit.
- **Satisfaction et Engagement des Employés** : Niveau de satisfaction des employés et leur degré d'engagement dans leur travail, qui peuvent influencer directement la performance globale.
- **Alignement Stratégique** : Capacité des pratiques RH à soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise, en veillant à ce que les employés soient dirigés vers les mêmes buts que l'organisation.

1.2. Pilotage de la Performance

1.2.1. Définition :

Le pilotage de la performance RH désigne un processus stratégique et systématique qui vise à planifier, suivre et optimiser l'efficacité des ressources humaines au sein d'une organisation. Ce processus commence par la définition d'objectifs clairs et mesurables, qui servent de fondement pour orienter les actions et les initiatives des employés.

Au cœur de ce pilotage se trouvent les indicateurs clés de performance (KPI), qui permettent d'évaluer les résultats en temps réel. Ces indicateurs peuvent inclure des éléments tels que le taux de turnover, le taux d'absentéisme, les résultats des enquêtes de satisfaction des employés, et bien d'autres, fournissant ainsi une vue d'ensemble précise de la performance RH.

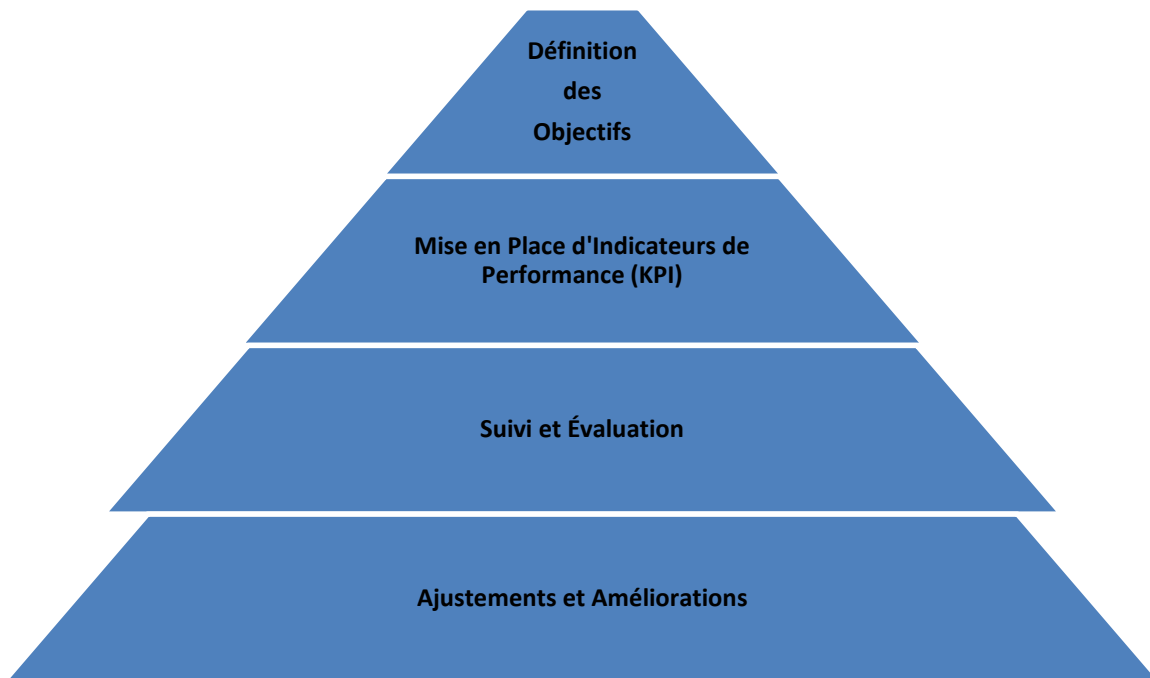
L'analyse des données recueillies est essentielle dans ce processus, car elle permet d'identifier les tendances, de détecter les faiblesses et de saisir les opportunités d'amélioration. En utilisant des outils d'analyse adaptés, les responsables RH peuvent prendre des décisions éclairées et mettre en œuvre des actions correctives ou des initiatives de développement visant à optimiser la performance.

Le pilotage de la performance RH ne se limite pas à la simple évaluation des résultats. Il implique également un engagement actif envers le développement des compétences des employés et la création d'un environnement de travail positif et motivant. Cela passe par la mise en place de programmes de formation, de reconnaissance et de feedback régulier, favorisant ainsi l'engagement et la satisfaction des employés.

En résumé, le pilotage de la performance RH est un levier essentiel pour assurer la réussite stratégique de l'organisation. En intégrant les efforts des ressources humaines dans la vision globale de l'entreprise, il permet non seulement d'optimiser la gestion des talents, mais aussi de renforcer la compétitivité et l'adaptabilité face aux évolutions du marché.

1.2.2. Composantes du pilotage de la performance :

- **Définition des Objectifs** : Établissement d'objectifs clairs et mesurables pour les ressources humaines, alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Mise en Place d'Indicateurs de Performance (KPI)** : Sélection d'indicateurs clés pour évaluer la performance des processus RH et leur contribution à la stratégie globale. Exemples de KPI incluent le taux de rotation du personnel, le temps de recrutement, et les coûts de formation.
- **Suivi et Évaluation** : Surveillance continue des performances à l'aide de rapports réguliers et d'analyses pour détecter les écarts par rapport aux objectifs.
- **Ajustements et Améliorations** : Mise en œuvre d'actions correctives et d'améliorations basées sur les résultats de l'évaluation pour optimiser la performance.

Figure n°2 : les performances du pilotage des performances

Source : Conception personnelle

1.3. Alignement Stratégique des Ressources Humaines

1.3.1. Définition :

L'alignement stratégique des ressources humaines est le processus par lequel les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines sont intégrées et synchronisées avec les objectifs stratégiques globaux d'une organisation. Cela implique d'assurer que les ressources humaines soutiennent activement la vision, la mission et les priorités de l'entreprise, en veillant à ce que les compétences, les talents et les efforts des employés soient orientés vers l'atteinte des résultats souhaités.

Cet alignement se traduit par plusieurs actions clés, notamment la définition de stratégies de recrutement qui ciblent des talents en adéquation avec les objectifs de l'entreprise, la mise en place de programmes de formation et de développement des compétences, ainsi que l'élaboration de systèmes d'évaluation de la performance qui mesurent l'impact des employés sur les résultats organisationnels.

Un bon alignement stratégique des ressources humaines favorise une culture d'engagement et de collaboration, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements du marché et à innover. En somme, cet alignement est essentiel pour maximiser l'efficacité des ressources humaines et garantir que l'ensemble des efforts déployés contribue à la réussite à long terme de l'entreprise.

1.3.2. Principes de l'alignement stratégique :

- **Connaissance des Objectifs Stratégiques :** Les professionnels RH doivent comprendre les objectifs à long terme et à court terme de l'entreprise pour aligner les pratiques RH en conséquence.
- **Intégration des Pratiques RH :** Les politiques de recrutement, de formation, de gestion des talents, et de gestion des performances doivent être conçues pour soutenir les stratégies de l'entreprise.
- **Évaluation de la Contribution :** Mesurer comment les initiatives RH contribuent aux résultats stratégiques, tels que l'innovation, la croissance du marché, ou la réduction des coûts.
- **Adaptabilité :** Les pratiques RH doivent être flexibles et adaptables aux évolutions de la stratégie de l'entreprise et aux changements du marché.

1.4. Spécificités du Secteur Industriel

1.4.1. Caractéristiques des Entreprises Industrielles :

Les entreprises industrielles se distinguent par des caractéristiques particulières qui influencent le pilotage de la performance RH :

- **Processus Opérationnels Complexes :** Les opérations industrielles impliquent souvent des processus complexes et une gestion rigoureuse des ressources humaines pour garantir la fluidité et l'efficacité des opérations.
- **Dépendance à la Technologie :** Les entreprises industrielles sont fortement dépendantes de la technologie et des équipements, ce qui nécessite une gestion efficace des compétences techniques et des formations continues pour les employés.

- **Environnement de Travail Physique** : Le travail dans le secteur industriel peut inclure des environnements de travail physiques exigeants, ce qui nécessite des pratiques spécifiques en matière de sécurité, de santé et de bien-être des employés.

1.4.2. Impact sur la Gestion des Ressources Humaines :

- **Recrutement et Formation** : Besoin de recruter des talents avec des compétences techniques spécifiques et de fournir des formations adaptées.
- **Gestion des Performances** : Développement de systèmes de gestion des performances qui prennent en compte les exigences opérationnelles et les défis liés au secteur.
- **Engagement des Employés** : Stratégies pour maintenir l'engagement et la motivation dans des environnements de travail potentiellement exigeants.

2. Modèles et Théories du Pilotage de la Performance RH

2.1. Modèle du Balanced Scorecard (BSC)

2.1.1. Définition :

Le modèle du Balanced Scorecard (BSC) est un cadre de gestion stratégique conçu pour aider les organisations à traduire leur vision et leur stratégie en un ensemble cohérent d'objectifs mesurables et de mesures de performance. Développé par Robert Kaplan et David Norton dans les années 1990, le BSC vise à aller au-delà des indicateurs financiers traditionnels, souvent insuffisants pour évaluer la performance à long terme d'une entreprise. Il repose sur quatre perspectives essentielles, chacune fournissant une vue unique sur la performance organisationnelle.

La première, la perspective financière, évalue des éléments tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité et la gestion des coûts, permettant aux dirigeants de s'assurer que les stratégies mises en œuvre conduisent à des résultats financiers positifs. La seconde, le perspectif client, se concentre sur la satisfaction et la fidélisation des clients, en analysant les besoins et les attentes des consommateurs pour évaluer la qualité des produits ou services offerts. La troisième perspective, celle des processus internes, examine l'efficacité et l'efficience des opérations de l'organisation, identifiant les processus critiques qui contribuent à la création de valeur pour les clients et à la performance globale.

Enfin, la perspective d'apprentissage et de croissance met l'accent sur le développement des compétences des employés et la culture organisationnelle, en évaluant des éléments tels que la satisfaction des employés, les programmes de formation et d'innovation. Cette dimension est cruciale pour garantir que l'organisation dispose des talents nécessaires pour soutenir sa stratégie à long terme et s'adapter à un environnement commercial en constante évolution. En intégrant ces quatre perspectives, le Balanced Scorecard offre une vue d'ensemble équilibrée de la performance organisationnelle, permettant aux dirigeants de prendre des décisions éclairées et d'assurer que toutes les activités de l'entreprise sont alignées sur ses objectifs stratégiques. Ce modèle favorise ainsi une gestion proactive et stratégique, essentielle pour la réussite et la durabilité des entreprises dans un marché concurrentiel.

2.1.2. Composantes du BSC :

- **Perspective Financière** : Mesure des résultats financiers et de la rentabilité de l'organisation.
- **Perspective Client** : Évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, ainsi que de la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché.
- **Perspective des Processus Internes** : Analyse des processus opérationnels internes et identification des opportunités d'amélioration.
- **Perspective d'Apprentissage et de Croissance** : Mesure de la capacité de l'organisation à innover, à améliorer ses processus, et à développer les compétences de ses employés.

Figure n°3 : Tableau de bord perspective Robert S. Kaplan et David P. Norton



Source : <https://www.piloter.org/balanced-scorecard/index.htm>

2.1.3. Application au Pilotage de la Performance RH :

Le BSC permet de lier les objectifs RH aux objectifs stratégiques de l'entreprise en intégrant des indicateurs RH dans chacune des perspectives. Par exemple, des indicateurs comme le taux de rotation des employés peuvent être utilisés dans la perspective des processus internes,

tandis que la satisfaction des employés peut être mesurée dans la perspective de l'apprentissage et de la croissance.

2.2. Modèle de Gestion de la Performance par Objectifs (MBO)

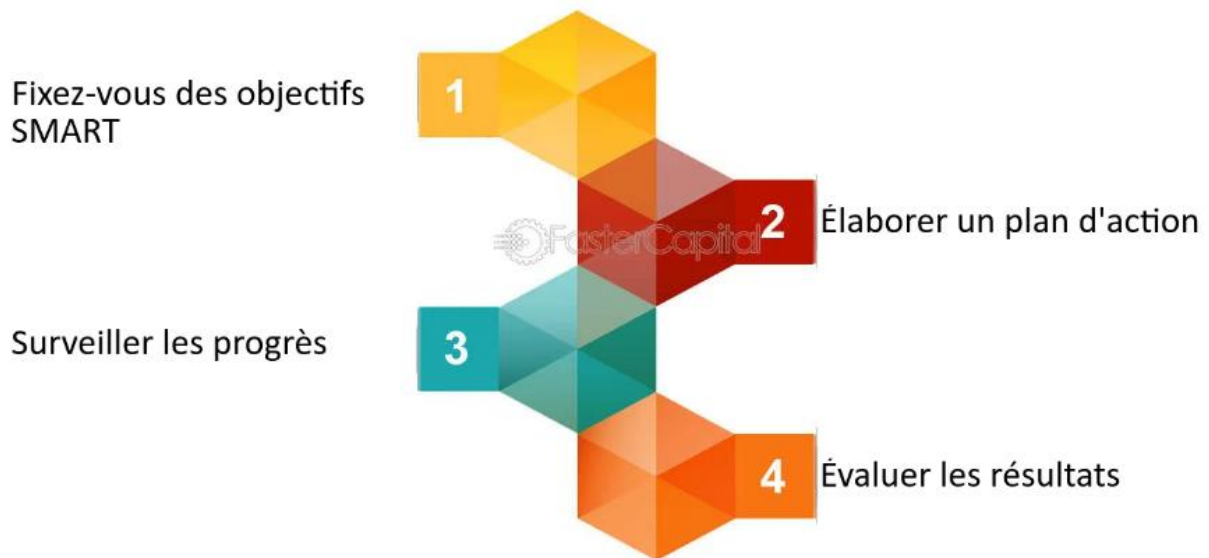
2.2.1. Définition :

Le modèle de gestion de la performance par objectifs (MBO) est une approche de gestion qui consiste à définir des objectifs clairs et mesurables pour les employés, afin d'aligner leurs efforts sur les priorités stratégiques de l'organisation. Introduit par Peter Drucker dans les années 1950, le MBO repose sur le principe que l'implication des employés dans la définition de leurs objectifs améliore leur motivation et leur engagement, tout en facilitant la communication entre les managers et leurs équipes.

Dans ce modèle, les objectifs sont établis de manière collaborative entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques, garantissant ainsi que chacun comprend les attentes et les résultats escomptés. Une fois les objectifs définis, des indicateurs de performance sont utilisés pour mesurer les résultats, permettant ainsi un suivi régulier des progrès réalisés. À la fin de la période de référence, une évaluation formelle est effectuée pour analyser la performance de chaque employé par rapport aux objectifs fixés.

Le MBO encourage également un feedback continu et des ajustements des objectifs si nécessaire, favorisant ainsi une culture d'amélioration continue. En résumé, le modèle de gestion de la performance par objectifs constitue un cadre structuré qui vise à renforcer la responsabilisation des employés, à améliorer la performance individuelle et collective, et à aligner les actions de l'ensemble de l'organisation sur sa vision stratégique.

Figure n°4 : Modèle de Gestion de la Performance par Objectifs (MBO) par Peter Drucker



Source : <https://fastercapital.com/fr/contenu/Definition-d-objectifs---definir-les-ambitions-dans-le-cadre-du-MBO.html>

2.2.2. Composantes du MBO :

- **Définition des Objectifs :** Établissement d'objectifs clairs et mesurables pour les employés, en lien direct avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Suivi des Progrès :** Surveillance continue des performances par rapport aux objectifs définis, avec des évaluations régulières.
- **Évaluation et Feedback :** Évaluation des performances et fourniture de feedback pour ajuster les objectifs et les stratégies si nécessaire.
- **Récompenses et Reconnaissance :** Attribution de récompenses basées sur l'atteinte des objectifs pour motiver et engager les employés.

2.2.3. Application au Pilotage de la Performance RH :

Le MBO permet d'aligner les objectifs individuels des employés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, en assurant une clarté et une transparence dans les attentes. Les évaluations de performance sont basées sur l'atteinte des objectifs définis, ce qui facilite le pilotage de la performance RH et la gestion des talents.

2.3. Théorie des Ressources et Compétences (RBV)

2.3.1. Définition :

La théorie des ressources et compétences (RBV) est un cadre conceptuel en gestion stratégique qui postule que les avantages concurrentiels d'une entreprise proviennent de ses ressources uniques et de ses compétences distinctives. Développée par des chercheurs tels que Jay Barney dans les années 1990, cette théorie met l'accent sur l'importance des ressources internes de l'organisation, plutôt que sur les conditions externes du marché, pour expliquer la performance économique.

Selon la RBV, les ressources d'une entreprise peuvent être classées en différentes catégories, telles que les ressources tangibles (actifs physiques, équipements), les ressources intangibles (marques, brevets, savoir-faire) et les ressources humaines (compétences, expertise des employés). Pour qu'une ressource soit source d'avantage concurrentiel durable, elle doit être précieuse, rare, inimitable et non substituable (le modèle VRIN).

En outre, les compétences, qui font référence à la capacité de l'organisation à mobiliser et à combiner ses ressources de manière efficace, jouent un rôle crucial dans la création de valeur. La RBV encourage les entreprises à investir dans le développement et la protection de leurs ressources et compétences clés, afin de se différencier de leurs concurrents et de maintenir une position de leader sur le marché. En résumé, la théorie des ressources et compétences offre un cadre pour comprendre comment les atouts internes d'une organisation peuvent être exploités pour générer des avantages concurrentiels et assurer la durabilité de sa performance à long terme.

2.3.2. Composantes de la RBV :

- **Ressources** : Les actifs tangibles et intangibles que possède l'organisation, comme le capital humain, les technologies, et les capacités organisationnelles.
- **Compétences** : Les capacités spécifiques et les savoir-faire qui permettent à l'organisation d'utiliser ses ressources de manière efficace pour atteindre ses objectifs.
- **Avantage Concurrentiel** : La capacité de l'organisation à obtenir des résultats supérieurs par rapport à ses concurrents grâce à l'utilisation efficace de ses ressources et compétences uniques.

