

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



DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire de fin d'études En vue de l'obtention du Diplôme de Master
En sciences économiques

Spécialité : Economie de la Santé

Thème

Management des ressources humain et la gestion des départs
personnels médicale et paramédicale en milieu hospitalier.
Cas : CHU de Tizi-Ouzou

Dirigé par

M. AKKOUL. JUGURTA

Réalisé par

KHELFAOUI Karima

MOULOUDJ Radia

Devant le jury composé de

Présidente : Mme DJELLOUT Fatima, Maitre assistance Classe « A », UMMTO

Rapporteur : M. AKKOUL Jugurta, Maitre de conférences Classe « B », UMMTO

Examineur : M. OUALIKENE Selim, Maitre professeur, UMMTO

Promotion 2023

Remerciements

Tous d'abord nous remercions ALLAH le tout puissant qui nous a donné, le courage et l'ambition pour réaliser ce modeste travail de master en économie de la santé.

*Nous tenons à remercier notre promotrice, **Mr. AKOUL JUGURTA** , pour son aide et ses encouragements durant la réalisation de notre travail, elle nous a orientés vers le succès avec ses connaissances en partageant nos idées et sans oublier ses applaudissements tous en long de notre épreuve, et sa présence à tous moments.*

*Nous exprimons nos gratitude et nos reconnaissances au directeur des ressources humaines du CHU de TIZI-OUZOU, Mr : **OUZEL** pour l'intérêt qu'il a porté à notre stage pratique au sein de son établissement et d'avoir accepté de nous aider, ainsi tous le personnel de la DRH et le personnel du bureau médical.*

Nous remercions tous les membres de jury, d'accepter d'évaluer notre travail.

*Nous désirons aussi, exprimer nos profonds remerciements à M. **SALMI Madjid** et Mme **SALMI SAMYA** , responsables de notre spécialité.*

Sans oublier tous les enseignants du département des sciences économiques

Dédicace

Je dédie ce travail à :

Ma précieuse maman OUARDIA Mon cher papa ALI

Mes chères sœurs LYNDA, NAWAL, Mes chers frères DAHMANE,

SMAIL, LOUNES, MALIK

Les petits poussins RAYHANE, YOUSRA, ELINE, WASSIM (dodo)

Ma belle chérie KARIMA (Akham hemo)

Ma chère binôme Radia pour sa patience sa gentillesse et sa générosité

tout le long de nos études, ainsi à toute sa famille

Et à tous ceux qui me sont très cher et qui ont toujours été à mes côtés

dans les bons et mauvais moments m'encourageant à aller de l'avant.

Karim

Dédicace

Merci à dieu tout puissant qui m'a donné la santé, bonheur, le courage et la patience pour réaliser ce mémoire.

Je dédie ce modeste travail à :

A mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études et à qui je souhaite une longue vie.

A mes très chers frères (Mustapha, Akli, Ghiles).

A ma chère sœur (Lamia)

A toute ma famille

A tous mes amis(es)

A mon binôme Karima qui m'a accompagné tout au long de ce travail, pour ça patient et sa bienveillance.

A notre promoteur de L'UMMTO, et notre encadreur à l'hôpital, et à tous ceux

qui ont contribué de près ou de loin pour réaliser ce modeste travail.

Radia

Liste des figures et les tableaux

Liste des figures

Figure N° 01 : Le processus de recrutement.
Figure N° 02 : Lien entre l'évaluation de la performance et autre activités de la GRH.
Figure N°03 : Les étapes de la carrière.
Figure N°04 : Le contenu du plan de gestion des ressources humaines (PGRH)
Figure N° 05 : L'organigramme du CHU de Tizi-Ouzou.
Figure N°06 : Répartition des effectifs par corps.

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : La gestion des ressources humaines évolue vers le management des ressources humaines.
Tableau N° 02 : Objectifs de l'évaluation de la performance.
Tableau N° 03 : L'importance de la gestion de carrière.
Tableau N° 04 : Tableau représentatif des résultats du guide.
Tableau N° 05 : La répartition des effectifs par corps.
Tableau N° 06 : L'effectif du départ à la retraite durant l'année 2023.

Liste des graphes

Graphe N°01 : L'effectif du départ à la retraite durant l'année 2023

Liste des abréviations

CA : Conseil Administratif.
CC : Comité Consultatif.
CS : Conseil Scientifique.
SG : Secrétaire Général.
CHU : Centre Hospitalo-universitaire.
CV : Curriculum Vitale.
DRH : Direction des Ressources Humaines.
DSP : Direction de la santé publique.
FPH : Fonction Publique Hospitalier.
GRH : Gestion des Ressources Humaines.
MRH : Management des Ressources Humaines.
MSP : Ministre de la santé publique.
PGRH : Plan de Gestion des Ressources Humaines
RH : Ressources Humaines.
SSU : Secteur Sanitaire Universitaire.
T.O : Tizi-Ouzou.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1: mangement des ressources humain en milieu hospitalier

Introduction

Section 1: management des ressources humain en milieu hospitalier

Section 2: les fondements de la gestion des ressources humaines en milieu hospitalier

Conclusion

Chapitre II: évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier

Introduction

Section 1: les activites de base de la gestion des ressources humaines

Section 2: évaluation de la performance et gestion des carrières

Conclusion

Chapitre III: la gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier.

Cas: CHU de Tizi-Ouzou

Introduction

Section 1: Présentation du CHU de Tizi Ouzou

Section 2: Présentation de la méthodologie suivie

Section 3: Analyse de la gestion du départ personnel médicale et paramédicale en milieu hospitalier cas du CHU de Tizi-Ouzou.

Conclusion

Conclusion générale

Introduction générale

La santé étudie une facture critique dans le développement socioéconomique et une stratégie de lutte e pour la vie et la dignité humaine, un site d'expression de solidarité et de la force de travail humaine.

Economie de la santé elle consiste en l'étude des comportements humains et plus précisément en l'analyse des effets des incitations de prix, de coûts et de revenus sur ses comportements. Elle est la branche de la connaissance qui a pour objet d'optimiser l'action médicale. C'est-à-dire d'étudier les conditions optimales de répartition des ressources dont on dispose pour assurer à la population les meilleurs soins médicaux et le meilleur état de santé possible, compte tenu des contraintes de moyens possibles¹.

La fonction RH est une fonction essentielle, qui permet aux collaborateurs d'un établissement de santé de travailler de manière efficace et cohérente et qui contribue indirectement à la satisfaction des clients externes (Les patients et leurs proches). La gestion des ressources humaines (GRH) se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs de l'organisation.²

La gestion des ressources humaines et la gestion de l'attrition du personnel médical et paramédical sont deux aspects importants de la gestion des soins de santé. La gestion des ressources humaines est la gestion des personnes au sein d'une organisation. Dans les contextes de soins médicaux et d'urgence, une gestion efficace des ressources humaines est essentielle pour garantir des soins de qualité.

Les modes de gestion traditionnellement utilisés par la direction des ressources humaines (DRH) de l'hôpital public sont centrés essentiellement sur une gestion administrative du personnel (gestion des carrières, des dossiers administratifs des agents établissement et suivi des fichiers de paie...). En vertu des décrets exécutifs n° 95-126 du 29 avril 1953³, la gestion des ressources humaines dans la fonction publique a pour finalité la gestion prévisionnelle des emplois ainsi que l'amélioration des qualifications des fonctionnaires.⁴

Le Centre Hospitalo-Universitaire du Tizi-Ouzou, client de notre recherche, présente plusieurs avantages à notre égard. Ce centre du Tizi-Ouzou, parmi les plus

¹ OULD ABDESLAM Sabrina « Contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines et de l'intégration de la formation continue en milieu hospitalier en Algérie », UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, 2008 p157

² KADIR Kenza « La modernisation de la gestion du personnel dans les établissements publics de santé En Algérie entre la gestion administrative et la GPEC. Cas CHU de Tizi-Ouzou » mémoire fin d'étude pour l'obtention de diplôme de master en économie de la santé, à l'UMMTO, 2016

³ Décret exécutif n°95-126 du 29 avril 1995, modifiant et complétant le décret n°66-145 du 2 juin 1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractères réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires. Journal officiel de la république algérienne

anciens des centres hospitalo-universitaires en Algérie est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Il est créé sur proposition conjointe du ministre chargé de la santé et du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, il est placé sous la tutelle administrative du ministre administrative du ministre de la santé et à la tutelle pédagogique du ministre de l'enseignement supérieur.

De par sa situation géographique au centre-ville, l'établissement offre un accès facile à ses usagers et à l'ensemble de la population qui viennent même d'autre wilaya, désireuse de bénéficier des prestations de ses différents services.

Face à ce constat, il nous est venu naturellement à l'esprit la problématique de recherche suivante :

« Comment le management des ressources humaines peut-il gérer les départs médicaux et paramédicaux au sein du CHU de TIZI-OUZOU ? ».

Afin de répondre à la problématique, devers questions secondaire peuvent s'imposer :

- En quoi consiste le management des ressources humaines ?
- Quelle sont les méthodes de la gestion des départes au sein du CHU de Tizi-Ouzou ?
- Quelles sont les principales pratiques de gestion des ressources humaines en milieu hospitalier plus particulièrement CHU de Tizi-Ouzou ?

Parmi les raison qui on motive le choix de notre thème on cité :

Pour mieux comprendre notre problématique, nous avons développé un cadre de recherche basé sur les objectifs suivent :

Sur le plan théorique : il s'agit de connaitre le management des ressources humaines en milieu hospitalier et leur fonctionnement, ainsi l'évaluation de la performance du management des ressources.

Sur le plan pratique il s'agit à partir du cas que n'a effectué au sein de l'établissement public CHU est de connaitre comment géré du personnel du médicale et paramedicale en milieu hospialiere.

La méthodologie de recherche

Réalisation d'une revue de la littérature à l'aide d'une recherche documentaire. Diverses références telles que des ouvrages, de travaux de recherche (articles, mémoires et thèses) et sites web ont été consultées.

Nous avons effectué un stage chez l'établissement de santé public CHU à Tizi-Ouzou, qui s'appuie sur des documents internes , ainsi, et les textes juridiques et réglementaires qui porte sur la gestion des ressources humaines en milieu hospitalier, en plus de la documentation fournis par le centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou.

Pour combler les insuffisances des références bibliographiques et le manque de données au niveau local, nous avons procédé à une enquête par questionnaires et entrevues auprès des personnels du CHU de Tizi-Ouzou.

Structure du mémoire

Pour résoudre à cette problématique, nous avons suivi le plan du travail suivant :

Dans le premier chapitre, nous allons présenter d'une manière générale les notions de base du management des ressources humaines, à savoir : les théories de l'économie de la santé, et les documents usuels de l'économie de la santé.

Dans le deuxième chapitre donne un aperçu général sur l'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier.

Enfin, le troisième chapitre sera consacré à notre cas pratique où nous allons présenter le centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou et la direction des ressources humaines, la méthodologie de la recherche, ainsi le suivi l'analyse de la gestion du départ personnel médical et paramédical.

Introduction

Le management des ressources humaines a considérablement évolué depuis l'époque où cette fonction s'appelait gestion des talents, de nos jours, les organisations ne contentent pas de gérer leurs ressources, mais se concentrent sur tout sur le bon management du capital humain. Le management des ressources humaines comprend plusieurs aspects, tout aussi importants les uns que les autres pour le développement d'une organisation.

Ce chapitre traite sur le management des ressources humaines en milieu hospitalier ; il est composé de deux sections. La première est relative au management des ressources humaines (MRH) à l'hôpital (définition, Principe ...), la seconde section, généralité de la gestion des ressources humaines en milieu hospitalier (GRH).

Section 01 : management des ressources humaines à l'hôpital

Depuis le début des années 1980, un débat international sur l'organisation et le financement des systèmes de santé ne cesse de s'amplifier. Améliorer la qualité des soins est le souci permanent du management des ressources humaines à l'hôpital. Les équipes de soins se soucient en premier lieu de la maîtrise des protocoles de soins, de diagnostic et de la maîtrise des pathologies.

1. Définition de management

Le concept de management aujourd'hui s'est généralisé à tous les univers de production, y compris dans le champ social et sanitaire.

Le management est un ensemble de théories relatives à l'organisation et la gestion d'une institution ou d'une entreprise. Il constitue une réponse alternative au fonctionnement des établissements sous une position paternaliste ou charismatique. Le management se définit donc comme « un art ou une action, qui permet de conduire une organisation, de la diriger, de contrôler et de planifier son développement. »¹. Le recrutement des salariés est fait sur la base d'un profil de poste et de cursus professionnel ou d'une référence de qualification correspondant aux attentes de l'entreprise.

La gestion du personnel est faite de problématiques et de paradoxes. Tout d'abord, les budgets sont de plus en plus contraints et les créations de postes sont compliquées ; les exigences de qualités sont légitimes mais omniprésentes, le turn-over est constant et rend difficile une culture d'entreprise gage de stabilité et de cohérences et aussi l'ancienneté du personnel dans les entreprises peut être la conséquence de résistance ou d'usure à tout changement.

¹ MIRAMON Jean-Marie - PEYRONNET Germaine, Penser le métier de directeur d'établissements sociaux et médicosociaux : Du politique à l'intime et de l'intime au politique, Éditions Seli Arslan, Paris, 2009, p126.

Ensuite, le développement d'emploi précaire, afin de faire face à la pénurie dans certains secteurs ou liés à des conditions financières, peut être source de clivage entre les salariés dans les relations de travail compte tenu des divergences culturelles, idéologiques.

Il existe plusieurs outils en management des ressources humaines, qui concernent :

- ❖ La connaissance et l'analyse des ressources (via le bilan social et l'audit) ;
- ❖ Le développement des compétences (via le plan de formation ou les bilans de compétence) ;
- ❖ L'identification des compétences (via l'emploi ou les profils de poste).

2. Les principes du management²

Ce point retrace les grands principes auxquels doit recourir tout manager de sorte que l'organisation de celui-ci soit gérée de façon efficace et efficiente. Appelés aussi les fonctions du management, ces principes sont :

2.1 Planifier

Sur le plan du management, quand on parle de planifier, il s'agit de tracer les lignes générales de ce qui doit être fait et les méthodes à employer pour l'accomplir ; penser à l'avance, exercer son esprit pour deviner et minimiser l'impact de l'imprévu sur les activités. La planification consiste à établir à court, à moyen et à long terme des objectifs qui correspondent à la mission aussi qu'à mettre au point des stratégies pour atteindre ces objectifs.

2.2 Organiser

En management signifie établir des structures de l'autorité, des responsabilités, des relations et de la division du travail. L'organisation consiste à réunir les gens et les tâches au sein d'une même structure de façon non seulement à accomplir le travail, mais aussi à procurer une satisfaction à ceux qui l'accomplissent.

2.3 Diriger

C'est prendre des décisions et les rendre opérationnelles sous forme d'ordres, d'instructions et des règles. La direction consiste à appliquer la politique de l'entreprise dans le cadre de la limite tracée par l'administration. Diriger, c'est aussi utiliser rationnellement les quatre ressources : les hommes, les finances, les matériels et le temps afin d'atteindre efficacement les objectifs.

² MIZAB Amina, ZELLALI MALIKA « Analyse de la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail », mémoire fin d'étude de d'études pour l'obtention du diplôme du master 2, TIZI OUZOU, 2021 consulter le (10/08 /2023)

2.4 Coordonner

La fonction de coordination permet d'établir les liens d'intégration entre les diverses parties dans un ensemble et cela dans un effort coopératif de manière à faciliter le fonctionnement et le succès, et en à assurer l'harmonie.

2.5 Commander

En management signifie donner des ordres et se faire obéir. Le commandement implique le pouvoir, l'autorité. Commander, c'est faire-faire le travail par les autres que soi-même. On ne peut parler de commandement en management sans évoquer le pouvoir de décisions. Commander c'est prendre des décisions et les faire exécuter. C'est par des décisions que se justifie son pouvoir de commandement dans l'organisation.

2.6 Contrôler

Contrôler signifie veiller à ce que tout se passe conformément aux règles et aux ordres établis. Dans son sens le plus large, contrôler une situation signifie la dominer, en être le maître, la conduire dans le sens voulu³.

3. Management dans l'hôpital

Selon M.CROZIER, H.SERIEYX «Les organisations ne doivent plus leur survie à des hommes et des femmes qui obéissent mais à des hommes et des femmes qui décident et s'engagent.»⁴

Dans un univers dirigé par l'efficacité et l'efficience, le management a, jusqu'aux années 1980, plus imité à l'économie et à la gestion qu'à la sociologie. Actuellement, la démarche sociologique, en partant des hommes au travail et des relations qu'ils entretiennent entre eux, admet aux dirigeants d'apporter une vision différente sur l'organisation pour le concevoir comme un ensemble de relations réels entre des individus interdépendants.

Aussi, le management à l'hôpital doit s'estimer en prenant en considération différents éléments constitutifs de l'organisation :

- Les hommes au travail ne sont pas uniquement des employés mais aussi acteurs et disposent de ce fait, d'une marge d'autonomie et d'une forme de pouvoir. Ils ont besoin, pour être motivés, de trouver un sens à leur action. Ils progressent dans le système exceptionnellement complexe qu'est l'hôpital, avec ses variables humaines, économiques, scientifiques, etc....
- Pour prévoir les changements, conduire les projets et innover, il est vital, pour le dirigeant, de transformer son image et de construire une pensée stratégique.