2.3.3. Application au Pilotage de la Performance RH :

La RBV souligne l'importance de développer et de gérer les compétences clés des employés pour maintenir un avantage concurrentiel. Le pilotage de la performance RH, dans ce contexte, implique de se concentrer sur l'identification, le développement et la rétention des talents qui possèdent des compétences stratégiques pour l'entreprise.

2.4. Modèle de Gestion de la Performance par Compétences

2.4.1. Définition :

Le Modèle de Gestion de la Performance par Compétences est une approche stratégique qui cherche à aligner les compétences des employés avec les objectifs globaux de l'organisation afin d'améliorer sa performance. Ce modèle commence par l'identification des compétences essentielles, tant techniques que comportementales, requises pour chaque poste au sein de l'entreprise, garantissant ainsi une adéquation entre les capacités des employés et les besoins stratégiques de l'organisation. Une fois ces compétences définies, des méthodes d'évaluation sont mises en place, telles que des auto-évaluations, des évaluations par les pairs et des feedbacks de la part des supérieurs, permettant de mesurer le niveau de compétence des employés. À partir de ces évaluations, des programmes de formation et de développement ciblés sont instaurés pour renforcer les compétences jugées nécessaires. En parallèle, des indicateurs de performance spécifiques sont établis pour suivre l'impact des compétences sur les résultats de l'entreprise. Ce modèle inclut également un processus de feedback continu, permettant aux employés de comprendre leur progression et de s'ajuster en conséquence. En assurant un développement des compétences en phase avec les objectifs de l'organisation, le Modèle de Gestion de la Performance par Compétences favorise non seulement une augmentation de la productivité, mais aussi un engagement accru des employés et une gestion optimale des talents, notamment par la promotion interne basée sur les compétences acquises.

2.4.2. Composantes du Modèle :

- **Identification des Compétences :** Définition des compétences nécessaires pour chaque poste et pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Évaluation des Compétences :** Mesure du niveau de maîtrise des compétences chez les employés, à l'aide d'évaluations régulières.

- **Développement des Compétences** : Mise en place de programmes de formation et de développement pour améliorer les compétences des employés et les aligner avec les besoins de l'entreprise.
- **Gestion des Talents** : Utilisation des données sur les compétences pour prendre des décisions concernant les promotions, les augmentations salariales, et les plans de succession.

2.4.3. Application au Pilotage de la Performance RH :

Ce modèle permet d'orienter la gestion des performances vers le développement des compétences clés nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels. Il favorise également une approche plus ciblée et personnalisée de la gestion des talents et du développement professionnel.

3. Spécificités du Secteur Industriel

3.1. Caractéristiques du Secteur Industriel

3.1.1. Définition :

Le secteur industriel englobe un large éventail d'activités liées à la production de biens matériels, comprenant non seulement l'extraction des matières premières, mais aussi la transformation et la fabrication de produits finis. Ce domaine se caractérise par des processus complexes et intégrés, où des chaînes de production longues et interconnectées jouent un rôle central. Chaque étape, de l'approvisionnement en matières premières à la distribution des produits finis, nécessite une coordination minutieuse entre divers acteurs, incluant les fournisseurs, les producteurs, et les distributeurs.

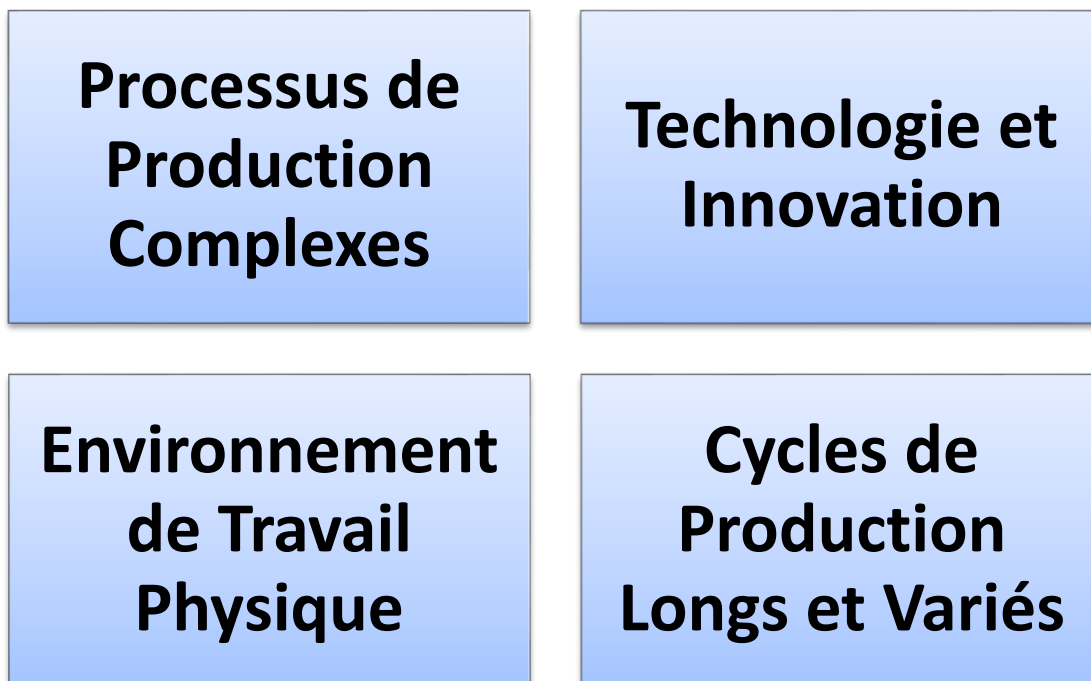
Les environnements de travail dans le secteur industriel sont souvent physiques et exigeants, impliquant des risques liés à la sécurité et à la santé au travail. Les employés doivent faire face à des horaires parfois décalés, des conditions de travail variées, et des exigences en matière de performance qui peuvent engendrer un stress considérable. De plus, le secteur est en constante évolution, influencé par la mondialisation, l'innovation technologique et les exigences croissantes en matière de durabilité. Cette dynamique impose aux entreprises de s'adapter rapidement, en investissant dans de nouvelles technologies et en révisant leurs processus de production pour rester compétitives.

Ces spécificités du secteur industriel ont un impact direct sur la gestion des ressources humaines. Les entreprises doivent mettre en place des stratégies adaptées pour attirer, former et retenir les talents, tout en veillant à maintenir un climat de travail positif. Le pilotage de la performance devient ainsi une préoccupation majeure, nécessitant une approche holistique qui intègre la gestion des compétences, l'optimisation des processus et l'engagement des employés. En outre, la mise en œuvre de pratiques de gestion responsables et durables est devenue essentielle pour répondre aux attentes des parties prenantes et pour garantir la pérennité des entreprises dans un marché en mutation rapide.

3.1.2. Caractéristiques Clés :

- **Processus de Production Complexes** : Les entreprises industrielles possèdent des chaînes de production souvent longues et complexes, nécessitant une gestion minutieuse des ressources humaines pour maintenir l'efficacité et la qualité.
- **Technologie et Innovation** : La dépendance à la technologie est élevée, avec des machines et des équipements sophistiqués. Les entreprises doivent investir dans la formation continue pour maintenir les compétences techniques des employés à jour.
- **Environnement de Travail Physique** : Les conditions de travail peuvent être rigoureuses, avec des risques associés à la sécurité et à la santé. La gestion des ressources humaines doit intégrer des politiques robustes en matière de sécurité et de bien-être.
- **Cycles de Production Longs et Variés** : Les cycles de production peuvent être longs, nécessitant une planification et une gestion des ressources humaines adaptées pour gérer les périodes de haute et basse demande.

Figure n°5 : Caractéristiques clés du Secteur Industriel



Source : Conception personnelle

3.2. Défis de la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Industriel

3.2.1. Recrutement et Rétention des Talents :

- **Compétences Techniques Spécifiques** : Le recrutement de talents avec des compétences techniques spécifiques est crucial. Les entreprises doivent attirer des candidats qualifiés dans un marché du travail souvent concurrentiel.
- **Rétention des Employés** : La rétention peut être un défi en raison de la nature exigeante du travail et des opportunités limitées pour l'évolution professionnelle, nécessitant des stratégies de fidélisation efficaces.

3.2.2. Formation et Développement :

- **Technologies en Évolution** : Les avancées technologiques rapides nécessitent une formation continue pour que les employés puissent utiliser les nouveaux outils et équipements de manière efficace.
- **Adaptation aux Changements** : La formation doit également inclure des programmes pour s'adapter aux évolutions des processus de production et aux exigences de qualité.

3.2.3. Gestion des Performances :

- **Évaluation en Environnement Complexe** : L'évaluation de la performance dans un environnement industriel complexe doit tenir compte des nombreux facteurs qui influencent la productivité, tels que les temps d'arrêt des machines et les conditions de travail.
- **Gestion des Processus** : Les pratiques de gestion des performances doivent être adaptées pour refléter les objectifs spécifiques de production et de qualité.

3.2.4. Sécurité et Bien-être des Employés :

- **Conditions de Travail** : Les environnements de travail industriels peuvent être physiquement exigeants et dangereux. La gestion des ressources humaines doit inclure des mesures rigoureuses en matière de sécurité pour prévenir les accidents et garantir un environnement de travail sûr.

- **Santé et Bien-être** : Les politiques de bien-être doivent être adaptées pour soutenir les employés face aux défis physiques et mentaux liés au travail industriel.

3.3. Impact des Spécificités du Secteur sur le Pilotage de la Performance RH

3.3.1. Alignement Stratégique :

- **Objectifs Spécifiques** : Le pilotage de la performance RH dans le secteur industriel doit aligner les objectifs RH avec les objectifs spécifiques de production, de qualité et d'innovation.
- **Mesure des Performances** : Les indicateurs de performance RH doivent être adaptés pour mesurer efficacement la contribution des employés aux objectifs de production et de qualité.

3.3.2. Innovation et Amélioration Continue :

- **Développement de Compétences** : La gestion des talents doit se concentrer sur le développement des compétences techniques et l'adaptation aux innovations technologiques.
- **Culture de l'Amélioration** : Les entreprises doivent promouvoir une culture d'amélioration continue pour encourager les employés à contribuer à l'optimisation des processus et à l'innovation.

3.3.3. Gestion des Talents et Succession :

- **Planification de la Succession** : La gestion des talents doit inclure une planification de la succession pour préparer les futurs leaders et experts techniques, garantissant la continuité de la performance.
- **Mobilité Interne** : Les stratégies de mobilité interne peuvent aider à développer les compétences des employés et à répondre aux besoins changeants de l'entreprise.

3.3.4. Communication et Engagement :

- **Communication Efficace** : Une communication claire et efficace est essentielle pour maintenir l'engagement des employés, en particulier dans les environnements de travail industriels où les équipes peuvent être larges et diversifiées.
- **Engagement des Employés** : Les initiatives pour renforcer l'engagement doivent prendre en compte les particularités du travail industriel, en mettant l'accent sur la reconnaissance et la motivation.

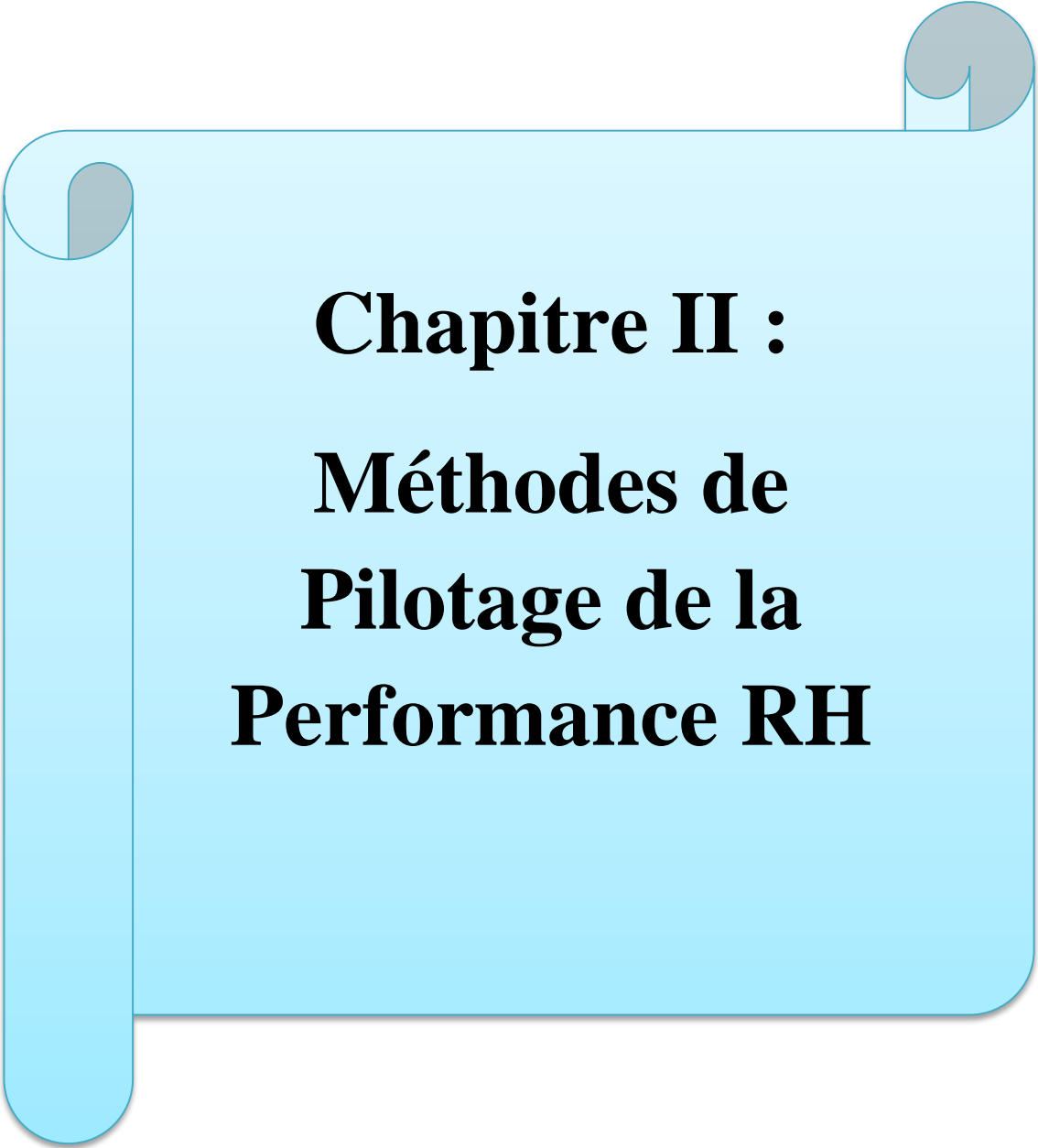
Conclusion

La compréhension des concepts fondamentaux liés à la performance des ressources humaines (RH) est essentielle pour toute recherche sur le sujet. La performance RH joue un rôle stratégique dans la compétitivité des entreprises, influençant leur capacité à s'adapter aux évolutions du marché et à maximiser leur capital humain. L'alignement des ressources humaines avec les objectifs organisationnels est crucial pour assurer une efficacité opérationnelle et un développement durable.

Les modèles de gestion de la performance, tels que le Balanced Scorecard, fournissent des outils pertinents pour évaluer et ajuster les performances en fonction des résultats obtenus. Ces modèles permettent aux entreprises de mieux gérer leurs talents, d'optimiser les processus et de renforcer l'engagement des employés.

Les spécificités du secteur industriel, comme les exigences en matière de compétences techniques et les dynamiques de production, nécessitent une approche adaptée dans le pilotage de la performance RH. Comprendre ces enjeux sectoriels est primordial pour développer des stratégies qui répondent aux besoins uniques des entreprises industrielles.

L'analyse des concepts et des modèles relatifs à la performance RH ouvre la voie à une exploration approfondie des leviers d'action et des solutions concrètes pour améliorer la gestion des ressources humaines. L'application de ces connaissances à des situations réelles permettra de mieux appréhender les défis et les opportunités liés au pilotage de la performance RH dans divers contextes organisationnels.

A light blue scroll graphic with a white border and a drop shadow. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curled over. The text is centered on the scroll.

Chapitre II :
Méthodes de
Pilotage de la
Performance RH

Introduction

Dans un environnement économique dynamique et en constante mutation, le pilotage de la performance des ressources humaines (RH) devient un impératif stratégique pour les entreprises, en particulier dans le secteur industriel. Ce chapitre se penche sur les méthodes et outils utilisés pour mesurer et optimiser cette performance, en mettant en lumière les pratiques qui permettent d'aligner les ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Nous commencerons par explorer les différents outils et techniques de mesure de la performance RH, en nous concentrant sur les indicateurs de performance clés (KPI) et les systèmes d'évaluation et d'analyse. Ces outils sont essentiels pour quantifier l'efficacité des pratiques RH, identifier les domaines d'amélioration et assurer une transparence dans la gestion des performances. En définissant des KPI pertinents, les entreprises peuvent non seulement suivre leurs progrès, mais également renforcer la responsabilisation des équipes et encourager une culture d'amélioration continue.

Ensuite, nous aborderons le processus de pilotage de la performance, qui comprend la planification, la mise en œuvre, ainsi que le suivi et l'ajustement des actions entreprises. Une approche systématique et rigoureuse de ce processus est cruciale pour garantir que les initiatives RH répondent efficacement aux besoins organisationnels et aux exigences du marché. La capacité à s'adapter rapidement aux changements est d'autant plus cruciale dans un secteur industriel en constante évolution, où les conditions de travail et les attentes des employés peuvent changer rapidement.

Enfin, nous analyserons des études de cas et des bonnes pratiques, en examinant des exemples concrets d'initiatives réussies dans le secteur industriel et en réalisant une analyse comparative avec d'autres secteurs. Cette section mettra en évidence les stratégies innovantes qui se sont avérées efficaces pour améliorer la performance RH, tout en fournissant des leçons précieuses sur les approches qui peuvent être appliquées dans des contextes variés.