³ Etzioni, A, Les organisations modernes, ED, d'organisations, paris, 1985.

⁴ M.CROZIER, H.SERIEYX. Du management panique à l'entreprise du 21ème siècle, édition Maxima, 1994.

4. Les ressources humaines à l'hôpital

Depuis l'existence de l'organisation, la gestion des hommes est la pièce angulaire pour son fonctionnement c'est uniquement dans la deuxième moitié du vingtième siècle que la gestion des a su une vraie montée en puissance .les ressources humaines sont alors considérées comme un investissement important.

4.1. Les ressources humaines, un capital à optimiser

les infirmières étaient immatures au début du XIXe siècle, les progrès de la science et de la technologie conduiraient à un large éventail de spécialisations et le nombre d'infirmières monterait en flèche. En effet, les compétences essentielles à la prise en charge des patients deviennent de plus en plus complexes et nécessitent une mise à jour constante. Les métiers se multiplient, se diversifient et se spécialisent. Cela augmente les coûts de main-d'œuvre et constitue le principal facteur de coût pour les hôpitaux.

« L'hôpital à l'instar de la fonction publique a promu les hommes et les femmes au niveau des ressources au même titre que les ressources financières ou matérielles. Cette évolution consacre ainsi la prise de conscience collective que les individus, qui agissent dans les organisations constituent l'atout principal de ces dernières qualitativement et quantitativement». ⁵

Les ressources humaines deviennent ainsi un capital qu'il est recommandé à optimiser, à employer aussi bien que possible. Trois raisons justifient cet objectif :

- Elles constituent la part des dépenses du budget de l'hôpital ;
- Elles sont facteurs de production ;
- Elles sont en relation direct avec le patient.

Pour gérer les ressources humaines, « Il est nécessaire de maintenir toujours compétitive la qualité de la force de travail traduite en terme de performance. La plus grande attention doit être portée à la qualité des recrutements, à la gestion courante et à la valorisation des personnes qui constituent le capital immatériel de l'hôpital [...] De tous les leviers mis à disposition des gestionnaires hospitaliers en terme d'administration des ressources, la gestion du personnel est sans doute la plus délicate mais également le levier sur lequel il est possible d'agir le plus efficacement par le biais du management. » ⁶.

L'ensemble des ressources humaines sont impliqués dans la gestion des ressources humaines. La qualité de son management aura une importante incidence sur l'efficience des ressources humaine.

⁵ J. ABBAD, Organisation et management hospitalier, Berger-Levrault, Paris, 2001, p39

⁶ J.ABBAD, Organisation et management hospitalier, Berger-Levrault, Paris, 2001, p40

4.2. Les ressources humaines, un élément de la qualité

Le souci de la qualité est désormais très présent dans de nombreux domaines et représente une question vitale pour l'hôpital. Les enjeux sont multiples, ils sont d'ordres humains, organisationnels et économiques.

Ainsi pour garantir la qualité, il faut d'une part, que les usagers apprécient la qualité perçue de la prestation. Les caractéristiques prises en compte sont les conditions d'ambiances, de confort, les aspects relationnelles et d'autre part du côté des professionnels qui doivent se conformer à leur implication, leur volonté de progression auront une incidence sur la qualité des soins et leur niveau de compétence car "la compétence du personnel représente un atout essentiel pour que l'hôpital puisse développer une démarche qualité".⁷

4.3. Les ressources humaines occupent une place importante

En 2010 la fonction publique compte 208.410 personnes au sein des établissements publics de santé en Algérie. « Les gains acquis en volume doivent venir en complément d'une amélioration significative, visible dans l'efficacité et l'efficience du travail, ainsi que la qualité du service rendu. ». ⁸ Cependant, pour garantir son activité, l'hôpital doit préserver un niveau d'effectif suffisant et pour conserver un niveau de qualité, il doit maintenir une sélection à l'embauche « L'hôpital est une organisation dont l'efficacité repose essentiellement sur les compétences des professionnels qui la compose. »⁹

Ainsi, moins on a de personnel disponible, plus il devient significatif d'avoir de professionnels qualifiés, compétents et efficaces. Le manque de professionnels ne doit pas diminuer le niveau de recrutement et oublier les critères de sélection, mais bien au contraire, il doit nous donner l'occasion d'installer une nouvelle dynamique d'évolution et d'amélioration des organisations du travail.

5. L'importance des ressources humaine en milieu hospitalier¹⁰

L'organisation, le bon fonctionnement, la gestion du personnel administratif ainsi la prise en compte des aspirations du personnels administratif et médicales et l'amélioration de leurs bien être demande une grande discipline et une attention particulière quant aux constantes évolutions de l'environnement dans lequel évolue l'hopital.il s'agit bien d'un véritable travail qui impose une très bonne connaissance des ressources humaines.

⁷O.DERENNE, A.LUCAS & coordonnateurs, le développement des ressources humaines, Rennes, ENSP, 2002.

⁸ J. ABBAD, op.cit, p41

⁹ J.ABBAD, op.cit, p41

¹⁰ MANSOUR Asma, BEN MOHAND SAID Djouher « Le tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier »,2021 mémoire de master P 12

Tous les hôpitaux sont actuellement dans un processus de démarche qualité ; ce type de démarche se déroule sur plusieurs années et concerne toutes les catégories professionnelles qui travaillent à l'hôpital. Pour atteindre des objectifs de qualité ; il est important de s'adresser à des agents motivés c'est à dire des personnes pour qui offrir un service de qualité.

Il existe une relation symétrique entre la satisfaction d'avoir réalisé un travail de qualité et la nécessité d'être satisfait sur son lieu de travail pour offrir une prestation de qualité.

L'objectif central des ressources humaines au milieu hospitalière et de s'occuper de toutes les donnes relatives au personnels notamment de les mettre à jour ; ceci permet une communication optimal entre les services ainsi d'organiser ; simplifier les taches au milieu hospitalière.

6. Définition de Management des ressources humaines¹¹

Le management des ressources humaines se définit comme un ensemble d'outils et de pratiques (recrutement, formation, rémunération, évaluation et gestion des carrières) qui constituent un système managérial cohérent dont l'objectif est de mettre en œuvre la dimension humaine de la stratégie de l'organisation. Ce système est juridiquement encadré par des dispositifs légaux de différents niveaux (supranational, national, sectoriel, organisationnel et individuel). La conception et le pilotage du système de GRH relève de la responsabilité de la direction des ressources humaines.

Il implique les managers opérationnels dans sa définition et dans sa mise en œuvre le système de GRH est également soumis aux mécanismes concurrentiels du marché du travail qui influencent notamment les pratiques de recrutement, de rémunération et de formation. La diversité de ces contraintes fait de l'innovation managériale un facteur de compétitivité de la firme pour articuler les besoins et les ressources humaines de l'organisation.

Le management stratégique des RH suppose une réelle créativité managériale dans la conception des pratiques permettant de gérer de manière efficiente la complexité des facteurs qui influencent la gestion des individus dans les organisations.

Le pôle management se concentre sur ce qui correspond à la gestion nationale du travail, et le pôle management gère les compétences sous-jacentes, à savoir la formation et la planification de carrière, l'évaluation du personnel et la gestion de la communication, ou encore la gestion de la motivation. La gestion du personnel

¹¹ Michel Ferrary , » management des ressources humaines » ,Edition DUNOD,2014, p 3

hospitalier est basée sur des processus standardisés et la minimisation des coûts, et le développement du personnel se concentre sur l'acquisition de compétences.¹²

Le management des ressources humaines comporte de multiples aspects, tout aussi importants les uns que les autres pour le développement d'une organisation.

¹² MELBOUCI.L, Chemoukha.A, Allek.S, Souki.H, Boughanem. F, gestion des ressources humaines hospitalière, entre contraintes impératifs de modernisation, les cahiers de centre de recherche en économie appliqué pour le développement, (cread), N°111-2015, Alger, janvier, 2016, page, 129

Section2 : Les fondements de la gestion des ressources humaines (GRH)

Introduction

La gestion des ressources humaines a connu un historique significatif au fil des ans, tous les gestions à bu ou une finalité et pour atteindre ces bus il faut veiller sur le bon fonctionnement de cette, c'est ce que allons présenter lors de cette section ou nous allons définir la GRH et explique et les objectif de l'établissement et les missions de la fonction

1. Définitions et objectifs de la GRH en milieu hospitalier

Plusieurs auteurs ont tenté de définir le concept de GRH. Voici quelques définitions pour mieux définir ce concept.