1. Outils et Techniques de Mesure de la Performance RH

1.1. Indicateurs Clés de Performance (KPI)

1.1.1. Définition

Les Indicateurs Clés de Performance, souvent abrégés en KPI (Key Performance Indicators), sont des mesures quantifiables utilisées pour évaluer l'efficacité d'une organisation, d'une équipe, ou d'un individu dans l'atteinte d'objectifs stratégiques spécifiques. Les KPI permettent de suivre la performance dans divers domaines tels que la finance, les opérations, les ressources humaines, et le marketing. Ils servent à identifier les écarts entre les résultats attendus et les résultats réels, facilitant ainsi la prise de décisions informées et l'amélioration continue.

Les KPI sont définis en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et doivent être SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. Par exemple, un KPI en ressources humaines pourrait être le taux de rétention des employés, qui mesure la capacité de l'entreprise à maintenir ses talents sur une période donnée.

1.1.2. Exemples de KPI en RH

- **Taux de Rotation du Personnel** : Mesure du pourcentage de départs d'employés par rapport à l'effectif total sur une période donnée. Un taux élevé peut indiquer des problèmes de rétention ou de satisfaction au travail.
- **Taux d'Absentéisme** : Pourcentage d'absences des employés par rapport aux heures travaillées totales. Cela peut refléter des problèmes de bien-être, de satisfaction ou de gestion des absences.
- **Temps de Recrutement** : Durée moyenne nécessaire pour pourvoir un poste vacant, de la publication de l'offre à l'embauche. Un temps de recrutement long peut suggérer des inefficacités dans le processus de recrutement.
- **Coût de Recrutement** : Coût total associé au recrutement d'un nouvel employé, y compris les frais de publicité, les honoraires de recrutement, et le temps des recruteurs. Cela aide à évaluer l'efficacité des stratégies de recrutement.

1.1.3. Utilisation des KPI :

Les KPI doivent être choisis en fonction des objectifs spécifiques de l'organisation et des aspects clés de la gestion des ressources humaines que l'on souhaite évaluer. Ils permettent aux gestionnaires RH de suivre les progrès, de détecter les tendances et de prendre des décisions basées sur des données concrètes.

1.2. Systèmes d'Évaluation des Performances

1.2.1. Définition :

Les systèmes d'évaluation des performances sont des méthodes et des processus structurés utilisés par les organisations pour mesurer et analyser la performance des employés, des équipes et des départements. Leur principal objectif est d'assurer l'alignement des efforts individuels et collectifs avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, contribuant ainsi à l'atteinte des résultats souhaités.

Ces systèmes incluent divers outils qui permettent de suivre les performances au fil du temps, en fournissant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour identifier les forces et les domaines à améliorer. Ils intègrent également le feedback constructif et des évaluations régulières, favorisant le développement des compétences et une culture d'amélioration continue.

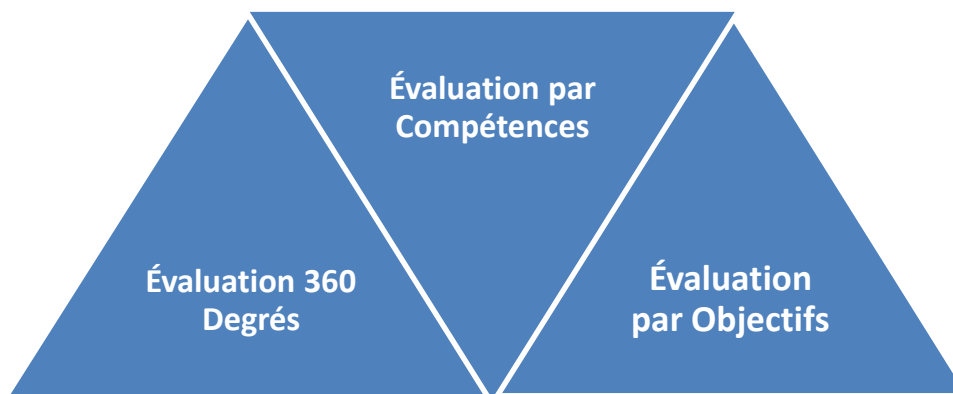
En outre, ils aident à prendre des décisions concernant les promotions et les augmentations de salaire, tout en renforçant l'engagement des employés. En offrant une visibilité sur la performance individuelle, ces systèmes permettent à chaque membre de l'équipe de contribuer significativement à la réussite de l'organisation.

1.2.2. Types de Systèmes d'Évaluation :

- **Évaluation par Objectifs :** Basée sur la gestion par objectifs (MBO), cette méthode évalue la performance des employés en fonction des objectifs spécifiques qu'ils ont atteints. Les employés et les managers définissent ensemble des objectifs clairs et mesurables, puis la performance est évaluée par rapport à ces objectifs.

- **Évaluation 360 Degrés** : Implique la collecte de feedback sur la performance d'un employé de plusieurs sources, y compris les superviseurs, les pairs, les subordonnés, et parfois les clients. Cela offre une vue plus complète et équilibrée de la performance de l'individu.
- **Évaluation par Compétences** : Évalue les employés en fonction des compétences clés nécessaires à leur poste. Les compétences sont définies et mesurées à l'aide de grilles d'évaluation spécifiques, permettant d'identifier les forces et les domaines nécessitant des améliorations

Figure n° 6 : Types de Système d'Evaluation



Source : Conception personnelle

1.2.3. Avantages des Systèmes d'Évaluation :

Les systèmes d'évaluation fournissent des retours réguliers et formels aux employés, favorisent le développement professionnel et permettent une prise de décision éclairée concernant les promotions, les augmentations salariales et les formations.

1.3. Enquêtes de Satisfaction des Employés

1.3.1. Définition

Les enquêtes de satisfaction des employés sont des outils utilisés par les organisations pour recueillir des avis et des feedbacks sur divers aspects de l'environnement de travail et de la culture d'entreprise. Ces enquêtes visent à évaluer le niveau de satisfaction des employés concernant leur travail, leurs conditions de travail, leurs relations avec les collègues et la direction, ainsi que des éléments tels que la reconnaissance, les opportunités de développement et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les résultats de ces enquêtes permettent aux entreprises d'identifier les points forts et les domaines nécessitant des améliorations, contribuant ainsi à renforcer l'engagement des employés et à améliorer la rétention des talents. En prenant en compte les opinions des employés, les organisations peuvent mettre en œuvre des actions ciblées pour améliorer la satisfaction au travail et créer un environnement de travail plus positif et productif.

1.3.2. Types d'Enquêtes

- **Enquête de Climat Organisationnel** : Évalue l'ambiance et la culture de travail au sein de l'organisation. Les questions portent sur les relations entre collègues, la communication interne, et la satisfaction globale au travail.
- **Enquête de Satisfaction au Travail** : Mesure la satisfaction des employés par rapport à différents aspects de leur travail, tels que les conditions de travail, la rémunération, et les opportunités de développement.
- **Enquête d'Engagement des Employés** : Évalue le niveau d'engagement et de motivation des employés, ainsi que leur alignement avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise.

1.3.3. Utilisation des Enquêtes

Les résultats des enquêtes permettent d'identifier les domaines nécessitant des améliorations, de mesurer l'impact des initiatives RH sur la satisfaction des employés, et de développer des stratégies pour améliorer l'engagement et la rétention.

1.4. Analyse des Données RH

1.4.1. Définition

L'analyse des données RH (Ressources Humaines) désigne l'ensemble des méthodes et techniques utilisées pour collecter, examiner et interpréter des données relatives à la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Elle vise à fournir des insights et des recommandations basés sur des données quantitatives et qualitatives, permettant ainsi aux décideurs de prendre des décisions éclairées concernant le recrutement, la rétention, la performance des employés, et l'optimisation des processus RH. En intégrant des analyses prédictives, cette démarche contribue à améliorer la gestion des talents et à aligner les stratégies de ressources humaines avec les objectifs globaux de l'entreprise.

1.4.2. Techniques d'Analyse

- **Analyse Descriptive** : Consiste à examiner les données passées pour comprendre les tendances et les modèles. Par exemple, l'analyse des taux de rotation du personnel pour identifier les périodes de turnover élevé.
- **Analyse Prédictive** : Utilise des modèles statistiques pour prédire les futurs résultats en fonction des données historiques. Par exemple, prédire le risque de départ d'employés en fonction de divers facteurs.
- **Analyse Prescriptive** : Fournit des recommandations basées sur l'analyse des données pour améliorer les performances. Par exemple, recommander des interventions pour réduire le turnover ou améliorer la satisfaction des employés.

1.4.3. Avantages de l'Analyse des Données RH

L'analyse des données permet aux gestionnaires RH de prendre des décisions basées sur des preuves concrètes, d'identifier les tendances émergentes, et de développer des stratégies ciblées pour améliorer la performance et l'efficacité des pratiques RH.

1.5. Tableaux de Bord RH

1.5.1. Définition :

Un tableau de bord RH est un outil de gestion stratégique qui centralise et présente de manière visuelle des indicateurs clés de performance (KPI) liés aux ressources humaines d'une organisation. Il permet aux responsables et aux dirigeants d'obtenir une vue d'ensemble des performances des activités RH, facilitant ainsi le suivi et l'analyse des données essentielles pour prendre des décisions éclairées.

Les tableaux de bord RH incluent des indicateurs tels que le taux de turnover, le taux d'absentéisme et les résultats des enquêtes de satisfaction des employés. En offrant des visualisations graphiques et des données en temps réel, cet outil aide à identifier rapidement les problèmes potentiels, à mesurer l'efficacité des politiques RH, et à ajuster les stratégies en conséquence. En somme, le tableau de bord RH est essentiel pour optimiser la gestion des ressources humaines et garantir que les actions sont alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

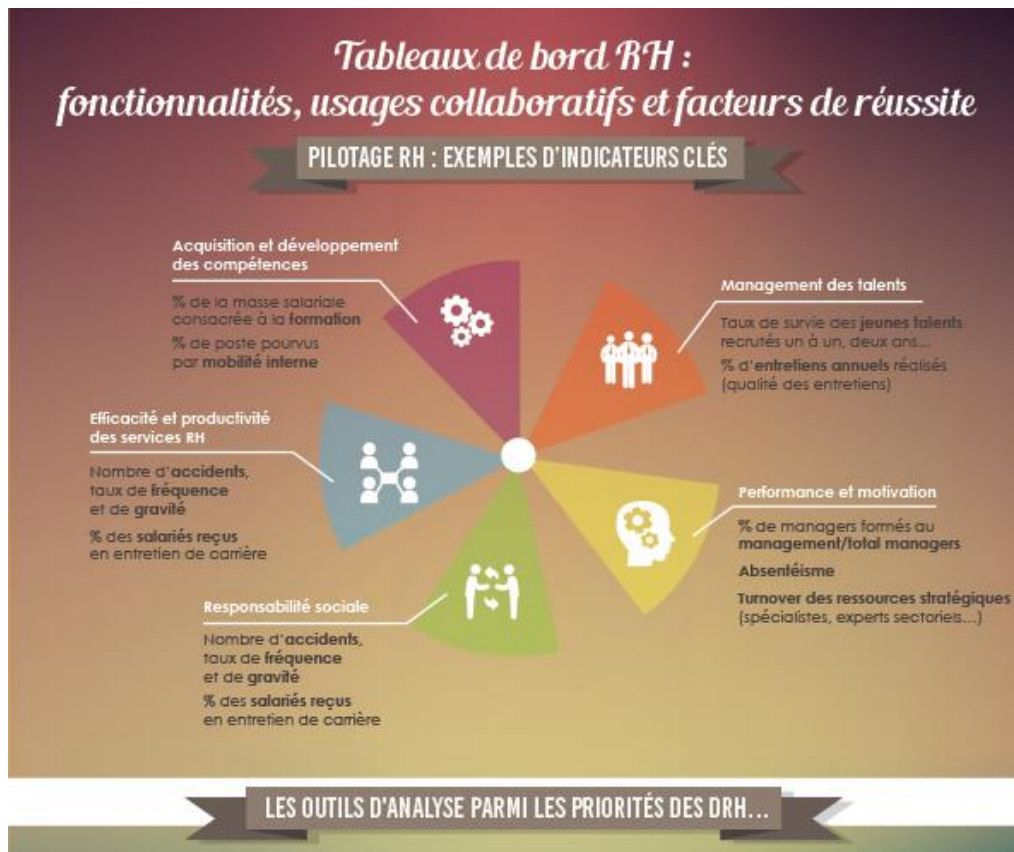
1.5.2. Composantes des Tableaux de Bord

- **Visualisations** : Graphiques, diagrammes et autres représentations visuelles des données pour faciliter la compréhension.
- **Métriques Clés** : Présentation des KPI et autres mesures importantes pour le suivi de la performance RH.
- **Alertes et Tendances** : Indicateurs de performances qui signalent les écarts par rapport aux objectifs et les tendances émergentes.

1.5.3. Utilisation des Tableaux de Bord

Les tableaux de bord RH permettent aux gestionnaires de suivre rapidement les performances, d'identifier les problèmes potentiels, et de prendre des décisions informées pour ajuster les stratégies et les pratiques RH.

Figure n°7 : Pilotage RH (exemples d'indicateurs clés)



Source : <https://www.heflo.com/fr/blog/rh/tableau-de-bord-strategique-rh/>

Figure n°8 : 6 étapes pour déployer un tableau de bord stratégique RH



Source : <https://www.heflo.com/fr/blog/rh/tableau-de-bord-strategique-rh/>

2. Processus de Pilotage de la Performance

2.1. Définition des Objectifs

2.1.1. Importance :

Définition des objectifs est une étape clé dans le pilotage de la performance des ressources humaines (RH). Elle permet de diriger les actions des employés et de l'organisation vers des résultats spécifiques, en fournissant une direction claire pour les efforts de chacun. Ces objectifs garantissent également que les initiatives en matière de gestion des ressources humaines sont alignées avec la stratégie globale de l'entreprise. En établissant des objectifs mesurables et atteignables, les organisations favorisent l'engagement des employés et maximisent leur contribution à la réalisation des ambitions stratégiques de l'entreprise.

2.1.2. Types d'Objectifs :

- **Objectifs Stratégiques** : Objectifs à long terme alignés avec la vision et la mission de l'entreprise. Par exemple, améliorer l'innovation ou accroître la part de marché.
- **Objectifs Opérationnels** : Objectifs à court terme qui soutiennent les objectifs stratégiques. Par exemple, réduire le taux de rotation du personnel ou améliorer le taux de satisfaction des employés.
- **Objectifs SMART** : Objectifs qui sont Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels. Ils doivent être clairement définis pour être facilement compris et suivis.

2.1.3. Processus de Définition :

- **Identification des Priorités** : Déterminer les priorités stratégiques de l'entreprise et les traduire en objectifs RH.
- **Consultation des Parties Prenantes** : Impliquer les parties prenantes clés pour s'assurer que les objectifs sont alignés avec les besoins de l'organisation.
- **Établissement de Critères de Réussite** : Définir des critères clairs pour mesurer la réussite des objectifs.

2.2. Élaboration de Plans d'Action

2.2.1. Importance :

Les plans d'action sont des documents stratégiques détaillant les étapes nécessaires pour atteindre des objectifs spécifiques au sein d'une organisation. Ils transforment les objectifs en actions concrètes en précisant les responsabilités de chaque membre de l'équipe, les ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles) et les délais à respecter. En clarifiant les attentes et en structurant le travail, les plans d'action facilitent la mise en œuvre des initiatives et permettent de mesurer les progrès réalisés vers les résultats souhaités.

2.2.2. Composantes des Plans d'Action :

- **Actions** : Description des tâches et des activités nécessaires pour atteindre chaque objectif.
- **Responsabilités** : Attribution des responsabilités aux individus ou aux équipes chargés de mettre en œuvre les actions.
- **Ressources** : Identification des ressources nécessaires, telles que le budget, le temps, et les compétences.
- **Délais** : Définition des échéances pour la réalisation des actions.

2.2.3. Processus d'Élaboration :

- **Analyse des Besoins** : Évaluer les besoins en ressources et en soutien pour la mise en œuvre des actions.
- **Développement des Actions** : Créer des actions spécifiques en réponse aux objectifs établis.
- **Suivi des Progrès** : Mettre en place des mécanismes pour suivre l'avancement des actions et ajuster les plans si nécessaire.

2.3. Mise en Œuvre et Exécution

2.3.1. Importance :

La mise en œuvre est le processus par lequel les actions stipulées dans les plans d'action sont concrètement réalisées. C'est à ce stade crucial que les objectifs fixés prennent forme et se traduisent en résultats tangibles, permettant ainsi à l'organisation de mesurer l'impact de ses efforts stratégiques.

2.3.2. Étapes Clés :

- **Communication** : Informer les employés et les parties prenantes des plans d'action, des attentes et des responsabilités.
- **Formation** : Fournir la formation nécessaire pour que les employés puissent effectuer les tâches requises efficacement.
- **Gestion des Ressources** : Assurer que les ressources nécessaires sont disponibles et utilisées efficacement.
- **Suivi Continu** : Surveiller les progrès en temps réel pour identifier les problèmes potentiels et apporter les ajustements nécessaires.

2.3.3. Défis de Mise en Œuvre :

- **Résistance au Changement** : Gérer la résistance au changement en communiquant clairement les bénéfices et en impliquant les employés dans le processus.
- **Gestion des Ressources** : Assurer que les ressources sont adéquatement allouées et utilisées.

2.4. Évaluation et Analyse de la Performance

2.4.1. Importance :

L'évaluation et l'analyse de la performance permettent de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et d'ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus. Cette étape est essentielle pour identifier les succès et les domaines nécessitant des améliorations.

2.4.2. Méthodes d'Évaluation :

- **Évaluation des Résultats** : Mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs définis. Utiliser des KPI et d'autres outils de mesure pour évaluer la performance.
- **Analyse des Écarts** : Identifier les écarts entre les résultats attendus et les résultats réels. Analyser les causes de ces écarts pour comprendre les facteurs de succès ou d'échec.
- **Feedback** : Collecter des retours des employés et des parties prenantes sur les processus et les résultats. Utiliser ces retours pour améliorer les pratiques RH.

Figure n°9 : Méthodes d'Evaluation



Source : Conception personnelle

2.4.3. Actions d'Amélioration :

- **Ajustements des Plans** : Modifier les plans d'action en fonction des résultats de l'évaluation et des analyses des écarts.
- **Formation et Développement** : Mettre en place des programmes de formation pour adresser les lacunes identifiées et améliorer les compétences des employés.
- **Révision des Objectifs** : Revoir et ajuster les objectifs en fonction des performances et des évolutions stratégiques de l'entreprise.

2.5. Reporting et Communication des Résultats

2.5.1. Importance :

Le reporting et la communication des résultats assurent la transparence et permettent à toutes les parties prenantes de comprendre la performance des ressources humaines et les résultats obtenus.

2.5.2. Composantes du Reporting :

- **Rapports** : Préparer des rapports réguliers sur les performances RH, en incluant des analyses des résultats et des recommandations pour les actions futures.
- **Réunions de Bilan** : Organiser des réunions avec les parties prenantes pour discuter des résultats, des succès, et des domaines nécessitant des améliorations.
- **Communication** : Diffuser les résultats aux employés et aux parties prenantes de manière claire et transparente, en mettant en avant les réussites et les opportunités d'amélioration.

2.5.3. Avantage :

- **Transparence** : Assurer une communication claire des performances et des progrès.
- **Engagement** : Impliquer les employés en partageant les résultats et les succès, ce qui peut renforcer l'engagement et la motivation.

Conclusion

Le pilotage de la performance des ressources humaines (RH) repose sur des méthodes et des outils diversifiés, essentiels pour garantir l'efficacité et l'alignement des activités RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. L'analyse des outils et techniques de mesure, notamment les indicateurs de performance (KPI) et les systèmes d'évaluation, met en avant leur rôle fondamental dans la quantification et l'évaluation des performances RH. Ces outils permettent non seulement de suivre les résultats, mais aussi d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Le processus de pilotage de la performance implique des étapes clés telles que la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'ajustement. Une approche systématique dans ces phases assure une gestion proactive des performances RH, permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements et d'optimiser leurs ressources.

Les études de cas et les bonnes pratiques illustrent l'importance de l'expérience pratique dans le développement de stratégies efficaces. Les exemples tirés du secteur industriel, ainsi que l'analyse comparative avec d'autres secteurs, montrent la diversité des approches possibles et la richesse des solutions existantes. Ces analyses fournissent des enseignements précieux sur les meilleures pratiques à adopter pour améliorer le pilotage de la performance RH.

En somme, l'adoption d'un cadre méthodologique solide pour la mise en œuvre du pilotage de la performance RH souligne la nécessité d'une approche intégrée et adaptable. Cette approche est essentielle pour relever les défis contemporains et maximiser le potentiel des ressources humaines dans un environnement en constante évolution.



Chapitre III :
Analyse Empirique
et Recommandations
et Perspectives

Introduction

Après avoir établi un cadre théorique solide sur le pilotage de la performance des ressources humaines (RH) et avoir exploré les méthodes de mesure et d'évaluation, nous nous pencherons maintenant sur une analyse empirique centrée sur l'entreprise Electro-industrie d'Azazga. Ce processus commence par la présentation détaillée du cas d'étude, où nous décrirons l'entreprise et la méthodologie de collecte de données adoptée, comprenant des enquêtes, des entretiens et des observations. Cette approche permettra de comprendre en profondeur les pratiques actuelles de pilotage de la performance RH au sein de cette entreprise.

L'analyse des résultats fournira un aperçu des pratiques mises en œuvre, en évaluant leur efficacité et en identifiant les points forts ainsi que les axes d'amélioration. Cette phase est cruciale pour dégager des enseignements qui peuvent éclairer la gestion des RH dans le secteur industriel. En parallèle, la discussion des résultats mettra en lumière les interactions entre nos découvertes et la littérature existante, offrant ainsi une perspective critique sur l'état actuel du pilotage de la performance RH.

À la suite de cette analyse, nous aborderons des recommandations concrètes pour optimiser le pilotage de la performance RH au sein d'Electro-industrie d'Azazga. En proposant des stratégies d'alignement avec les objectifs de l'entreprise et en suggérant des innovations possibles, nous visons à fournir des solutions pragmatiques et adaptées aux réalités de l'entreprise.

Enfin, nous explorerons les perspectives futures en matière de gestion des ressources humaines dans le secteur industriel, en mettant l'accent sur les tendances émergentes et l'impact potentiel des nouvelles technologies et des évolutions du marché du travail. Ce faisant, nous visons à enrichir la réflexion sur le pilotage de la performance RH, tout en contribuant à la compréhension des défis et des opportunités auxquels les entreprises industrielles sont confrontées dans un environnement en constante évolution.

1. Présentation du cas d'étude

1.1. Description de l'entreprise industrielle choisie

Pour cette étude, nous avons choisi d'analyser **Electro Industries AZAZGA**, une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de matériel électrique et électronique destiné principalement aux industries lourdes et aux infrastructures publiques. Electro Industries AZAZGA est un acteur majeur du secteur industriel avec une forte présence locale et un réseau de clients internationaux. Cette entreprise se distingue par son engagement envers l'innovation et la qualité, ainsi que par ses efforts continus pour optimiser ses processus internes.

1.1.1. Contexte général de l'entreprise :

1.1.1.1. Historique et Évolution :

Electro-industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne ENEL (entreprise Nationale des Industries Électrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure ELECTRO-INDUSTRIES. Electro-industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne ENEL (entreprise Nationale des Industries Electrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure ELECTRO-INDUSTRIES.

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence, SIEMENS pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction, l'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

La production prévue initialement porte sur

- 5000 Transformateurs de 50 à 2000 KVA.
- 50.000 Moteurs asynchrones triphasés de 0,18 à 400 kW.

Raison socialeELECTRO-INDUSTRIES

Forme juridiqueENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE Société par actions SPA

Capital social4 753 000 000 DA détenus à 100% par le HOLDING ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'ETAT

Président Directeur GénéralMr. Belkacemi Djamel

Activité principaleProduction et commercialisation de transformateurs, moteurs électriques et groupes électrogènes.

Siège socialRoute Nationale N°12 DZ-15300 AZAZGA (W TIZI OUZOU)

Nos coordonnéesTél : 213 26 14 99 71

Fax : 213 26 14 98 00

Patrimoine

Produit	Localisation	Capacité de production installées
Moteurs Électriques	Azazga (Algerie)	50 000
Transformateurs	Azazga (Algerie)	5 000

Entrée en production

Secteur transformateur 1985.

Secteur moteur / alternateur 1986

Ces produits sont fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992.

Evolution à 1998

Extension des capacités de production de transformateurs de 1500 à 5000 unités / an (1991)

Développement de la gamme de moteurs monophasés

Développement de moteurs destinés à la climatisation

Extension verticale de la gamme de transformateurs (2000Kva)

Extension horizontale de la gamme du moteur en types et variantes.

- **Structure organisationnelle :** L'entreprise est structurée en plusieurs départements clés, dont la production, la recherche et développement (R&D), la qualité, les ventes et le support client. Chaque département joue un rôle crucial dans la réussite globale de l'entreprise.
- **Objectifs stratégiques :** Electro Industries AZAZGA vise à être un leader d'innovation dans le domaine des équipements électriques, avec des objectifs stratégiques axés sur l'amélioration continue de la qualité, l'extension de son marché international, et le renforcement de ses capacités de recherche et développement.

1.1.2. Enjeux spécifiques liés aux ressources humaines :

- **Défis de recrutement et de rétention :** L'entreprise fait face à des défis liés au recrutement de talents qualifiés dans un marché du travail compétitif et à la rétention des employés clés dans un secteur en évolution rapide.
- **Développement des compétences :** Avec des avancées technologiques constantes, il est crucial pour Electro Industries AZAZGA de maintenir et d'améliorer les compétences de ses employés pour répondre aux nouvelles exigences du marché.
- **Alignement des objectifs RH avec les objectifs stratégiques :** Assurer que les pratiques RH soutiennent efficacement les objectifs stratégiques de l'entreprise est un enjeu clé. Cela inclut l'alignement des évaluations de performance, des programmes de formation, et des politiques de gestion des talents.

1.2. Méthodologie de collecte de données

Pour une analyse approfondie de la performance RH d'Electro Industries AZAZGA, une approche méthodologique mixte a été adoptée, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives.

1.2.1. Enquêtes :

- **Objectif :** Recueillir des données quantitatives sur la satisfaction des employés, l'efficacité des pratiques RH, et l'alignement perçu des objectifs RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

- **Méthode** : Un questionnaire structuré a été envoyé à un échantillon représentatif d'employés à différents niveaux hiérarchiques. Les questions ont couvert des domaines tels que la satisfaction au travail, la clarté des objectifs RH, la qualité des formations reçues, et l'évaluation des performances.
- **Échantillon** : L'enquête a été administrée à 150 employés, couvrant les départements de production, R&D, qualité, ventes, et support client.

1.2.2. Entretiens :

- **Objectif** : Obtenir des insights qualitatifs sur les perceptions des pratiques RH, les défis rencontrés, et les opportunités d'amélioration.
- **Méthode** : Des entretiens semi-structurés ont été réalisés avec des managers, des responsables RH, et des employés clés. Les entretiens ont permis d'explorer en profondeur les expériences des participants avec les pratiques RH et leur impact sur les objectifs stratégiques.
- **Participants** : 12 entretiens ont été menés, incluant des responsables RH, des chefs de département, et des employés ayant des rôles divers au sein de l'entreprise.

1.2.3. Observation :

- **Objectif** : Observer les pratiques RH en action, notamment les processus de gestion des performances, les sessions de formation, et les interactions entre les employés et les managers.
- **Méthode** : Des sessions d'observation ont été organisées pour examiner comment les pratiques RH sont mises en œuvre sur le terrain. Les observations ont porté sur les réunions d'évaluation des performances, les formations en cours, et les échanges informels entre les employés et les managers.
- **Durée** : Les observations ont été effectuées sur une période de deux semaines pour couvrir une variété de contextes et d'activités.

1.3. Cadre d'analyse

Les données collectées par enquêtes, entretiens, et observations seront analysées pour évaluer les pratiques actuelles de pilotage de la performance RH chez Electro Industries AZAZGA. L'analyse sera structurée autour des axes suivants :

- **Évaluation des Pratiques Actuelles** : Identifier comment les pratiques RH sont actuellement mises en œuvre, leur efficacité, et leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Points Forts et Axes d'Amélioration** : Déterminer les forces des pratiques RH en place et les domaines nécessitant des améliorations.
- **Comparaison avec les Bonnes Pratiques** : Comparer les pratiques d'Electro Industries AZAZGA avec celles observées dans d'autres entreprises industrielles et secteurs pour identifier des opportunités d'amélioration.

Ce cadre d'analyse permettra de formuler des recommandations ciblées pour optimiser le pilotage de la performance RH dans l'entreprise, en alignant les objectifs RH avec les objectifs stratégiques et en améliorant l'efficacité opérationnelle.

2. Analyse des Résultats

La deuxième partie du Chapitre 3 se concentre sur l'analyse des résultats obtenus à partir des données collectées dans le cadre de l'étude de cas d'Electro Industries AZAZGA. Cette section est essentielle pour évaluer l'efficacité des pratiques actuelles de pilotage de la performance RH, identifier les points forts et les axes d'amélioration, et comprendre comment ces pratiques influencent l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

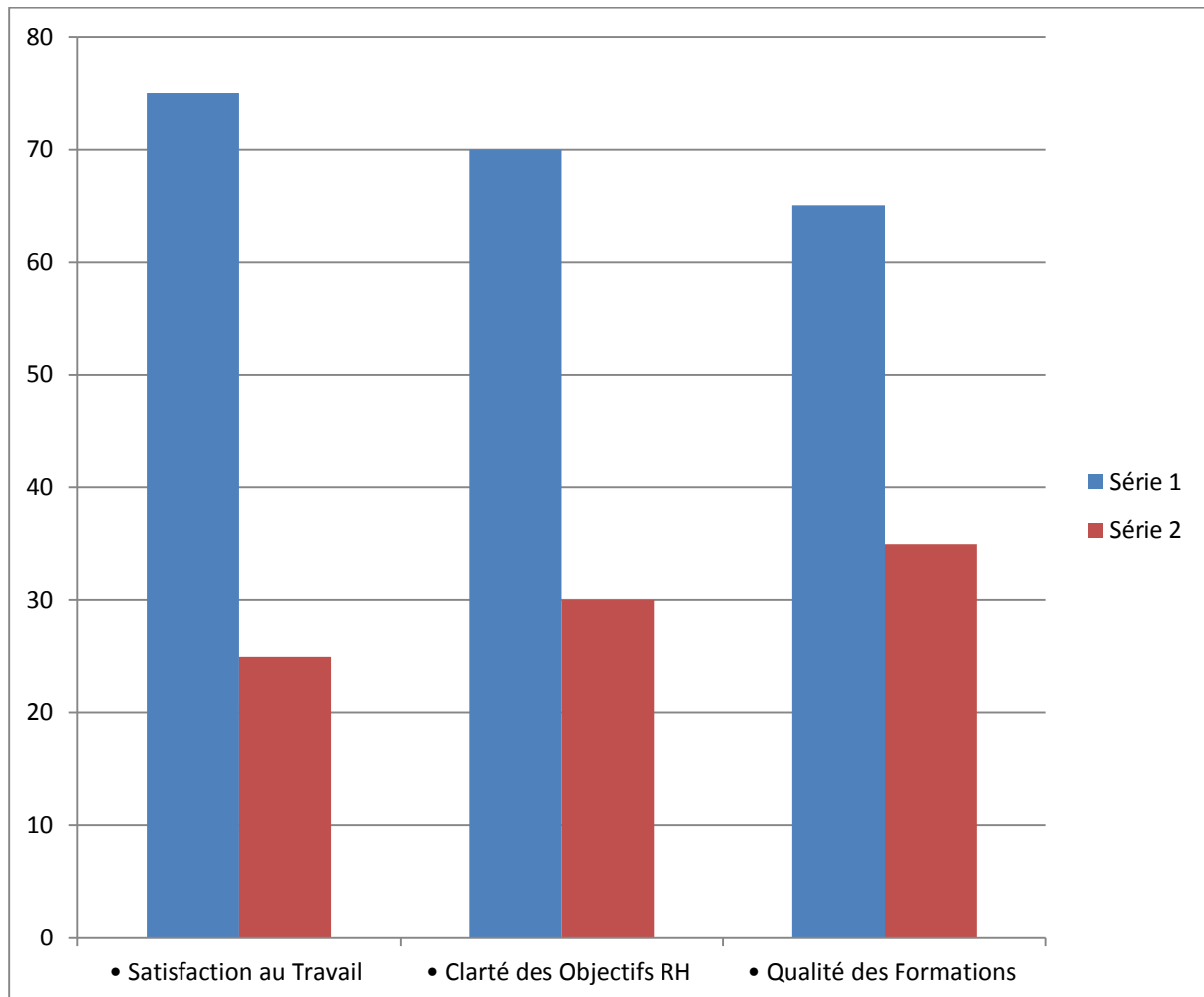
2.1. Évaluation des Pratiques Actuelles de Pilotage de la Performance RH

2.1.1. Résultats des Enquêtes

Les résultats des enquêtes fournissent une vue d'ensemble des perceptions des employés sur les pratiques RH en place. Les principaux points relevés sont les suivants :

- **Satisfaction au Travail :** Environ 75% des répondants se déclarent satisfaits de leur travail, citant la reconnaissance de leurs efforts et un environnement de travail positif comme des facteurs clés. Cependant, 25% expriment des préoccupations concernant la clarté des objectifs et les opportunités de développement.
- **Clarté des Objectifs RH :** 70% des employés estiment que les objectifs RH sont bien alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Toutefois, 30% des répondants trouvent que les objectifs ne sont pas suffisamment communiqués ou compréhensibles, ce qui peut impacter la performance.
- **Qualité des Formations :** Plus de 65% des employés ont globalement évalué les programmes de formation comme étant efficaces, en parallèle 35% ont optés pour des formations plus ciblées sur les compétences spécifiques au poste.

Figure n ° 10 : Les résultats des enquêtes fournissent une vue d'ensemble des perceptions des employés sur les pratiques RH en place



Source : Conception personnelle

2.1.2. Résultats des Entretiens

Les entretiens approfondis avec les managers et les responsables RH ont mis en lumière plusieurs aspects cruciaux :

- **Efficacité des Évaluations de Performance :** Les managers reconnaissent l'efficacité des évaluations de performance pour identifier les forces et les domaines d'amélioration des employés. Cependant, certains ont exprimé des préoccupations concernant la fréquence des évaluations et le manque de feedback continu.
- **Alignement des Objectifs RH :** Les responsables RH affirment que des efforts sont faits pour aligner les objectifs RH avec les objectifs stratégiques, mais reconnaissent

que l'alignement pourrait être amélioré en intégrant des objectifs plus spécifiques et mesurables.

- **Développement des Compétences** : Le programme de développement des compétences est bien perçu, mais les entretiens ont révélé une demande croissante pour des formations en leadership et gestion du changement pour les cadres intermédiaires et supérieurs.

2.1.3. Résultats des Observations

Les observations directes ont permis d'identifier des aspects pratiques des processus RH en cours :

- **Gestion des Performances** : Les processus de gestion des performances sont bien structurés, avec des réunions régulières entre les employés et les managers. Cependant, il a été noté que certains managers ne suivent pas systématiquement les plans d'action définis lors des évaluations, ce qui peut limiter l'impact des évaluations.
- **Formation et Développement** : Les sessions de formation observées sont interactives et adaptées aux besoins des employés, mais il a été noté que les opportunités de développement sont souvent perçues comme limitées pour les employés non-managériaux.

2.2. Identification des Points Forts et des Axes d'Amélioration

2.2.1. Points Forts

- **Engagement des Employés** : Le haut niveau de satisfaction des employés indique une forte culture de reconnaissance et un environnement de travail positif. Cela reflète une gestion efficace des ressources humaines qui contribue à la motivation des employés.
- **Pratiques d'Évaluation** : Les évaluations de performance, bien que perfectibles, sont perçues comme un outil utile pour le développement des employés et l'alignement des objectifs personnels avec ceux de l'entreprise.
- **Programmes de Formation** : Les formations proposées sont bien accueillies et jugées pertinentes pour les besoins des employés, contribuant à leur développement professionnel.