1.1. Définition 1

Selon Lakhdar SEKIOU : « La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement etc...) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales du point des individus et de l'organisation. Elle considère les personnes comme une ressource humaine plutôt que comme un coût et priorise le partage de la fonction ressources humaines pour assurer sa coordination »¹³

1.2. Définition 2

« La gestion des ressources humaines représente l'une des tâches les plus importantes des activités du secteur de la sante car l'activité sanitaire est tributaire d'une utilisation massive de la ressource humaine et reste un organisme employeur de nombreuse Corps de personnels. Certaines d'entre eux disposent de statuts particuliers tels que le Corps médicale et paramédical. Le personnels employer dans les structure sanitaires est varié étant donne la vérité des missions qu'il accompli.

De ce fait la structure sanitaire pourrait être assimilée à une microsociété car on y trouve une coexistence de plusieurs catégories de professions telles que des médecins des aides-soignants ; des manipulateurs d'appareille de radiologie des techniciens de l'laboratoire des préparateurs en pharmacie des cadres administratifs, des agents d'entretien, et de maintenances des plombiers. Les femmes occupent généralement un pourcentage très élève des emplois dans secteurs de la sante. »¹⁴

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines¹⁵

Les objectifs de la gestion des ressources humaines sont les suivants :

¹³ Sekiou.L, « La gestion des ressources humaines », 2eme édition, De Doeck, Bruxelles, 2004.P10

¹⁴ SALMI Madjid « Essai d'analyse et de réflexion sur l'organisation et la gestion des secteurs sanitaires en Algérie : élément pour un diagnostic cas : secteur sanitaire de LARAA NATH-IRATHEN » Tizi ouzou juillet 1999.Mémoire de magister

¹⁵JEAN.MP, la gestion des ressources humaines, édition Vuibert, France, 1990, page 76.

1.3.1. Valoriser les ressources humaines

Il s'agit pour les services des ressources humaines de privilégier une démarche fondée sur l'utilisation optimale des acteurs, leurs valorisations et la reconnaissance de leurs contributions. A cet égard, un système d'évaluation du personnel devrait être accompagné par un plan de gestion des carrières (PGC)¹⁶ qui permet aux individus de se traverser des itinéraires préférentiels pour une plus grande satisfaction du travail et une plus grande efficacité de l'organisation.

1.3.2. Conserver les ressources humaines

Les services du personnel ont favorisé la constitution d'une main d'œuvre peu qualifiée, stable et fidèle. Très vite les organisations sont été confrontées à la mobilité professionnelle et à la compétition économique et technologique.

Il s'agit pour les organisations de détecter les personnes qui contribuent à leur développement en vue de leur fidélisation. L'absentéisme et le turn-over (rotation) demeurent les indicateurs les plus illustratifs des tensions qui peuvent présenter entre les employeurs et les employés.

Les gestionnaires du personnel devraient s'y référer pour la mesure du degré de mobilisation du personnel et apporter le cas échéant les réajustements nécessaires pour encourager les agents qui contribueront au développement de l'organisation et faciliter le départ des défaillants.

1.3.3. Attirer des compétences

L'objectif de toute organisation est de se doter des compétences les plus adaptées à ses besoins et à ses objectifs.

Les procédés de recrutement et de sélection ont connu une évolution remarquable à travers le temps : concours et examens professionnels, entretiens.

L'objectifs d'attirer les meilleurs ou les plus compétents ne se limite plus à la conception classique qui consiste à affiner dans l'absolu les critères, sélection et de recrutement. Ils'agit par ailleurs de rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines, qu'il s'agit de recruter, de construire et de diffuser l'image de l'organisation.

2. Historique de la gestion des ressources humaines à l'hôpital (la naissance)¹⁷

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. Pour mieux

¹⁶ Un plan de gestion des carrières : est au coeur de la GRH, c'est la mise en place d'outils permettant d'adapter le capital humain aux besoins de l'organisation, par les actions de recrutement, formation, mobilité,

¹⁷ Mémoire Magister « L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique », réalisé par BC Eva Bobkova, année 2009.

comprendre la gestion des ressources humaines actuelle ainsi que son développement, il est important de bien connaître les étapes principales de son développement.

Tout au long du XXe siècle et jusqu'aux années 60, soit en tant que domaine d'études, de recherche et d'activités professionnelles dans la société, soit en tant que fonction dans les organisations, la GRH a été influencée par trois courants de pensée majeurs. Les courants de pensée plus ou moins contradictoires les uns par rapport aux autres et qui continuent d'exercer une certaine influence. Parmi ces courants de pensée nous retrouvons :

2.1. L'approche du Taylorisme

L'organisation scientifique du travail, dans laquelle la gestion des ressources humaines est conçu sous l'angle d'un ensemble de principes et règles dont il faut mettre au point ;

2.2. L'approche des relations du travail

Dans laquelle la gestion des ressources humaines est abordée suivant les relations structurées entre les syndicats – les représentants des employés, d'une part, et les représentants de la direction, d'une autre part.

La gestion des ressources humaines, est l'un des principaux facteurs de développement des services publics algériens ; tel que l'hôpital, elle est basée sur le travail rendu par le fonctionnaire, lui-même qui a un accord directe avec le citoyen.

La GRH à l'hôpital est un enjeu essentiel pour l'avenir de système de santé¹⁸, des nouveaux éléments sont apparus dans une gestion des ressources humaines hospitalière menant son activité à évoluer à l'exemple de :

- La mise en place de la réduction de travail et Protocol de réforme statutaire ;
- Nouvelle gestion des effectifs et de la masse salariale ;
- Pôles d'activités médicales et délégations de gestion ;
- Formation tout on long de la carrière ;
- Développements de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC).

Il s'agit à travers de ces démarches de donner du sens et de lisibilité à l'action de service ressource humaines au sein d'un hôpital. Le rôle principal de ces services est le développement et l'adaptation des compétences du personnel, y compris la gestion des adaptations dans les organisations de pratique médicale et non médicale (Barbot, Legendre, 2011)¹⁹.

¹⁸ Le système de santé : est un ensemble des organisations, institutions, des ressources et des personnes dont l'objectif principal est d'améliorer la santé de la population.

¹⁹Vallego. J, la modernisation des services ressources humaines : un enjeu stratégique » mémoire de master, Spécialité : dynamique des organisations, travail et ressources humaines, université de Marseille 2003, page 04,

3. Gestion des ressources humaines comparée au management des ressources humaines

Tableau N° 01 : La gestion des ressources humaines évolue vers le management des ressources humaines

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

Source : Dimitri Weiss a conçu et coordonné « ressources humaines » aux Editions d'Organisation

La gestion des ressources humaines (GRH) a longtemps été considérée comme une simple administration du personnel. Cependant, elle évolue vers le management des ressources humaines (MRH), une approche plus stratégique qui prend en compte la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils sont insérés.

4. La fonction des ressources humaines à l'hôpital

Actuellement, la recherche sur la fonction du personnel dans les hôpitaux est définie par deux thèmes.

Il s'agit avant tout d'une approche globale qui touche la gestion des talents au sens large. L'objectif est de maximiser l'alignement des ressources humaines avec les

besoins de la communauté. En particulier, il s'agit des règles qui déterminent la structure organisationnelle optimale dans un environnement changeant. Un autre aspect de la fonction RH concerne la gestion des personnes. Son but est de déterminer pour chaque membre de la communauté l'application la plus raisonnable des règles qui régissent clairement son rôle au sein de la communauté, répondant ainsi aux aspirations légitimes de chacun²⁰.

Selon Chambrier L. et Henri et B²¹, la fonction « Ressources Humaines » a tendance à évoluer d'une position organisationnelle peu influente vers une centralisation de la fonction au profit de ce que l'on appelle traditionnellement l'administration du personnel. Cette dernière, souvent associée à l'appellation « Direction du Personnel », évolue ensuite vers une plus grande intégration aux décisions stratégiques de l'organisation et prend alors le nom de « Direction des Ressources Humaines ».

La Fonction RH n'est pas reconnue comme une fonction stratégique dans l'hôpital, elle est au début de son cycle de vie et se voit réduite à des tâches administratives et accessoires.

On distingue dans ce domaine quatre grandes fonctions des ressources humaines :

- Le recrutement des salariés ;
- La rémunération des personnels ;
- L'amélioration des conditions de travail ;
- la gestion provisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

4.1. L'organisation de l'administration du personnel à l'hôpital

Le terme « organisation » à un sens tellement large qu'il peut recouvrir aussi bien les sociétés privées et des sociétés publiques que les Etats. Le mot organisation peut être envisagé en tant qu'entité créée pour conduire une action collective (par exemple : une entreprise, une association à but non lucratif, un hôpital,...) et s'appliquer à tout regroupement permanent visant à la réalisation d'objectifs déterminés.²²

Les organisations existent dans de nombreux domaines tels que l'économie, la santé, la société et la politique. Et sont structurées et ont des règles de fonctionnement précises en fonction des besoins à combler et des objectifs à poursuivre. Ils travaillent en contenu dans le but d'atteindre un ensemble d'objectifs communs à tous ces

²⁰ EKIOU.BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, La gestion des ressources humaines, 2eme édition, Deboeck, Bruxelles, 2004, page 31

²¹Chambrier L. et Henri B. : "Le partage de la fonction Ressources Humaines et ses dangers : Pour une fonction partagée mais autonome". In Durieux D., la décentralisation des hôpitaux : un enjeu pour la gestion des ressources humaines, revue hospitalière n° 246. Université de Liège, 2001. P.6

²²SEKIOU.BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, La gestion des ressources humaines, 2eme édition, Deboeck, Bruxelles, 2004, page 31

membres. Ces organismes publics sont établis par les gouvernements nationaux et locaux.