2.2.2. Axes d'Amélioration

- **Clarté des Objectifs** : Il est nécessaire de renforcer la communication des objectifs RH pour qu'ils soient mieux compris par tous les employés. Une meilleure transparence peut améliorer l'alignement et la performance.
- **Feedback Continu** : La mise en place d'un système de feedback continu pourrait permettre d'aborder les problèmes de performance de manière plus proactive et d'améliorer l'engagement des employés.
- **Formation ciblée** : Bien que les formations actuelles soient efficaces, il serait bénéfique d'élargir les opportunités de développement aux compétences spécifiques au poste et au leadership pour répondre aux besoins évolutifs des employés et des managers.

2.3. Comparaison avec la Littérature Existante

2.3.1. Alignement des Objectifs RH

La littérature suggère que l'alignement des objectifs RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise est crucial pour le succès global. Les résultats montrent que bien que des efforts soient faits dans ce domaine, il y a encore place pour une amélioration significative. Les recommandations de la littérature sur l'utilisation de modèles tels que le Balanced Scorecard pourraient être pertinentes pour renforcer cet alignement.

2.3.2. Importance du Feedback Continu

Les recherches montrent que le feedback continu est un élément clé pour l'amélioration de la performance des employés et l'atteinte des objectifs organisationnels. Les résultats de l'étude indiquent que l'implémentation d'un système de feedback plus régulier pourrait être bénéfique pour Electro Industries AZAZGA.

2.3.3. Développement des Compétences

Les théories du développement des compétences soulignent l'importance d'une formation continue et ciblée pour la performance des employés. Les données recueillies suggèrent que l'élargissement des programmes de formation pour inclure des compétences spécifiques et des opportunités de leadership pourrait soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise.

3. Discussion

La discussion est une section cruciale où nous interprétons les résultats de l'analyse des pratiques de pilotage de la performance RH chez Electro Industries AZAZGA, en les confrontant à la littérature existante et aux théories pertinentes. Cette partie vise à comprendre les implications des résultats, à tirer des conclusions sur l'efficacité des pratiques RH actuelles, et à proposer des améliorations basées sur les données collectées.

3.1. Interprétation des Résultats

3.1.1. Alignement des Objectifs RH avec les Objectifs Stratégiques

Les résultats montrent que l'alignement des objectifs RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise est perçu comme relativement bon par 70% des employés, mais qu'il existe encore des lacunes notables. L'analyse des données révèle que bien que les objectifs RH soient définis, leur communication et leur compréhension varient. Cette variation dans la perception peut créer un décalage entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les actions quotidiennes des employés.

- **Interprétation :** La difficulté à aligner les objectifs RH avec les objectifs stratégiques peut être due à une communication insuffisante ou à des objectifs RH qui ne sont pas suffisamment spécifiques ou mesurables. La théorie du Balanced Scorecard souligne l'importance de l'intégration des objectifs RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, en utilisant des indicateurs clairs et mesurables pour garantir un alignement optimal.

3.1.2. Efficacité des Évaluations de Performance

Les évaluations de performance sont perçues comme utiles mais nécessitent des améliorations. Les managers estiment que les évaluations aident à identifier les points forts et les domaines d'amélioration, mais des préoccupations ont été exprimées concernant la fréquence et la continuité du feedback.

- **Interprétation :** Le manque de feedback continu et la fréquence insuffisante des évaluations peuvent limiter leur efficacité. Selon la littérature, les évaluations de performance devraient être accompagnées de feedback régulier pour maintenir l'engagement des employés et faciliter des ajustements rapides. Les observations

montrent que les pratiques actuelles pourraient bénéficier d'un système de feedback plus intégré et continu, comme recommandé dans les études sur la gestion des performances.

3.1.3. Développement des Compétences

Le programme de développement des compétences est généralement bien accueilli, mais des lacunes sont notées dans les formations sur le leadership et les compétences spécifiques au poste.

- **Interprétation :** Le développement des compétences est crucial pour répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise et pour préparer les employés aux futurs défis. La littérature sur la gestion des talents souligne l'importance de proposer des formations adaptées aux compétences spécifiques requises par les rôles actuels et futurs des employés. L'élargissement des programmes de formation pour inclure des aspects tels que le leadership et la gestion du changement pourrait répondre aux besoins identifiés et améliorer l'efficacité globale.

3.2. Comparaison avec la Littérature Existante

3.2.1. Alignement des Objectifs RH et Objectifs Stratégiques

Les théories du Balanced Scorecard et d'autres modèles de gestion de la performance insistent sur l'importance de l'alignement entre les objectifs RH et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les résultats de l'étude confirment que cet alignement est crucial mais souvent difficile à réaliser pleinement. Des recherches antérieures indiquent que les entreprises performantes utilisent des outils de mesure et de suivi pour garantir que les objectifs RH soutiennent les objectifs stratégiques. Electro Industries AZAZGA pourrait bénéficier d'une meilleure intégration de ces outils pour améliorer l'alignement.

3.2.2. Importance du Feedback Continu

La littérature sur la gestion des performances met en avant l'importance du feedback continu pour améliorer les performances des employés. Les résultats de l'étude montrent que bien que les évaluations de performance soient en place, l'absence de feedback régulier peut limiter leur efficacité. Cette constatation est en accord avec les recherches qui suggèrent que les entreprises devraient adopter des systèmes de feedback continus pour soutenir le développement des employés et renforcer leur engagement.

3.2.3. Développement des Compétences

Les recherches soulignent que les programmes de formation efficaces doivent être adaptés aux besoins spécifiques des employés et des rôles. Les résultats montrent que bien que les formations actuelles soient perçues positivement, il existe un besoin croissant pour des formations plus ciblées, notamment en leadership et gestion du changement. Cette observation est en ligne avec la littérature qui recommande une approche de formation axée sur les compétences et les besoins spécifiques des employés pour maximiser leur impact.

3.3. Implications pour la Pratique Professionnelle

Les résultats de cette étude fournissent plusieurs implications importantes pour la pratique professionnelle en gestion des ressources humaines chez Electro Industries AZAZGA :

- **Renforcer la Communication des Objectifs RH** : Il est crucial de clarifier et de communiquer les objectifs RH de manière plus efficace pour garantir qu'ils soient bien compris et alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Implémenter un Système de Feedback Continu** : Mettre en place un système de feedback continu permettra de fournir des retours plus réguliers et constructifs aux employés, ce qui peut améliorer leur performance et leur engagement.
- **Élargir les Programmes de Formation** : Développer des programmes de formation plus ciblés, en mettant l'accent sur le leadership et les compétences spécifiques au poste, répondra mieux aux besoins des employés et aux exigences de l'entreprise.

3.4. Limites et Perspectives

Bien que cette analyse fournisse des insights précieux, elle comporte certaines limites, notamment le biais potentiel dans les réponses des enquêtes et les observations limitées dans le temps. Des recherches futures pourraient explorer plus en détail l'impact des recommandations proposées et évaluer leur efficacité dans des contextes variés.

4. Recommandations pour Optimiser le Pilotage de la Performance RH

Basé sur les résultats de l'analyse empirique et la discussion des pratiques actuelles chez Electro Industries AZAZGA, cette section propose des recommandations concrètes pour optimiser le pilotage de la performance des ressources humaines. Ces recommandations visent à améliorer l'alignement des objectifs RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et à accroître l'efficacité opérationnelle.

4.1. Stratégies d'Alignement avec les Objectifs de l'Entreprise

4.1.1. Clarification et Communication des Objectifs RH

- **Définition claire des objectifs RH :** Pour garantir que les objectifs RH soutiennent efficacement les objectifs stratégiques de l'entreprise, il est crucial que ces objectifs soient clairement définis, spécifiques et mesurables. Utiliser des outils comme le Balanced Scorecard peut aider à aligner les objectifs RH avec les objectifs globaux de l'entreprise.
- **Communication régulière :** Mettre en place des mécanismes de communication réguliers pour informer les employés des objectifs RH, des changements et des progrès. Des réunions périodiques, des bulletins d'information, et des plateformes de communication interne peuvent être utilisés pour maintenir tout le personnel informé et engagé.
- **Responsabilisation des managers :** Former les managers à la communication des objectifs RH et à leur intégration dans les objectifs de performance individuels des employés. Les managers doivent être des champions de la vision stratégique de l'entreprise et des objectifs RH.

4.1.2. Intégration des Objectifs RH dans les Processus Stratégiques

- **Alignement des évaluations de performance :** Adapter les processus d'évaluation des performances pour qu'ils reflètent directement les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les critères d'évaluation doivent être liés aux objectifs de l'entreprise pour assurer que les employés comprennent comment leur travail contribue à la stratégie globale.

- **Suivi et révision des objectifs :** Mettre en place un processus de révision régulière des objectifs RH pour s'assurer qu'ils restent alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Utiliser des tableaux de bord et des outils de reporting pour suivre les progrès et effectuer des ajustements si nécessaire.

4.1.3. Développement de Programmes de Reconnaissance et de Récompenses

- **Alignement des récompenses avec les objectifs :** Créer des programmes de reconnaissance et de récompenses qui valorisent les contributions des employés en lien avec les objectifs stratégiques. Les récompenses peuvent inclure des primes, des promotions, et des reconnaissances formelles pour les employés qui surpassent les attentes.
- **Évaluations basées sur des résultats :** Utiliser des évaluations basées sur des résultats tangibles et mesurables pour déterminer les récompenses, afin d'encourager un comportement aligné avec les objectifs de l'entreprise.

4.2. Innovations et Améliorations Possibles

4.2.1. Mise en Place d'un Système de Feedback Continu

- **Développement d'un système de feedback intégré :** Implémenter un système de feedback continu qui permet aux employés de recevoir des retours réguliers sur leur performance. Ce système devrait inclure des réunions de feedback périodiques, des outils numériques pour des retours en temps réel, et des mécanismes pour intégrer le feedback dans les processus de gestion de la performance.
- **Formation des managers :** Former les managers à donner un feedback constructif et utile de manière régulière, et à utiliser les informations recueillies pour soutenir le développement des employés et améliorer leur performance.

4.2.2. Renforcement des Programmes de Formation et de Développement

- **Élaboration de programmes de formation ciblés :** Développer des programmes de formation spécifiques aux compétences nécessaires pour chaque poste, en particulier pour les compétences en leadership et en gestion du changement. Les formations doivent être adaptées aux besoins individuels et aux exigences de l'entreprise.
- **Intégration de la formation continue :** Mettre en place des opportunités de formation continue pour permettre aux employés de rester à jour avec les nouvelles compétences

et technologies. Proposer des sessions de formation en ligne, des ateliers pratiques, et des conférences pour soutenir l'apprentissage tout au long de la carrière.

4.2.3. Adoption de Technologies Avancées

- **Utilisation d'outils RH numériques :** Adopter des technologies avancées pour améliorer la gestion des performances, telles que des systèmes de gestion des talents, des logiciels d'évaluation des performances et des plateformes d'apprentissage en ligne. Ces outils peuvent fournir des analyses détaillées, faciliter la communication, et automatiser les processus RH.
- **Analyse des données RH :** Utiliser les données RH pour prendre des décisions éclairées et basées sur des preuves. L'analyse des données peut aider à identifier les tendances, à prédire les besoins futurs en matière de compétences, et à ajuster les stratégies RH en fonction des résultats obtenus.

4.2.4. Amélioration des Processus de Recrutement et de Rétention

- **Optimisation du recrutement :** Améliorer les processus de recrutement pour attirer des talents correspondant mieux aux besoins de l'entreprise. Utiliser des outils d'analyse pour évaluer les compétences des candidats et leur adéquation avec les objectifs de l'entreprise.
- **Stratégies de rétention :** Développer des stratégies pour améliorer la rétention des employés, telles que des opportunités de croissance professionnelle, des politiques de travail flexible, et des programmes de bien-être.

Les recommandations proposées visent à optimiser le pilotage de la performance RH chez Electro Industries AZAZGA en améliorant l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et en renforçant les pratiques RH existantes. En mettant en œuvre ces stratégies, l'entreprise peut espérer une meilleure performance globale, une plus grande satisfaction des employés, et un alignement plus étroit entre les objectifs RH et les objectifs stratégiques.

Ces recommandations doivent être mises en œuvre de manière progressive et accompagnées de mesures d'évaluation continue pour garantir leur efficacité et apporter des ajustements si nécessaire. La réussite de ces initiatives dépendra également de l'engagement des leaders de l'entreprise et de la participation active des employés dans le processus de transformation RH.

5. Perspectives Futures

Cette section explore les tendances émergentes dans la gestion des ressources humaines dans le secteur industriel, ainsi que l'impact potentiel des nouvelles technologies et des évolutions du marché du travail sur le pilotage de la performance RH. En considérant ces perspectives, l'entreprise peut se préparer aux changements à venir et ajuster ses stratégies RH pour rester compétitive et efficace.

5.1. Tendances Émergentes dans la Gestion des Ressources Humaines

5.1.1. Transformation Digitale des Processus RH

- **Adoption des technologies avancées :** La transformation digitale est une tendance clé dans la gestion des ressources humaines. Les entreprises industrielles adoptent de plus en plus des technologies telles que les systèmes de gestion des talents (Talent Management Systems), l'intelligence artificielle pour le recrutement, et les outils d'analyse des données RH. Ces technologies permettent une gestion plus efficace des performances, une meilleure personnalisation des parcours de formation, et une prise de décision plus éclairée basée sur des données.
- **Automatisation des processus :** L'automatisation des processus RH, comme les évaluations de performance et la gestion des formations, permet de réduire la charge administrative et de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. L'utilisation de chatbots pour répondre aux questions courantes des employés et l'implémentation de solutions de gestion des talents basées sur le cloud sont des exemples concrets de cette tendance.

5.1.2. Évolution des Modèles de Travail

- **Télétravail et flexibilité :** La pandémie de COVID-19 a accéléré l'adoption du télétravail et des modèles de travail flexible. Les entreprises industrielles doivent s'adapter à cette nouvelle réalité en mettant en place des politiques de télétravail efficaces et en utilisant des outils numériques pour maintenir la communication et la collaboration. La gestion des performances à distance et l'intégration des équipes virtuelles deviennent des enjeux importants pour la performance organisationnelle.

- **Travail hybride** : Le travail hybride, combinant des jours de travail au bureau et à distance, est en passe de devenir la norme. Les entreprises doivent développer des stratégies pour gérer ce mode de travail de manière efficace, en assurant l'alignement des objectifs, le suivi des performances et la cohésion de l'équipe.

5.1.3. Importance croissante de la Diversité et de l'Inclusion

- **Promouvoir la diversité** : La diversité et l'inclusion sont de plus en plus reconnues comme des leviers pour l'innovation et la performance. Les entreprises doivent mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent un environnement de travail inclusif, attirent des talents diversifiés et promeut l'équité. Les initiatives en matière de diversité doivent être intégrées dans les objectifs RH et mesurées pour évaluer leur impact.
- **Culture d'inclusion** : Développer une culture d'inclusion implique la sensibilisation des employés, la formation sur les biais inconscients et la création de réseaux de soutien pour les groupes sous-représentés. Une culture d'inclusion favorise un climat de confiance et d'engagement, ce qui peut améliorer la performance globale de l'entreprise.

5.2. Impact des Nouvelles Technologies

5.2.1. Intelligence Artificielle et Analyse des Données

- **Utilisation de l'IA pour le recrutement** : L'intelligence artificielle (IA) joue un rôle croissant dans le recrutement, en automatisant les tâches de présélection des candidats, en évaluant les CV et en utilisant des algorithmes pour identifier les meilleurs candidats en fonction des compétences et des expériences requises. Cela peut réduire les biais dans le processus de recrutement et améliorer l'efficacité.
- **Analyse prédictive** : L'analyse prédictive permet aux entreprises de prévoir les besoins futurs en ressources humaines en se basant sur les données historiques et actuelles. Cela peut aider à anticiper les besoins en formation, à identifier les risques de turnover et à optimiser les plans de succession.

5.2.2. Plateformes Collaboratives et Outils de Gestion de la Performance

- **Outils de collaboration en ligne** : Les plateformes collaboratives, comme les outils de gestion de projets et les espaces de travail numériques, facilitent la collaboration et la

communication entre les équipes, surtout dans un environnement de travail hybride. L'intégration de ces outils dans les processus RH peut améliorer la gestion de la performance et renforcer la cohésion d'équipe.

- **Outils de gestion de la performance en temps réel :** Les solutions de gestion de la performance basées sur le cloud permettent de suivre la performance des employés en temps réel, d'accéder à des tableaux de bord détaillés et de mettre en place des plans de développement personnalisés. Ces outils peuvent aider à mieux aligner les performances individuelles avec les objectifs de l'entreprise et à fournir des feedbacks plus fréquents et plus utiles.

5.3. Évolutions du Marché du Travail

5.3.1. Changements dans les Compétences Requises

- **Compétences numériques :** Le marché du travail évolue avec une demande croissante pour des compétences numériques. Les employés doivent être capables de travailler avec des technologies avancées, de comprendre les données et d'utiliser des outils numériques pour effectuer leur travail. Les entreprises doivent investir dans la formation continue pour développer ces compétences chez leurs employés.
- **Compétences en gestion du changement :** La capacité à gérer le changement devient une compétence essentielle dans un environnement de travail en constante évolution. Les programmes de formation doivent inclure des modules sur la gestion du changement, le développement du leadership et la résilience organisationnelle.

5.3.2. Flexibilité et Réactivité

- **Adaptabilité organisationnelle :** Les entreprises doivent être prêtes à s'adapter rapidement aux changements du marché, que ce soit en réponse à des évolutions économiques, des innovations technologiques ou des changements dans la demande des clients. La flexibilité et la réactivité deviennent des atouts compétitifs importants.
- **Gestion de la main-d'œuvre globale :** La globalisation du marché du travail implique une gestion efficace des employés répartis sur plusieurs régions et pays. Les entreprises doivent développer des stratégies pour coordonner les équipes internationales, gérer les différences culturelles et respecter les réglementations locales en matière de travail.