Le ministre chargé de la santé coordonne les activités des services administratifs impliqués dans l'organisation et le fonctionnement des hôpitaux. Sous la tutelle de l'État, il détermine chaque année les conditions dans lesquelles les hôpitaux et cliniques du comté peuvent servir les résidents, prescrit toutes les inspections et inspections nécessaires à la gestion des hôpitaux et met en œuvre toutes les mesures d'urgence nécessaires, pour maintenir ou protéger la santé des patients.

La gestion administrative du personnel hospitalier, est l'application des textes et des normes régissant la vie professionnelle des employés aux différentes étapes de leur carrière. Dans le quotidien, elle se matérialise par le respect de procédures juridiques applicables aux travailleurs et par des actes de gestion courante figurée dans des fiches de gestion.

L'importance de la gestion administrative du personnel est manifeste tant pour le travailleur que pour l'employeur : elle vise à permettre à l'employeur d'atteindre ses objectifs par le respect des textes de droit régissant les relations de travail et crée pour le fonctionnaire les conditions de travail et de satisfaction. Elle donne vie au contrat qui existe entre l'employeur et le fonctionnaire.

Une fonction administrative consiste à assurer la tenue des dossiers du personnel, les contrats de travail, les assurances sociales, la paie, les avantages sociaux divers, les horaires de travaux, les absences, les vacances, etc. Elle est liée aux lois, ordonnances d'application et aux règlements internes. Elle fournit des informations et des conseils, relatifs notamment à la prévoyance sociale. La fonction administrative au sein d'une organisation, peut faire émerger quatre principales activités.²³

4.1.1. La planification

C'est une action qui permet à l'hôpital d'agir sur le futur. La planification de l'action consiste, selon MINTZBERG, « à concevoir de façon intégrée l'ensemble des décisions et des actions non routinières d'une organisation structurée par fonction ». La planification de l'action est la contrepartie pour ce qui touche au changement, en spécifiant ce qui doit être fait par qui, quand, comment et où, de façon à ce que le changement puisse être réalisé.

4.1.2. L'organisation

Correspond principalement au fonctionnement de l'organisation, en d'autres termes, mettre en place un système d'organisation dans l'hôpital, c'est mettre en place une structure bien définie, elle permet de éclaircir les tâches.

4.1.3. La direction

²³OULD SIDIA, management et système d'organisation, mémoire de magister, université Gaston berger-DEA, 2004. Disponible sur : www.memoireonline.com, consulté le 25-08-2023 à 18h20.

C'est une opération qui permet au manager de s'assurer de la réalisation des plans d'action, de la mise en œuvre des projets et de l'accomplissement des tâches. Il doit aussi diriger, inciter et entraîner son personnel pour réaliser les objectifs visés et travailler conjointement avec efficacité et en harmonie.

4.1.4. Le contrôle

Est donc un processus à la fois actif, mais aussi réactif. Le contrôle ayant pour objectif las à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information vérification de la performance générale et globale de l'organisation.

4.2. La structure des ressources humaines dans la structure hospitalière

Dans le nouveau mode de management, la fonction « personnel » de l'hôpital est d'avantage centrée sur l'individu, défini par ses compétences et ses projets. L'importance de la dimension humaine qui imprègne l'organisation apparait sous la forme de nouvelles interrogations et préoccupations.²⁴

Le talent est le fondement de la compétitivité et de la performance d'une organisation. Cet énoncé donne aux décisions et activités de GRH une dimension stratégique dans les actions d'une organisation. Les RH émergent d'une perspective administrative et assument pleinement leur rôle stratégique. Le service des ressources humaines coordonne tous les employés pour garantir le fonctionnement efficace de l'installation. Cette fonction est assurée par la Direction des Ressources Humaines (DRH). Au sein de ce département, les gestionnaires de ressources fixent des objectifs rigoureux pour assumer leurs responsabilités administratives et relationnelles.²⁵

La première action du DRH consiste à gérer les personnes et les capacités. Cela comprend le recrutement, le placement, la gestion de la formation, l'évaluation du personnel et la gestion de la mobilité. Cette section décrit la mise en œuvre d'outils tels que la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC)²⁶. Un autre aspect des activités RH consiste à assurer la coordination des ressources et des activités. Il s'agit alors de superviser la paie et le personnel.

Au-delà de les missions principales la DRH est garante des relations avec les partenaires sociaux et est en charge de l'élaboration du projet social de l'établissement. Elle assure le secrétariat du comité des installations techniques. Par ailleurs, la DRH inclut le plus souvent la gestion du personnel (paie, déclarations, effectifs, administration du personnel), la formation, les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières, la communication (interne et/ou externe)²⁷.

²⁴ SEKIOU. BLONDIN.FABI. BAYAD. ALIS.CHEVALIER, op cit, p93.

²⁵ JEAN.MP, op cit, page 90.

²⁶ La GPMC : est une démarche des ressources humaines, qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources, tant sur le plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétences).

²⁷ <https://rhinfo.com> thématiques stratégie rh, consulté le 25-08-2023, à 19h44

La direction des ressources humaines pourvoit à la conception, à l'élaboration et à l'évaluation des politiques et programmes liés à la gestion du personnel et assure la gestion quotidienne et la gestion juridique des carrières du personnel des centres hospitaliers conformément aux politiques. Management institutionnel travailler avec les pôles et les autres départements pour concevoir et mettre en œuvre des politiques prospectives de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en cohérence avec l'évolution stratégique du projet d'établissement.

5. Les missions d'un responsable de la fonction gestion des ressources humaines

Ainsi selon Christian BATAL ²⁸ « le responsable de la gestion des ressources humaines est d'abord chargé du pilotage de cette fonction dans sa structure .Par conséquent, son travail va se structurer autour de six missions fondamentales :

- Définir une politique ;
- Consulter la direction ;
- Organiser la fonction gestion des ressources humaines ;
- Superviser, voire parfois traiter directement, certaines dimensions ou opérations sensibles ;
- Manager directement son équipe ;
- Contrôler la mise en œuvre de la politique définie, et en évaluer les résultats et les effets ».

6. Généralités sur les tableaux de bord²⁹

A un moment où les dépenses du personnel représentent, dans les établissements publics de santé, le plus souvent 70 % du budget de fonctionnement, il est impératif que indispensable pour les directeurs des ressources humaines de gérer en s'appuyant sur des informations fiables, sur des indicateurs clairs et explicites leur permettant d'agir rapidement.

Ainsi, en tant que gestionnaire, le directeur des ressources humaines a absolument besoin d'outils objectifs, de connaissance et de mesure.

A cet égard, la notion de tableau de bord constitue aujourd'hui la base d'un management hospitalier efficace.

La fonction principale du tableau de bord est qu'il contient des informations pertinentes qui permettent au service RH de voir les progrès vers les objectifs et de suivre leurs progrès.

L'utilisation de tableaux de bord présente plusieurs avantages :

²⁸ Christian BATAL, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 1, Editions d'Organisation, 2000, p34

²⁹H.LETEURTRE, M.VAYSSE, Les tableaux de bord de gestion hospitalière, Edition Berger-Levrault, Paris, 1994, p10

- Le premier est de permettre la visualisation claire et rapide d'une situation. Le tableau de bord est facilement déchiffrable ; sa lisibilité permet donc une conduite en temps réel des ressources humaines ;
- Sa seconde caractéristique est de reposer sur des critères d'ordre quantitatif. Le tableau de bord oblige donc l'ensemble des agents travaillant au sein de la direction des ressources humaines à une grande rigueur et objectivité dans la mise en place des critères de gestion.

Deux grandes catégories de tableaux de bord peuvent être, à l'heure actuelle, utilisées par une direction des ressources humaines. Il s'agit d'une part des tableaux de bord qui sont en fait extraits du bilan social, et d'autre part de tableaux de bord construits pour les besoins du service.