6. Analyse des résultats :

6.1. Répartition des postes et ancienneté

Les postes occupés par les ouvriers interrogés sont variés, reflétant les différentes fonctions essentielles au sein d'Electro-Industrie d'Azazga. Les techniciens de production (30%) et les opérateurs de machine (20%) constituent la majorité des répondants, ce qui est logique pour une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de moteurs et de transformateurs. Les techniciens de maintenance (20%) et les contrôleurs qualité (10%) jouent également un rôle crucial dans le bon déroulement des opérations, tandis que les ingénieurs en électrotechnique et les responsables des ressources humaines sont représentés à parts égales avec 10% chacun.

En ce qui concerne l'ancienneté, la majorité des ouvriers a une expérience de 1 à 3 ans (40%) au sein de l'entreprise, ce qui pourrait indiquer un certain taux de renouvellement du personnel ou une phase de croissance récente de l'entreprise. Cependant, une part non négligeable des employés a plus de 4 ans d'expérience (40% cumulés pour 4 à 6 ans, 7 à 10 ans, et plus de 10 ans), ce qui témoigne d'une certaine stabilité parmi les employés les plus anciens.

6.2. Recrutement et intégration

La perception du processus de recrutement est globalement positive, avec 60% des ouvriers le jugeant satisfaisant ou très satisfaisant. Cependant, 40% des répondants estiment que ce processus pourrait être amélioré (30% le trouvent moyennement satisfaisant et 10% insatisfaisant). Ces chiffres suggèrent qu'il pourrait y avoir des aspects du recrutement à optimiser, peut-être en ce qui concerne la transparence ou l'efficacité des procédures.

Concernant l'intégration des nouveaux employés, 70% des ouvriers se disent satisfaits, ce qui montre que l'entreprise a mis en place des processus d'accueil efficaces. Toutefois, les 30% restants qui ne se sentent pas bien intégrés pourraient signaler la nécessité de renforcer l'accompagnement des nouveaux arrivants, notamment par le biais de mentorat ou de programmes de formation d'intégration plus poussés.

6.3. Développement des compétences

Les opportunités de formation semblent modérément disponibles, avec 40% des ouvriers déclarant recevoir des formations parfois, et 30% souvent. Toutefois, 20% estiment que ces opportunités sont rares, ce qui pourrait indiquer des lacunes dans l'accès aux programmes de développement des compétences. La perception de l'utilité des formations est également mitigée, bien que majoritairement positive (60% trouvent les formations utiles ou très utiles). Une analyse plus approfondie pourrait être nécessaire pour identifier quels aspects des formations pourraient être améliorés pour maximiser leur impact.

6.4. Gestion de la performance

La clarté du processus d'évaluation de la performance est jugée globalement positive, avec 60% des ouvriers qui sont d'accord ou tout à fait d'accord que le processus est clair. Cependant, 40% restent neutres ou en désaccord, ce qui pourrait indiquer un besoin de communication plus efficace ou de simplification des critères d'évaluation. L'équité des évaluations suscite davantage de préoccupations, avec seulement 50% d'avis positifs et 30% d'opinions négatives. Ce point mérite une attention particulière, car la perception d'injustice dans les évaluations peut affecter la motivation et la satisfaction au travail.

6.5. Climat social et bien-être

L'ambiance générale au travail est perçue comme bonne par 50% des ouvriers, bien que 40% la jugent moyenne. Ce résultat suggère un climat de travail globalement positif, mais avec des marges d'amélioration. Les initiatives pour le bien-être des employés semblent relativement fréquentes (30% des ouvriers les trouvent souvent ou toujours présentes), mais 50% les trouvent seulement parfois présentes, ce qui laisse penser que ces initiatives pourraient être plus systématiquement mises en œuvre.

6.6. Rémunération et avantages

La satisfaction vis-à-vis de la rémunération est plutôt modérée, avec 40% des ouvriers se déclarant moyennement satisfaits et 30% satisfaits. 20% sont insatisfaits, ce qui pourrait être un indicateur de la nécessité de revoir les grilles salariales ou d'étudier des alternatives pour mieux valoriser le travail des employés. Concernant la compétitivité des avantages sociaux,

70% des ouvriers les jugent compétitifs ou moyennement compétitifs, mais 30% estiment qu'ils sont peu compétitifs, ce qui pourrait influencer la rétention des talents.

6.7. Suggestions d'amélioration

Les suggestions d'amélioration formulées par les ouvriers reflètent les préoccupations exprimées dans les questions précédentes. L'amélioration des opportunités de formation (40%) et de la communication sur les évaluations de performance (30%) sont des priorités claires. La compétitivité des salaires et le renforcement des initiatives de bien-être sont également cités, ce qui souligne l'importance de ces éléments dans la satisfaction globale des employés.

L'analyse des données révèle des points forts, tels que la diversité des postes et une satisfaction relativement élevée concernant l'intégration des nouveaux employés. Cependant, elle met également en lumière plusieurs axes d'amélioration potentiels, notamment en ce qui concerne la gestion de la performance, les opportunités de formation, et la satisfaction salariale. Ces observations peuvent servir de base pour élaborer des recommandations stratégiques visant à renforcer la performance RH au sein d'Electro-Industrie d'Azazga.

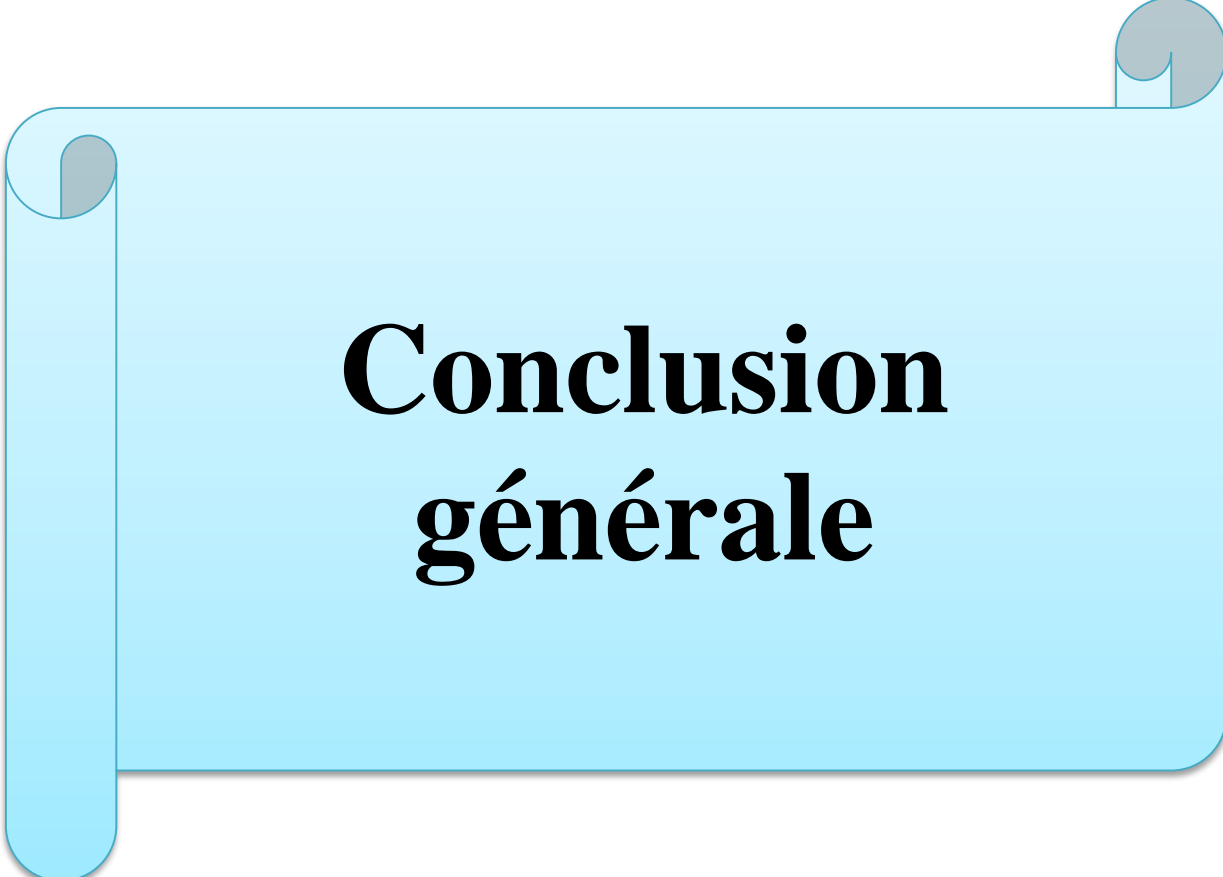
Conclusion

L'analyse empirique menée dans le cadre de cette étude a permis de mettre en lumière les pratiques actuelles de pilotage de la performance des ressources humaines (RH) au sein de l'entreprise industrielle choisie. Grâce à une méthodologie rigoureuse incluant des enquêtes, des entretiens, et des observations, les forces et les faiblesses des pratiques en place ont été identifiées. Cette évaluation a révélé non seulement les points forts de la gestion des RH, mais aussi les axes nécessitant des améliorations pour mieux aligner les ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La discussion qui a suivi l'analyse des résultats a permis d'interpréter ces données à la lumière de la littérature existante, offrant une perspective enrichie et comparative. Cette démarche a contribué à valider les observations empiriques tout en soulignant les écarts et similitudes avec les théories et pratiques observées dans d'autres contextes industriels.

Sur la base de cette analyse, des recommandations ont été formulées pour optimiser le pilotage de la performance RH. Les stratégies proposées visent à renforcer l'alignement des pratiques RH avec les objectifs de l'entreprise, tout en intégrant des innovations pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Les perspectives futures ont également été explorées, en mettant l'accent sur les tendances émergentes dans la gestion des RH et l'impact potentiel des nouvelles technologies sur le secteur industriel.

En somme, cette étude a permis d'établir une feuille de route claire pour l'amélioration des pratiques RH, en s'appuyant sur une analyse empirique solide et des recommandations stratégiques. Cette approche prépare l'entreprise à faire face aux défis actuels tout en anticipant les évolutions futures du marché du travail.



Conclusion générale

La conclusion générale de ce mémoire sur le pilotage de la performance RH chez Electro Industries AZAZGA met en lumière les principales observations et recommandations issues de l'étude. Il est essentiel de renforcer l'alignement entre les objectifs des ressources humaines (RH) et les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise. Cet alignement est crucial pour garantir que les efforts déployés par le service des RH soutiennent efficacement la vision et les priorités à long terme de l'entreprise. De plus, l'amélioration de la continuité du feedback dans les évaluations de performance est un levier indispensable pour favoriser une culture de l'amélioration continue. Un système de feedback plus régulier et structuré permettrait de mieux accompagner les employés dans leur développement professionnel et d'assurer une meilleure réactivité face aux défis rencontrés.

Par ailleurs, l'élargissement des programmes de formation s'impose comme une nécessité pour répondre non seulement aux besoins croissants des employés, mais aussi aux exigences changeantes du marché. Cette démarche contribuerait à renforcer les compétences internes et à maintenir la compétitivité de l'entreprise.

Cependant, bien que l'étude ait mis en évidence des progrès significatifs, elle révèle aussi des axes d'amélioration. La communication et l'intégration des objectifs RH restent perfectibles, tout comme la mise en place d'un système de feedback continu. L'investissement dans des technologies RH modernes est également recommandé pour mieux soutenir les processus de gestion de la performance et pour répondre aux défis de la transformation digitale.

Il est important de noter les limites méthodologiques et contextuelles de l'étude, telles que la portée limitée de l'échantillon et les biais potentiels. Ces éléments doivent être pris en considération lors de l'interprétation des résultats afin de ne pas surévaluer les conclusions.

Enfin, ce mémoire ouvre la voie à des recherches futures, notamment sur l'impact des technologies émergentes sur la gestion de la performance et sur l'évolution des modèles de travail. Dans un contexte en perpétuelle évolution, il est crucial de continuer à adapter et améliorer les pratiques RH pour assurer le succès à long terme de l'entreprise.



Bibliographie

Livres

1. Alain Labruffe. (2007). 60 tableaux de bord pour la gestion des compétences. Afnor
2. Autissier, D. (2010). Le Management des Ressources Humaines : Performance et Compétences. Dunod.
3. Barabel, M., & Meier, O. (2021). La Gestion des Ressources Humaines : Une approche stratégique. Dunod.
4. Baron, X. (2015). Le Management des Ressources Humaines : Une approche intégrée. Pearson.
5. David Autissier, Blandine Simonin. (2009) Mesurer la performance des ressources humaines. Eyrolles
6. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16e éd.). Pearson.
7. Grange, T. (2017). La Performance des Organisations : Du diagnostic à l'action. Eyrolles.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
9. Lehu, J.-M. (2020). Réussir la Performance : Stratégies et outils pour une gestion efficace des ressources humaines. Dunod.
10. Marron, B. (2014). La Gestion des Compétences : Conception et mise en œuvre d'une approche stratégique. L'Harmattan.
11. Onetto, N. (2019). Le Management des Ressources Humaines : Vers une approche collaborative. Éditions d'Organisation.
12. Peretti, J.-M. (2016). L'Impact du Management des Ressources Humaines sur la Performance : Théories et Pratiques. Dunod.
13. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.

14. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

Articles Académiques

1. Armstrong, M. (2006). Performance management: Key strategies and practical guidelines. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 123-145.
<https://doi.org/10.1080/09585190600643985>
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
3. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring the relationship between human resource management and firm performance. *Journal of Management*, 37(1), 89-120.

Rapports d'Entreprise

1. Electro Industries AZAZGA. (2022). *Analyse de la performance des ressources humaines*. Electro Industries AZAZGA. [<https://www.electro-industries.com/>]
2. Electro Industries AZAZGA. (2023). *Rapport annuel sur la performance RH*. Electro Industries AZAZGA. [<https://www.electro-industries.com/>]

Sites Web

1. Society for Human Resource Management (SHRM). (2023). Performance Management. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/performance-management.aspx>
2. Bureau of Labor Statistics. (2023). Employee Benefits in the United States – March 2023. U.S. Department of Labor. <https://www.bls.gov/news.release/ebs2.nr0.htm>

Articles de Presse et Autres Sources

1. Smith, J. (2023). The future of HR in the manufacturing sector. *The Business Times*. <https://www.business-times.com/the-future-of-hr>
2. Turner, M. (2023). How new HR technologies are transforming industrial workforces. *Forbes*. <https://www.forbes.com/hr-technologies-industrial>

Annexes

1. Documents complémentaires (questionnaires, guides d'entretien, données brutes)




Table des matières

Remerciements
Dédicaces
Liste des figures
Liste des abréviations
Introduction générale..... 1

**Chapitre I :
 Les Fondements du Pilotage de la Performance RH**

Introduction 4
1. Définition et Concepts Clés 5
 1.1. Performance RH..... 5
 1.2. Pilotage de la Performance..... 6
 1.2.1. Définition : 6
 1.2.2. Composantes du pilotage de la performance : 7
 1.3. Alignement Stratégique des Ressources Humaines..... 8
 1.3.1. Définition : 8
 1.3.2. Principes de l'alignement stratégique : 9
 1.4. Spécificités du Secteur Industriel..... 9
 1.4.1. Caractéristiques des Entreprises Industrielles : 9
 1.4.2. Impact sur la Gestion des Ressources Humaines : 10
2. Modèles et Théories du Pilotage de la Performance RH..... 11
 2.1. Modèle du Balanced Scorecard (BSC) 11
 2.1.1. Définition : 11
 2.1.2. Composantes du BSC : 12
 2.1.3. Application au Pilotage de la Performance RH : 12
 2.2. Modèle de Gestion de la Performance par Objectifs (MBO) 13
 2.2.1. Définition : 13
 2.2.2. Composantes du MBO : 14
 2.2.3. Application au Pilotage de la Performance RH : 14
 2.3. Théorie des Ressources et Compétences (RBV) 15
 2.3.1. Définition : 15
 2.3.2. Composantes de la RBV : 15
 2.3.3. Application au Pilotage de la Performance RH : 16
 2.4. Modèle de Gestion de la Performance par Compétences..... 16
 2.4.1. Définition : 16
 2.4.2. Composantes du Modèle : 16
 2.4.3. Application au Pilotage de la Performance RH : 17
3. Spécificités du Secteur Industriel..... 18
 3.1. Caractéristiques du Secteur Industriel 18
 3.1.1. Définition : 18
 3.1.2. Caractéristiques Clés : 19
 3.2. Défis de la Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Industriel..... 20
 3.2.1. Recrutement et Rétention des Talents : 20

3.2.2. Formation et Développement :	20
3.2.3. Gestion des Performances :	20
3.2.4. Sécurité et Bien-être des Employés :	20
3.3. Impact des Spécificités du Secteur sur le Pilotage de la Performance RH.....	21
3.3.1. Alignement Stratégique :	21
3.3.2. Innovation et Amélioration Continue :	21
3.3.3. Gestion des Talents et Succession :	21
3.3.4. Communication et Engagement :	22
Conclusion	23

Chapitre II :

Méthodes de Pilotage de la Performance RH

Introduction	24
1. Outils et Techniques de Mesure de la Performance RH	25
1.1. Indicateurs Clés de Performance (KPI).....	25
1.1.1. Définition	25
1.1.2. Exemples de KPI en RH	25
1.1.3. Utilisation des KPI :	26
1.2. Systèmes d'Évaluation des Performances.....	26
1.2.1. Définition :	26
1.2.2. Types de Systèmes d'Évaluation :	26
1.2.3. Avantages des Systèmes d'Évaluation :	27
1.3. Enquêtes de Satisfaction des Employés	28
1.3.1. Définition	28
1.3.2. Types d'Enquêtes	28
1.3.3. Utilisation des Enquêtes.....	28
1.4. Analyse des Données RH	29
1.4.1. Définition	29
1.4.2. Techniques d'Analyse.....	29
1.4.3. Avantages de l'Analyse des Données RH	29
1.5. Tableaux de Bord RH	30
1.5.1. Définition :	30
1.5.2. Composantes des Tableaux de Bord	30
1.5.3. Utilisation des Tableaux de Bord	30
2. Processus de Pilotage de la Performance	32
2.1. Définition des Objectifs.....	32
2.1.1. Importance :	32
2.1.2. Types d'Objectifs :	32
2.1.3. Processus de Définition :	32
2.2. Élaboration de Plans d'Action	33
2.2.1. Importance :	33
2.2.2. Composantes des Plans d'Action :	33
2.2.3. Processus d'Élaboration :	33
2.3. Mise en Œuvre et Exécution	34
2.3.1. Importance :	34

2.3.2. Étapes Clés :	34
2.3.3. Défis de Mise en Œuvre :	34
2.4. Évaluation et Analyse de la Performance.....	35
2.4.1. Importance :	35
2.4.2. Méthodes d'Évaluation :	35
2.4.3. Actions d'Amélioration :	36
2.5. Reporting et Communication des Résultats	36
2.5.1. Importance :	36
2.5.2. Composantes du Reporting :	36
2.5.3. Avantage :	36
Conclusion	37
Chapitre III :	
Analyse Empirique et Recommandations et Perspectives	
Introduction	38
1. Présentation du cas d'étude	39
1.1. Description de l'entreprise industrielle choisie.....	39
1.1.1. Contexte général de l'entreprise :	39
1.1.2. Enjeux spécifiques liés aux ressources humaines :	41
1.2. Méthodologie de collecte de données.....	41
1.2.1. Enquêtes :	41
1.2.2. Entretiens :	42
1.2.3. Observation :	42
1.3. Cadre d'analyse	43
2. Analyse des Résultats	44
2.1. Évaluation des Pratiques Actuelles de Pilotage de la Performance RH	44
2.1.1. Résultats des Enquêtes	44
2.1.2. Résultats des Entretiens	45
2.1.3. Résultats des Observations	46
2.2. Identification des Points Forts et des Axes d'Amélioration	46
2.2.1. Points Forts	46
2.2.2. Axes d'Amélioration.....	47
2.3. Comparaison avec la Littérature Existante.....	47
2.3.1. Alignement des Objectifs RH.....	47
2.3.2. Importance du Feedback Continu	47
2.3.3. Développement des Compétences	47
3. Discussion	48
3.1. Interprétation des Résultats	48
3.1.1. Alignement des Objectifs RH avec les Objectifs Stratégiques	48
3.1.2. Efficacité des Évaluations de Performance	48
3.1.3. Développement des Compétences	49
3.2. Comparaison avec la Littérature Existante.....	49
3.2.1. Alignement des Objectifs RH et Objectifs Stratégiques	49
3.2.2. Importance du Feedback Continu	49
3.2.3. Développement des Compétences	50

3.3. Implications pour la Pratique Professionnelle	50
3.4. Limites et Perspectives	50
4. Recommandations pour Optimiser le Pilotage de la Performance RH.....	51
4.1. Stratégies d'Alignement avec les Objectifs de l'Entreprise	51
4.1.1. Clarification et Communication des Objectifs RH.....	51
4.1.2. Intégration des Objectifs RH dans les Processus Stratégiques	51
4.1.3. Développement de Programmes de Reconnaissance et de Récompenses	52
4.2. Innovations et Améliorations Possibles.....	52
4.2.1. Mise en Place d'un Système de Feedback Continu	52
4.2.2. Renforcement des Programmes de Formation et de Développement	52
4.2.3. Adoption de Technologies Avancées	53
4.2.4. Amélioration des Processus de Recrutement et de Rétention.....	53
5. Perspectives Futures.....	54
5.1. Tendances Émergentes dans la Gestion des Ressources Humaines.....	54
5.1.1. Transformation Digitale des Processus RH.....	54
5.1.2. Évolution des Modèles de Travail	54
5.1.3. Importance croissante de la Diversité et de l'Inclusion.....	55
5.2. Impact des Nouvelles Technologies	55
5.2.1. Intelligence Artificielle et Analyse des Données	55
5.2.2. Plateformes Collaboratives et Outils de Gestion de la Performance.....	55
5.3. Évolutions du Marché du Travail	56
5.3.1. Changements dans les Compétences Requises	56
5.3.2. Flexibilité et Réactivité	56
6. Analyse des résultats :	57
6.1. Répartition des postes et ancienneté	57
6.2. Recrutement et intégration	57
6.3. Développement des compétences	58
6.4. Gestion de la performance.....	58
6.5. Climat social et bien-être	58
6.6. Rémunération et avantages.....	58
6.7. Suggestions d'amélioration.....	59
Conclusion	60
Conclusion générale.....	61
Bibliographie	
Annexes	



Annexes

Annexe n°1 : Tableau de Questionnaire sur la Gestion des Ressources Humaines

Sections	Questions	Options de réponse
1. Informations générales	Q1 : Quel est votre poste actuel ?	(Réponse ouverte)
	Q2 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?	(Réponse ouverte)
2. Recrutement et intégration	Q3 : Comment évaluez-vous le processus de recrutement dans l'entreprise ?	Très satisfaisant Satisfaisant Moyennement satisfaisant Insatisfaisant Très insatisfaisant
	Q4 : Avez-vous été satisfait(e) de votre intégration au sein de l'entreprise ?	Oui Non
3. Développement des compétences	Q5 : L'entreprise vous offre-t-elle suffisamment d'opportunités de formation ?	Toujours Souvent Parfois Rarement Jamais
	Q6 : Les formations que vous avez suivies ont-elles été utiles pour améliorer vos compétences ?	Très utiles Utiles Moyennement utiles Peu utiles Inutiles

Sections	Questions	Options de réponse
4. Gestion de la performance	Q7 : Le processus d'évaluation de la performance est-il clair et bien communiqué ?	Tout à fait d'accord D'accord Neutre Pas d'accord Pas du tout d'accord
	Q8 : Pensez-vous que les évaluations de performance sont équitables ?	Tout à fait d'accord D'accord Neutre Pas d'accord Pas du tout d'accord
5. Climat social et bien-être	Q9 : Comment évaluez-vous l'ambiance générale au travail ?	Très bonne Bonne Moyenne Mauvaise Très mauvaise
	Q10 : L'entreprise prend-elle des initiatives pour améliorer votre bien-être au travail ?	Toujours Souvent Parfois Rarement Jamais
6. Rémunération et avantages sociaux	Q11 : Êtes-vous satisfait(e) de votre rémunération ?	Très satisfait(e) Satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Insatisfait(e) Très insatisfait(e)

Sections	Questions	Options de réponse
	Q12 : Comment jugez-vous la compétitivité des avantages sociaux offerts par l'entreprise ?	Très compétitifs Compétitifs Moyennement compétitifs Peu compétitifs Pas compétitifs du tout
7. Suggestions et commentaires	Q13 : Quelles améliorations suggèreriez-vous pour la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise ?	(Réponse ouverte)

Annexe n°2 : Tableau récapitulatif des réponses des 10 ouvriers

Thème	Question	Options de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage	
Informations générales	Q1 : Quel est votre poste actuel ?	Technicien de production	3	30%	
		Opérateur de machine	2	20%	
		Contrôleur qualité	1	10%	
		Technicien de maintenance	2	20%	
		Ingénieur en électrotechnique	1	10%	
		Responsable des ressources humaines	1	10%	
		Q2 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?	Moins de 1 an	2	20%
			1 à 3 ans	4	40%
			4 à 6 ans	2	20%
			7 à 10 ans	1	10%
Plus de 10 ans	1		10%		

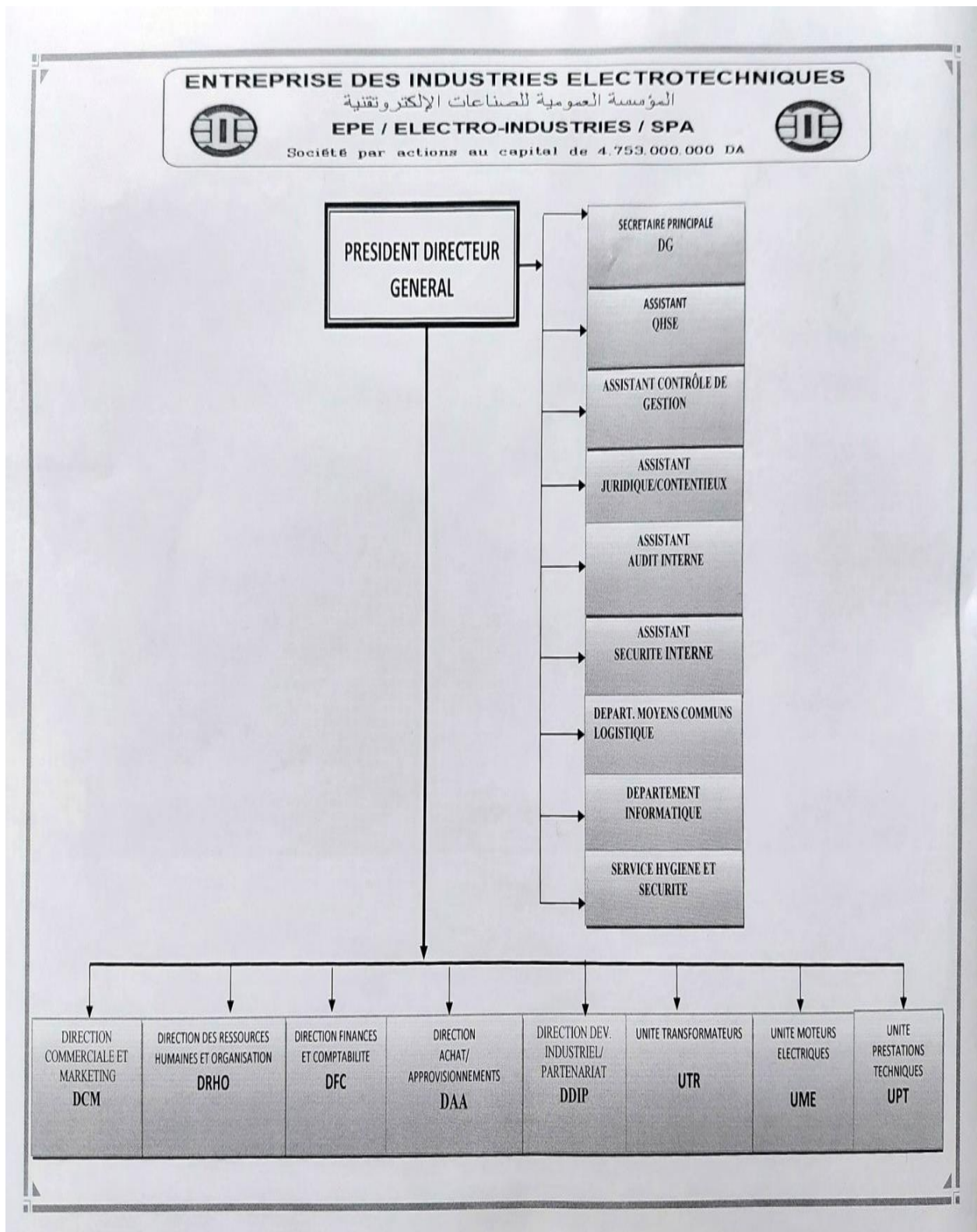
Thème	Question	Options de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage
Recrutement et Intégration	Q3 : Évaluation du processus de recrutement	Très satisfaisant	2	20%
		Satisfaisant	4	40%
		Moyennement satisfaisant	3	30%
		Insatisfaisant	1	10%
		Très insatisfaisant	0	0%
	Q4 : Satisfait(e) de l'intégration	Oui	7	70%
		Non	3	30%
Développement des compétences	Q5 : Opportunités de formation	Toujours	1	10%
		Souvent	3	30%
		Parfois	4	40%
		Rarement	2	20%
		Jamais	0	0%
	Q6 : Utilité des formations	Très utiles	2	20%

Thème	Question	Options de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage
		Utiles	4	40%
		Moyennement utiles	3	30%
		Peu utiles	1	10%
		Inutiles	0	0%
Gestion de la performance	Q7 : Clarté du processus d'évaluation de la performance	Tout à fait d'accord	1	10%
		D'accord	5	50%
		Neutre	2	20%
		Pas d'accord	2	20%
		Pas du tout d'accord	0	0%
	Q8 : Équité des évaluations de performance	Tout à fait d'accord	1	10%
		D'accord	4	40%
		Neutre	2	20%
		Pas d'accord	3	30%
		Pas du tout d'accord	0	0%

Thème	Question	Options de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage
Climat social et bien-être	Q9 : Évaluation de l'ambiance générale au travail	Très bonne	2	20%
		Bonne	3	30%
		Moyenne	4	40%
		Mauvaise	1	10%
		Très mauvaise	0	0%
	Q10 : Initiatives pour le bien-être	Toujours	1	10%
		Souvent	2	20%
		Parfois	5	50%
		Rarement	2	20%
		Jamais	0	0%
Rémunération et avantages	Q11 : Satisfaction vis-à-vis de la rémunération	Très satisfait(e)	1	10%
		Satisfait(e)	3	30%
		Moyennement satisfait(e)	4	40%
		Insatisfait(e)	2	20%

Thème	Question	Options de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage
		Très insatisfait(e)	0	0%
	Q12 : Compétitivité des avantages sociaux	Très compétitifs	0	0%
		Compétitifs	3	30%
		Moyennement compétitifs	4	40%
		Peu compétitifs	3	30%
		Pas compétitifs du tout	0	0%
Suggestions	Q13 : Améliorations suggérées	Améliorer les opportunités de formation	4	40%
		Améliorer la communication sur les évaluations de performance	3	30%
		Augmenter la compétitivité des salaires	2	20%
		Renforcer les initiatives de bien-être	1	10%

Annexe n°3 : Document interne de l'entreprise



Annexe n°4 : Document interne de l'entreprise

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

ELECTRO-INDUSTRIES est implantée dans une zone agricole de 32 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30KM du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef lieu de la daïra d'Azazga.

ELECTRO-INDUSTRIES est une société par action au capital de 4 753 000 000 DA. Elle a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'Entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques). Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de Moteurs Electriques, Groupes Electrogènes et transformateurs de distribution.

L'**ELECTRO-INDUSTRIES** est composée de trois (03) unités; toutes situées sur un même site :

- Unité Transformateurs
- Unité Moteurs Electriques
- Unité Prestations Techniques.

Les produits fabriqués par **ELECTRO-INDUSTRIES** sont conformes aux recommandations CEI et aux normes Allemandes DIN/VDE.

La production actuelle d'**ELECTRO-INDUSTRIES** est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,8 Milliards de Dinars.

La capacité de production des transformateurs de notre entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

Nos ventes de moteurs représentent 30% environ de notre capacité de production. Il est à signaler qu'**ELECTRO-INDUSTRIES** est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

L'Entreprise emploie un effectif de 826 travailleurs dont 26% de cadres, 30% de maîtrise et 44% d'exécution.

En matière de qualité **ELECTRO-INDUSTRIES** dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

S'agissant du système documentaire, nous utilisons 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI.

Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

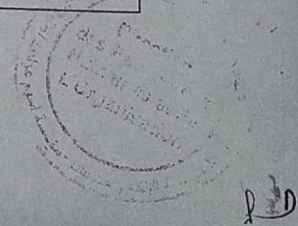
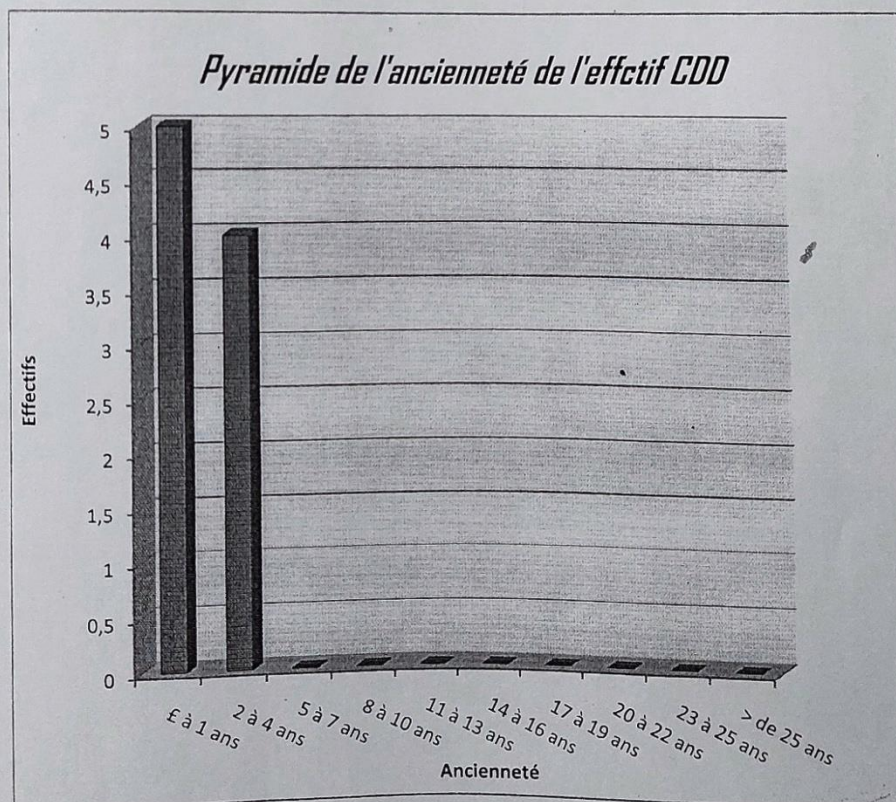
L'entreprise a procédé à la mise en place de son système Qualité en 2002 et a été certifiée par QMI Canada le 24.07.2004, ISO 9001.

Siège social : Route Nationale N°12 – AZAZGA – BP 17 – 15300 – W. de Tizi-Ouzou –
Tél. : (026.14.99.71) / Fax : (026.14.98.00).