7. La GRH hospitalière en Algérie : logique statutaire

L'Algérie a une fonction publique dite de carrière, elle n'a pas encore évolué vers une fonction publique d'emploi. Quel que soit leur corps d'appartenance, l'évolution de carrière des fonctionnaires est quasi mécaniquement déterminée par l'ancienneté. Cette dernière, est considérée comme un élément régulateur de la carrière dans le sens où elle fixe le temps d'emploi nécessaire pour qu'un agent soit admis pour postuler à un avancement.

Dans le cadre réglementaire, chaque fonctionnaire doit être soumis à l'évaluation en fonction des missions qui peuvent lui être confiées eu égard à son grade. Le fonctionnaire est soumis tout au long de sa carrière à une évaluation continue et périodique.

A chaque échelon est attribué un indice brut auquel correspond un indice majoré qui sert à calculer le traitement de salaire. La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement.

La valorisation de l'expérience professionnelle acquise par le fonctionnaire se traduit par un avancement d'échelon. L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, de façon continue, dans la limite de 12 échelons selon une durée variant de 30 à 42 ans. Le fonctionnaire bénéficie d'un avancement lorsqu'il réunit, à l'année considérée, l'ancienneté requise dans les durées minimale, moyenne ou maximale³⁰.

Découle de ce qui précède que la gestion de la ressource humaine hospitalière s'inscrit dans un schéma régulateur purement administratif, gérant les statuts. Nonobstant, la GRH représente, aujourd'hui un levier réel tant du point de vue de la

³⁰ ZHNATI Ahcène, Les évolutions récentes du système de santé algérien, Edition CREAD, centre de recherche en économie Appliquée pour le développement, Rue djamel Eddine El-Afghani, El Hammadia BP 197, Rostomia, Bouzareah, Alger- Algérie, P132

performance organisationnelle (la gestion du temps du travail, délégation...) que la performance sociale (satisfaction des médecins, présentisme...), ou encore de la performance économique (intéressement collectif ou part variable complémentaire...)³¹

La gestion des ressources humaines est le nouveau concept qui accompagne les employés d'autrefois et les considère comme une vraie « ressource humaine ».

Conclusion

Ce chapitre a introduit des concepts importants liés au domaine de la gestion des ressources humaines. En fait, il s'agit d'un domaine très vaste qui s'est développé au fil des années. Les dirigeants des établissements ont donc dû développer diverses techniques pour mieux gérer cette ressource essentielle à la survie de l'organisation. Au sein des établissements de santé en évolution, des développements supplémentaires doivent être réalisés pour harmoniser les soins aux patients et assurer la continuité et la collaboration. L'établissement de santé vise à renforcer les experts, à les impliquer dans des activités de leadership et à faire évoluer le processus décisionnel de haut en bas selon le principe de subsidiarité.

Les responsables des ressources humaines doivent favoriser le changement, c'est-à-dire encourager des comportements nouveaux et plus efficaces. En matière de gestion des ressources humaines, il est important d'avoir une vision à long terme et de mettre en œuvre des stratégies en conséquence.

³¹ MELBOUCI Leila, CHEMOUKHA Arezki, la gestion de la ressource humaine hospitalière : entre contraintes et impératifs de modernisation cas du CHU de Tizi-Ouzou p 137,138.

Chapitre II : l'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier

Introduction

Les organisations sanitaires considèrent les ressources humaines comme un capital immatériel important. Ainsi la gestion des ressources humaines GRH est un élément essentiel de la stratégie organisationnelle, qui vise à acquérir les compétences nécessaires pour motiver le personnel et atteindre les objectifs de l'organisation. , l'objectif de cette étude est de comprendre comment évaluer la performance du management des RH en milieu hospitalier et comment utiliser cette évaluation pour prendre des décisions éclairées pour améliorer la qualité des soins et le bien-être des salariés.

L'objectif de cette étude est de comprendre comment évaluer la performance du management des RH en milieu hospitalier et comment utiliser cette évaluation pour prendre des décisions éclairées pour améliorer la qualité des soins et le bien-être des salariés. La GRH applique des activités telles le recrutement, la formation, la rémunération et la communication

Ce présent chapitre, abordera l'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier, les activités du bas de la gestion des ressources humaines dans la première section, et ensuite la deuxième section évoqueront l'évaluation de la performance et la gestion des carrières.

Section 01 : les activités de base de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est un domaine qui englobe un large éventail de l'activité, notamment le recrutement, la rémunération, la formation et la communication. La présente étude se concentrera sur quelques-unes de ces activités, à savoir :

1. Le recrutement

Pour sauvegarder et améliorer son niveau de qualité, l'hôpital doit préserver une démarche de sélection lors du recrutement. Réellement : « La compétence du personnel représente un atout essentiel pour que l'hôpital puisse développer une démarche qualité »¹ et selon CREMADEZ² « L'hôpital est une organisation dont l'efficacité repose essentiellement sur les compétences des professionnels qui la composent. ». Il avèrerait concurrentiel, il doit être pris comme une opération d'investissement, et confirmer qu'elle est rentable pour l'établissement même qu'il faudrait augmenter son niveau de recrutement pour élever son niveau de qualification donc d'expertise et par conséquent garder son niveau de qualité des soins.

1.1. Définition du recrutement

Le recrutement est une pratique qui vise à promouvoir des postes offerts et vacants dans un établissement. Cette pratique entraîne une procédure permettant à l'établissement de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

Il intègre en amont l'identification du besoin, la définition des missions et des compétences. Nous pouvons donc définir le recrutement d'après Jean-Marie Peretti, le recrutement se définit comme : «la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne, recruter permet de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment ».³

1.2. Le processus de recrutement⁴

Pour réussir une opération de recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivantes :

- ✓ Définition du besoin
- ✓ La recherche du candidat
- ✓ La sélection du candidat

¹ M.BOUTLY-SALOU, Manuel de gestion des ressources humaines dans la fonction publique hospitalière .Tome 2 le développement des ressources humaines coordination O. DERENNE, A.LUCAS ,Rennes, ENSP, 2002, p 157-178

² M.CREMADEZ, F.GRATEAU, Le management stratégique hospitalier, Paris, Editions Masson 1997.p 187.

³ 2 JEAN.M P, ressources humaines et gestion du personnel, édition Vuibert, 2eme édition, France, 2002, p 75

⁴ MIZAB Amina, ZELLALI Malika «Analyse de la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail : cas des médecins du chu Tizi-Ouzou »mémoire fin d'étude pour l'obtention de diplôme de master en gestion des ressources humaines, à l'UMMTO , 2020-2021,p24-27 consulté le 15/07/2023 à 10 :23

✓ La concrétisation et l'intégration

1.2.1. Définition des besoins

Se fait par la satisfaction des points suivants :

1.2.1.1. La demande du recrutement

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné l'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique, le pouvoir de recruter peut-être plus ou moins décentralisé. il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire.

1.2.1.2. La décision de recruter

Avant lancer les opérations un recrutement il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions, d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, Personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitante, etc.). Sont également envisagées⁵.

1.2.2. La recherche des candidats

La recherche se fait sur les marches internes de l'organisation et Sur les marches externes :

1.2.2.1. La prospection interne

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'organisation dans le cadre politique de mobilité interne. Dans le cadre politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne l'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'organisation, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et parfois passer les mêmes tests que les postulats externes.

1.2.2.2. La recherche des candidatures externes

La recherche de candidature externe renvoie :

- On souhaite de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer des informations sur les niveaux relatifs à des marches internes et externes du travail.
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport « sang nouveau » et ou de rajeunir la pyramide d'âges.
- A l'impossibilité de trouver dans l'organisation le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutant sont de postes très particuliers impliquant un

⁵Jean Marie Peretti, Op Cit P 70,72

Chapitre II : l'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier

curriculum original, l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

1.2.3. La sélection des candidats

La sélection des candidats fait grâce :

1.2.3.1. Le tri des candidats

La sélection débute par l'analyse des lettres des candidatures et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'organisation conduit à une élimination importante.

La première élimination se fait sur des critères relativement simples, les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidats pour la suite du processus, la qualité de la lettre et celle du curriculum vitae ont ici un impact important, le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent.

1.2.3.2. Le questionnaire ou (le dossier de candidature maison)

Le questionnaire permet à l'organisation de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique.⁶

1.2.3.3. L'entretien

L'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'organisation, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ainsi que ses caractéristiques.
- Lui permettre d'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et marginales...etc. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants. La réussite d'un entretien implique qu'il se déroule dans des bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer élabore un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

1.2.3.4. Les tests

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests, leur objectif est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indicateurs pour le poste.
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le poste. Les tests peuvent être classés en trois catégories :

⁶ Jean Marie Peretti, op.cit, p80-81

1.2.3.5. Les tests d'aptitudes

Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée, les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie.

1.2.3.6. Les tests de personnalité

Ils visent à cerner la personnalité du candidat, les questionnaires ou inventaire de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées, ainsi l'inventaire de tempérament de Guildford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme à la sociabilité. La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.

1.2.3.7. Les tests de situation

Ils visent à intégrer l'élément de la tâche et ceux de la personnalité, ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Leur difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection appelée « centre d'évaluation » ou « bilans comportementaux » pratiqués dans les assessment center, ils ont une valeur prédictive forte. L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

- Leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents.
- Leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis.
- Leur fondement scientifique par fois limité.
- Leur capacité prédictive

1.2.4. Concrétisation, accueil et intégration

La concrétisation et accueil et intégration c'est un processus basant sur plusieurs concepts on a :

1.2.4.1. La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et les responsables hiérarchiques demandeurs examinent les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats la multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

1.2.4.2. La négociation d'engagement

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui consistent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations, d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet. La signature du contrat manque l'accord des deux parties.

1.2.4.3. L'accueil

Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation.

Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitent l'intégration des nouveaux embauchés.

Il présente l'intéressé aux cadres, il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toutes les documentations utiles, il le met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi longtemps que cela est nécessaire.

1.2.4.4. L'intégration

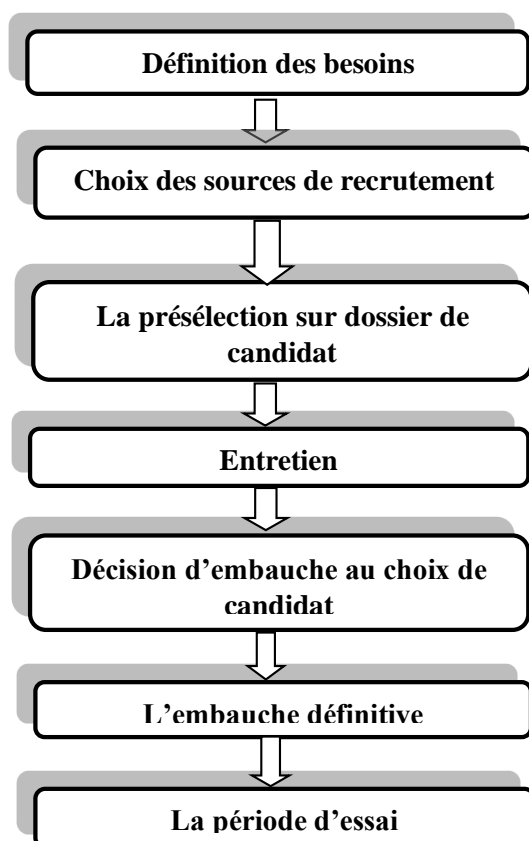
Une fois la décision de recruter le candidat est prise et la proposition acceptée, il faut réussir l'accueil et l'intégration pour que l'objectif soit pleinement atteint.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil dans la direction des ressources humaines dans un hôpital et de suivi de l'adaptation.⁷

Nous pouvons résumer le processus de recrutement à partir de schéma suivant

⁷LIMOUZY.F, développement des ressources humaines, 2eme édition, 2014, page 102

Figure N°01 : le processus de recrutement



Source : DE FALCO.H, maîtriser ses recrutements, édition DUNOD, 2011.

Cette figure englobe toutes les étapes suivies afin de réaliser un recrutement d'embauche au sein d'une organisation quelconque.

1.2 Les objectifs du recrutement

- Assurer à l'organisation des effectifs dont elle a et aura besoin, conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes ;
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés ;
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Réduire les risques de départ massif des candidats embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles ; Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme ;

Chapitre II : l'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier

- Contribuer à titre préventif à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.⁸

2. La formation

Il est nécessaire de définir la formation, ses objets ainsi la définition du plan de formation.

2.1. Définition de la formation

Le mot « formation » est une action de donner à quelqu'un, à un groupe les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité.⁹

Selon Meignant : La formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.¹⁰

La formation est aussi définie comme : « un processus continu et intégré visant à introduire, à parfaire ou à compléter des connaissances et habiletés, ainsi qu'à développer des aptitudes chez un employé ou un groupe d'employés.»¹¹

2.2. Objet de la formation

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

⁸Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines p188.

⁹ Dictionnaire de français, Larousse, disponible sur : www.larousse.fr, consulté le 18-09-2023, à 13h24.

¹⁰ MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991, P101

¹¹ DION.E, conseiller en GRH, gestion des ressources humaines : politique de formation, 27 juillet 2007, p 01.

- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.¹²

2.3. Le plan de formation

L'analyse et la détection des besoins ont pour objectif de renseigner les responsables de formation sur l'inventaire, juste et synthétique, de l'ensemble des besoins à satisfaire mais, également, sur les contraintes à respecter, les difficultés à surmonter et les planifications à opérer. La phase de l'élaboration du plan est l'acte par lequel la DRH définit la politique de formation de l'hôpital pour l'année $n + 1$. La philosophie du plan doit permettre d'inscrire, sur le moyen terme (deux à trois ans), des actions à engager et à conduire de manière à positionner le plan dans une démarche prospective qui permettent d'intégrer les évolutions attendues, affichées dans la stratégie globale de l'établissement¹³.

Le plan de formation doit être validé et présenté aux instances, il doit répondre à des dispositifs d'ordre réglementaire et constitue un acte de management fondamental pour l'institution. Le débat qui s'instaure avec les partenaires sociaux, les administrateurs, le corps médical et le personnel infirmier, est l'occasion d'un échange sur la qualité de la politique de la formation et sur les perspectives d'évolution de la structure. C'est un moment privilégié pour asseoir et crédibiliser le souci de dialogue, de concertation et de transparence de la direction face à ses interlocuteurs institutionnels.

Le plan de formation est un programme, qui dans le cadre de la formation continue, regroupe un ensemble coordonné d'actions de formation. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'hôpital. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation, il guide le passage des besoins aux réalisations. Le plan de formation doit permettre d'intégrer la formation aux projets réels de l'hôpital et de faire de la formation une ressource indispensable pour une gestion prévisionnelle des compétences.¹⁴

3. Rémunération

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

3.1. Définition de la rémunération

La rémunération globale est l'activité constituante à évaluer à contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires, directe et indirecte, en accord avec l'existence et la capacité financière de l'organisation.¹⁵ Elle se compose de deux types de rémunération :

3.1.1. La rémunération directe

¹² SEKION blondin, FABI la GRH, Pris Mon, 2ème édition 2002, P114.

¹³ Meignan A. "manager la formation", Editions Liaisons, 1997.P191-193

¹⁴ Leteurtre H., Saju J.P. « La formation des personnels hospitaliers », Edition ENSP, 1995. P.27-28

¹⁵ LEITIA le Theillem : « l'essentiel de la GRH », 2ème édition, Paris, 2008, P4-8

Elle comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultants d'autres systèmes de rémunération comme les régimes d'indication et d'intéressement. Elle englobe en toute la rémunération des heures supplémentaires dépassant le taux de salaire régulier. Tous ces paiements ont généralement un rapport direct avec le travail accompli ;

3.1.2 La rémunération indirecte

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux ou « éléments sociaux ». Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main-d'œuvre. Ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

3.2. Les objectifs de la rémunération

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

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

4. La communication

4.1. Définition de la communication

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

La science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les efforts des symboles et des systèmes de signes par de théories analysables contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, au traitement et aux effets.¹⁶

La communication permet l'échange d'information entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication, ainsi l'organisation dispose de moyens et de technique lui permettant de véhiculer ces informations, elle adapte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.¹⁷

¹⁶Bumo. Joly. La communication Group de Boecks. a. édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.

¹⁷ Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997, P122

4.2. Les objectifs de la communication

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

Une politique de communication sert, nous dit-elle à favoriser la compréhension, la confrontation, la circulation et la cohésion, plus concrètement, les objectifs d'un système de communication vont servir à :¹⁸

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

4.3. Le processus de communication¹⁹

Définie théoriquement, la communication désigne le processus interpersonnel par lequel on envoie et on reçoit des signes comportant des messages préparés sous forme de signes compréhensibles, d'ordre verbal ou non verbal.

Le message est expédié grâce à une voie de communication (un canal de communication) à un destinataire (un récepteur), qui se charge alors d'en décoder ou d'en interpréter le sens.

L'interprétation, il faut le souligner ne correspond pas toujours à l'intention de l'expéditeur. La rétroaction, s'il y en a une, renverse le processus et transmet la réponse du destinataire à l'expéditeur.

Le recrutement, la formation, la rémunération et la communication sont les principaux leviers d'une meilleure intégration des ressources humaines, qui se traduit par une meilleure performance des organisations. La GRH est une préoccupation centrale des dirigeants, et ses activités jouent un rôle important dans la réussite des organisations.