Annexe n°5 : Document interne de l'entreprise

PYRAMIDE DE L'ANCIENNETE DE L'EFFECTIF (CDD) AU 31.12.2022

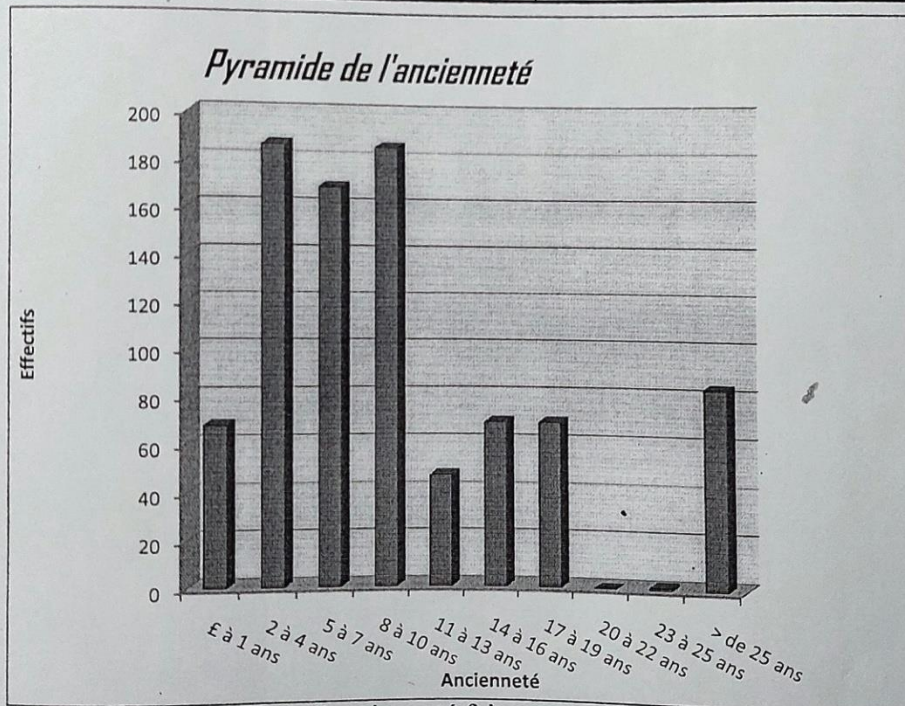
ANCIENNETE	EFFECTIF			TOTAL
	EXECUTION	MAITRISE	CADRE	
≤ à 1 ans			5	5
2 à 4 ans	4			4
5 à 7 ans				0
8 à 10 ans				0
11 à 13 ans				0
14 à 16 ans				0
17 à 19 ans				0
20 à 22 ans				0
23 à 25 ans				0
> de 25 ans				0
TOTAL	4	0	5	9



Annexe n°6 : Document interne de l'entreprise

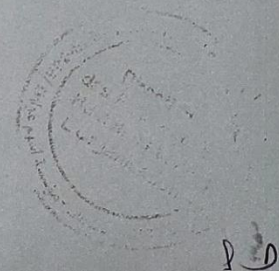
PYRAMIDE DE L'ANCIENNETE DE L'EFFECTIF INSCRIT AU 31.12.2022

ANCIENNETE	EFFECTIF			TOTAL
	EXECUTION	MAITRISE	CADRE	
≤ à 1 ans	0	0	7	7
2 à 4 ans	60	8	1	69
5 à 7 ans	73	12	25	110
8 à 10 ans	104	43	43	190
11 à 13 ans	71	66	39	176
14 à 16 ans	28	30	11	69
17 à 19 ans	2	18	24	44
20 à 22 ans	23	30	34	87
23 à 25 ans	5	8	6	19
> de 25 ans	9	32	33	74
TOTAL	375	247	223	845



Le tableau de la pyramide de l'ancienneté fait ressortir que 14% de l'effectif ont capitalisé plus de 20 années d'expérience, et, plus de 86% de l'effectif global ont moins de 15 années d'expérience dans l'entreprise.

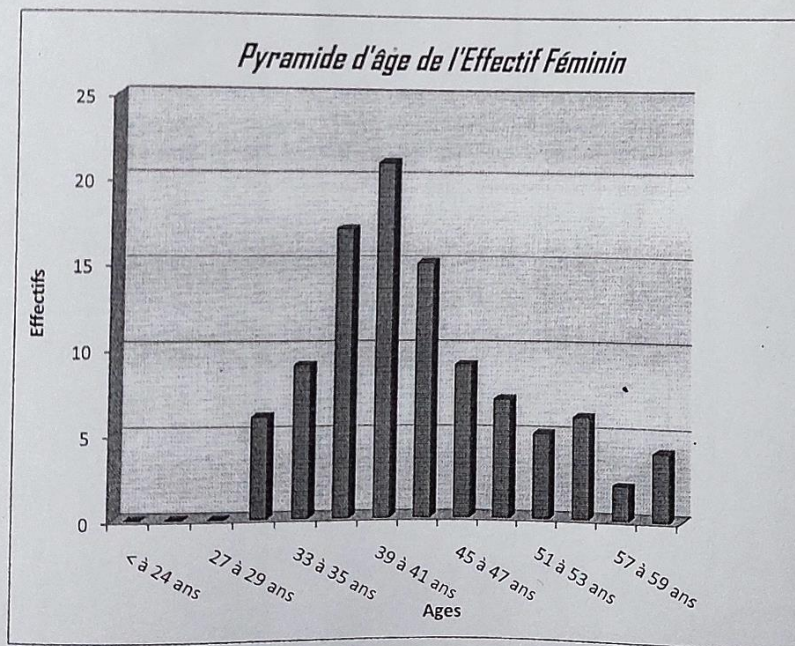
La dernière tranche de plus de 25 ans d'expérience qui représente 74 travailleurs .



Annexe n°7 : Document interne de l'entreprise

PYRAMIDE DES AGES DE L'EFFECTIF FEMININ INSCRIT AU 31.12.2022

AGES	EFFECTIF			TOTAL
	EXECUTION	MAITRISE	CADRE	
< à 24 ans	0	0	0	0
24 à 26 ans	0	0	0	0
27 à 29 ans	0	0	0	0
30 à 32 ans	2	1	3	6
33 à 35 ans	3	1	5	9
36 à 38 ans	2	6	9	17
39 à 41 ans	4	0	17	21
42 à 44 ans	2	2	11	15
45 à 47 ans	2	4	3	9
48 à 50 ans	1	0	6	7
51 à 53 ans	0	1	4	5
54 à 56 ans	0	3	3	6
57 à 59 ans	0	1	1	2
≥ à 60 ans	0	0	4	4
TOTAL	16	19	66	101



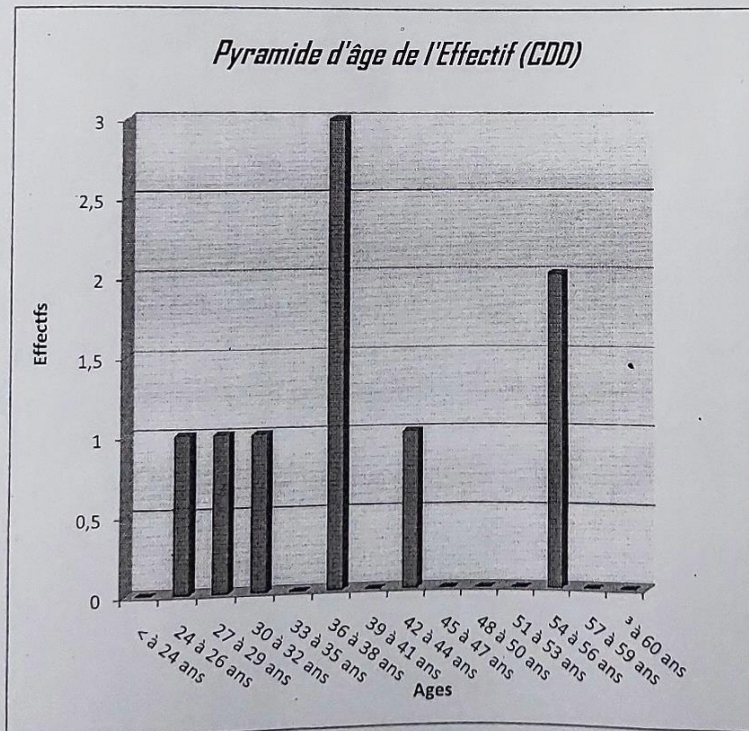
La plus forte concentration de l'effectif féminin au sein de l'entreprise se situe dans la tranche d'âge de 39 à 41 ans.



Annexe n°8 : Document interne de l'entreprise

PYRAMIDE DES AGES DE L'EFFECTIF (CDD) AU 31.12.2022

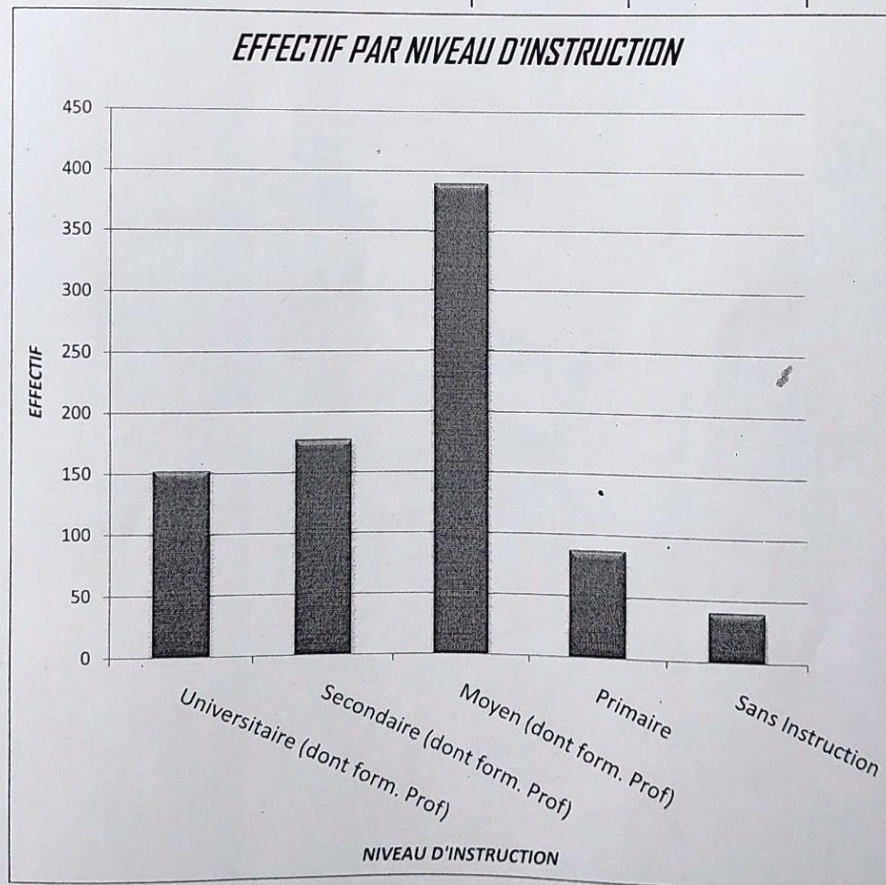
AGES	EFFECTIF			TOTAL
	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	
< à 24 ans				0
24 à 26 ans			1	1
27 à 29 ans	1			1
30 à 32 ans	1			1
33 à 35 ans				0
36 à 38 ans	2		1	3
39 à 41 ans				0
42 à 44 ans			1	1
45 à 47 ans				0
48 à 50 ans				0
51 à 53 ans				0
54 à 56 ans	1		1	2
57 à 59 ans				0
≥ à 60 ans				0
TOTAL	5	0	4	9



Annexe n°9 : Document interne de l'entreprise

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR NIVEAU D'INSTRUCTION/ PAR CSP

NIVEAU D'INSTRUCTION	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
Universitaire (dont form. Prof)	120	32	0	152
Secondaire (dont form. Prof)	44	85	48	177
Moyen (dont form. Prof)	59	120	210	389
Primaire	0	10	77	87
Sans Instruction	0	0	40	40
TOTAL	223	247	375	845



L'analyse du tableau ci-dessus nous montre que, le nombre le plus élevé en terme d'effectif a un niveau d'instruction secondaire, moyen, primaire, CFPA avec 375 travailleurs avec une proportion plus élevée dans la catégorie Execution.

Annexe n°10 : Document interne de l'entreprise

BILAN COMPTABLE AU 31/12/2022 ACTIF – ELECTRO - INDUSTRIES

U : DA

Rubriques	Montants Bruts	Amortissements ou Provisions	Montants Nets
ACTIFS IMMOBILISE NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	40 575 885,39	37 951 485,39	2 624 400,00
Immobilisations corporelles	7 089 737 861,91	5 955 433 717,18	1 134 304 144,73
Terrains	2 918 528,78	-	2 918 528,78
batiments	4 378 838 569,46	3 667 232 229,15	711 606 340,31
Installation, machines et outillages	2 452 517 304,65	2 095 269 336,35	357 247 968,30
Autres immobilisations corporelles	255 463 459,02	192 932 151,68	62 531 307,34
Immobilisations en concession	-	-	-
Immobilisations en cours	56 139 837,99		56 139 837,99
Immobilisations financières	1 378 711 861,98	-	1 378 711 861,98
Autrs participations et créances rattachées	630 300 000,00	-	630 300 000,00
Autres titres immobilisés	0,00	-	0,00
Prets et autres actifs financiers non courants	748 411 861,98	-	748 411 861,98
Impots différés actif	115 259 155,05	-	115 259 155,05
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	8 680 424 602,32	5 993 385 202,57	2 687 039 399,75
ACTIFS COURANTS			
Stocks et encours	5 022 133 970,69	112 824 321,47	4 909 309 649,22
Créances et emplois assimilés	912 130 238,04	276 551 149,52	635 579 088,52
Clients	731 034 955,29	270 995 323,65	460 039 631,64
Autres debiteurs	48 732 093,71	555 825,87	48 176 267,84
Impots	32 998 325,26		32 998 325,26
Groupes et associés	99 364 863,78	5 000 000,00	94 364 863,78
Autres créances et emplois assimilés			0,00
Trésorerie	217 362 767,98		217 362 767,98
TOTAL ACTIFS COURANTS	6 151 626 976,71	389 375 470,99	5 762 251 505,72
TOTAL GENERAL	14 832 051 579,03	6 382 760 673,56	8 449 290 905,47

EPE-ELECTRO INDUSTRIES-SPA

Rapport de Gestion du Conseil d'Administration

Exercice 2022

Page 127

Annexe n°11 : Document interne de l'entreprise

BILAN COMPTABLE AU 31/12/2022 PASSIF -ELECTRO - INDUSTRIES

U : DA

Rubriques	Montants Nets	Totaux Partiels
CAPITAUX PROPRES		6 850 539 506,61
Capital émis	4 753 000 000,00	
Primes & reserves	2 172 287 438,63	
Résultat net	160 756 927,07	
Autres capitaux propres- Report à nouveau	-235 504 859,09	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	6 850 539 506,61	
PASSIFS NON COURANTS		756 273 689,13
Emprunts et dettes financières	241 074 561,73	
Impots (differés et provisions)	0,00	
Autres dettes non courantes	189 070 000,00	
Provisionet pdts constatés d'avances	326 129 127,40	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	756 273 689,13	
PASSIFS COURANTS		842 477 709,73
Fournisseurs et comptes rattachés	675 126 092,82	
Impots et dettes parafiscales	29 996 464,54	
Groupes et associés	0,00	
Autres dettes	137 355 152,37	
???? Comptes non Classés ????		
TOTAL PASSIFS COURANTS	842 477 709,73	
TOTAL GENERAL	8 449 290 905,47	8 449 290 905,47

EPE-ELECTRO INDUSTRIES-SPA

Rapport de Gestion du Conseil d'Administration

Exercice 2022

Pcge 128

Annexe n°12 : Document interne de l'entreprise

BILAN COMPTABLE AU 31/12/2022 CR – ELECTRO - INDUSTRIES

U : DA

Désignation	Débit	Crédit
Ventes et produits annexe	-	2 691 295 369,39
Production immobilisée	-	517 500,00
Variation stocks pdts finis et encours	-	827 179 311,95
Production de l'exercice	-	3 518 992 181,34
Achats consommés	2 337 755 039,55	-
Services extérieurs et autres consom.	38 920 568,31	-
Consommations de l'exercice	2 376 675 607,86	-
Valeur Ajoutée	-	1 142 316 573,48
Charges de personnel	832 331 030,74	-
Impôts, taxes et versement assimilés	11 647 575,58	-
Exédent Brut d'Exploitation	-	298 337 967,16
Autres produits operationnels	-	17 481 003,15
Autres charges operationnels	6 941 472,12	-
Dotation aux amortis, provis et pertes val	273 488 968,94	-
Reprise sur perte de valeur et provision	-	77 331 826,28
Résultat Operationnel	-	112 720 355,53
Produits financiers	-	70 537 995,69
Charges financiers	22 794 749,70	-
Résultat Financiers	-	47 743 245,99
Résultat Ordinaire avant impots	-	160 463 601,52
Impots exigibles sur resultats ordinaires	-	-
Impots différés(Variation) s/resul. ordin	-	293 325,55
Total des produits des activités ordinaires	-	3 684 343 006,46
Total des charges des activités ordinaires	3 523 586 079,39	-
Résultat Net de l'Exercice	-	160 756 927,07

EPE-ELECTRO INDUSTRIES-SPA

Rapport de Gestion du Conseil d'Administration

Exercice 2022

Page 129

Résumé :

Le pilotage de la performance des ressources humaines (RH) dans le secteur industriel est étudié à travers une analyse approfondie de l'entreprise Electro-industrie d'Azazga, spécialisée dans la fabrication de moteurs et de transformateurs. L'étude met en évidence le rôle stratégique des RH dans l'atteinte des objectifs organisationnels, en insistant sur l'importance de la gestion des compétences, de la motivation et du développement des talents. À travers des outils et indicateurs tels que le taux de rotation, la productivité et l'engagement des employés, l'analyse explore les pratiques actuelles et identifie les défis spécifiques auxquels fait face cette entreprise dans son environnement.

En s'appuyant sur ces constats, des recommandations sont formulées pour améliorer la performance RH, notamment par le biais de stratégies adaptées comme la formation continue, l'optimisation des processus RH et la mise en place d'une gestion proactive des carrières. Cette réflexion souligne que le pilotage efficace des RH constitue un levier essentiel pour renforcer la compétitivité et assurer la durabilité des entreprises industrielles, tout en valorisant leur capital humain.

Mots clés :

Pilotage des ressources humaines , Performance RH , Gestion des compétences , Motivation des employés , Développement des talents , Indicateurs de performance , Taux de rotation , Productivité des employés , Stratégies RH , Formation continue , Gestion proactive des carrières , Secteur industriel , Electro-industrie d'Azazga , Compétitivité , Durabilité des entreprises , Capital humain