Section 02 : Evaluation de la performance et gestion des carrières

¹⁸ Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2ème édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997, P122

¹⁹ SCHERMERHORN J.R., CHAPPELL D.S., Op.cit. P27

Chapitre II : l'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier

L'évaluation de la performance et la gestion des carrières sont deux aspects essentiels de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Elles sont interdépendantes et jouent un rôle important dans le développement et la progression des employés.

1. Evaluation de la performance

1.1. Définition de l'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance consiste en un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation.

Cette définition met surtout l'accent sur les qualifications et les mérites accordés à l'individu dans lequel on arrive à des jugements sur la performance passée et présent ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en regard de l'environnement de son travail. On touche ici non seulement à la performance effective d'un individu, mais également à sa performance potentielle. Dans la pratique, il arrive parfois que certains aspects de la performance potentielle soient insérés dans l'évaluation de la performance présente.²⁰

1.2. Les objectifs de l'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance a pour objectif essentiel d'évaluer la performance présente obtenue par le salarié afin de comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés occupant des postes équivalents. Cette évaluation permet par la suite aux services des RH des organisations de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération, etc....) vu que beaucoup de spécialistes en matière ont suggéré des objectifs possibles et que chaque organisation identifie les siens.²¹

Tableau N°02 : Objectifs de l'évaluation de la performance

A L'avantage du salariés	A L'avantage de l'employeur
<ul style="list-style-type: none">▪ Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'organisation.▪ Permettre au salarié de s'ajuster à son travail.▪ Accroître le sens de la responsabilité du salarié.	<ul style="list-style-type: none">▪ Etablir une base pour la recherche et la construction de programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficaces.▪ Servir à justifier les décisions de transferts, de suspensions, de licenciements, de rétrogradations et d'attributions de statut permanent.

²⁰LekhdaSekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi, Mohamed Bayad, Jean-Marie Peretti, David Alis, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, 2007, p 304

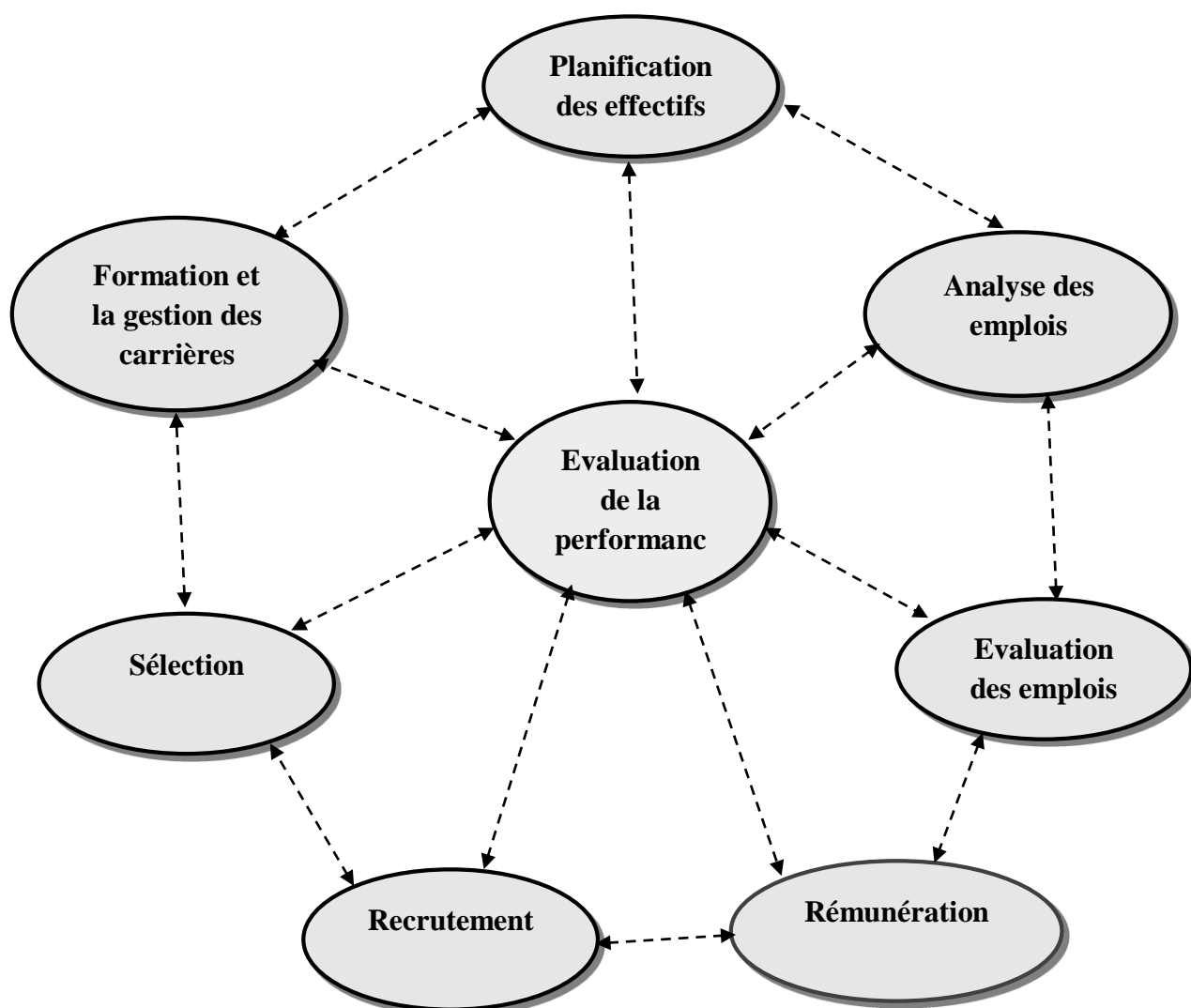
²¹LekhdaSekiou, Op cit , 2^{ème} édition , 2007, p.305

Chapitre II : l'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier

<ul style="list-style-type: none">▪ Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de la façon dont il s'acquitte de son travail.▪ Intégrer les besoins du salarié et les buts de l'organisation.▪ Faire l'inventaire des points forts et faibles du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce.▪ Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui.▪ Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique.▪ Fournir un outil au salarié pour l'aider à s'améliorer lui-même.▪ Notifier à certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux.▪ Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés.▪ Permettre de découvrir les éléments qui affectent le salarié et qui nuisent à un rendement satisfaisant.	<ul style="list-style-type: none">▪ Favoriser la promotion et l'augmentation des salariés fondée les résultats de l'évaluation.▪ Connaitre l'efficacité des ressources humaines et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement.▪ Identifier les salariés les plus performants afin de les récompenser plus justement.▪ Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels les supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés.▪ Vérifier la qualité du développement et de la sélection, de l'analyse et de l'évaluation des emplois▪ Assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité.▪ Fournir la possibilité à l'organisation de vérifier l'efficacité du processus établi en évaluation des RH.▪ Valider toute la procédure de sélection.
---	--

Source : LekhdarSekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi, Mohamed Bayad, Jean-Marie Peretti, David Alis, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, 2007, p 307.

Figure N° 02 : Lien entre l'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH



Source : Lekhdar Sekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi , Mohamed Bayad, Jean-Marie Peretti, David Alis, gestion des ressources humaines, 2007, p.308.

2. La gestion des carrières

La gestion des carrières est conçue comme un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation et ceux des salariés.

2.1. Notion de carrière

Pour Gutteridge « La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières ».²²

2.2. Définition de la gestion des carrières

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ».²³

2.2. Les objectifs de la gestion des carrières

Comme la gestion des carrières vise à concilier les besoins individuels et les besoins organisationnels. Elle permet d'atteindre les objectifs suivants :²⁴

- Améliorer les flexibilités humaines de l'organisation ;
- Développer des ressources humaines qualifiées pour les promotions ;
- Diminuer des coûts de recrutement ;
- Réduire le roulement du personnel ;
- Diminuer le risque de sous-utilisations ou de mal utilisation des ressources humaines
- Satisfaire les besoins des ressources humaines de l'organisation.

En plus de ces principes activités, on retrouve également d'autres activités, qui visent l'implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'organisation.

2.4. Les étapes de la carrière²⁵

De sa définition, le développement de la carrière est un processus continu qui s'effectue sur quatre étapes, ces étapes sont présentées dans la figure suivante :

2.4.1. La période d'exploration

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.

2.4.2. L'établissement et l'avancement

Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

²²GUTTERIDGE et al, 1993). Évolution de carrière organisationnelle : état de la pratique. Washington, DC : Presse ASTD P.97

²³Cerdin Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, P27

²⁴SEKIOU (L) et autres, op.cit.p367

²⁵ MIZAB Amina, ZELLALI Malika «Analyse de la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail : cas des médecins du chu Tizi-Ouzou »mémoire fin d'étude pour l'obtention de diplôme de master en gestion des ressources humaines, à l'UMMTO , 2020-2021,p32-33 consulté le 15/07/2023 à 10 :23

2.4.3. La croissance, le maintien ou la stagnation

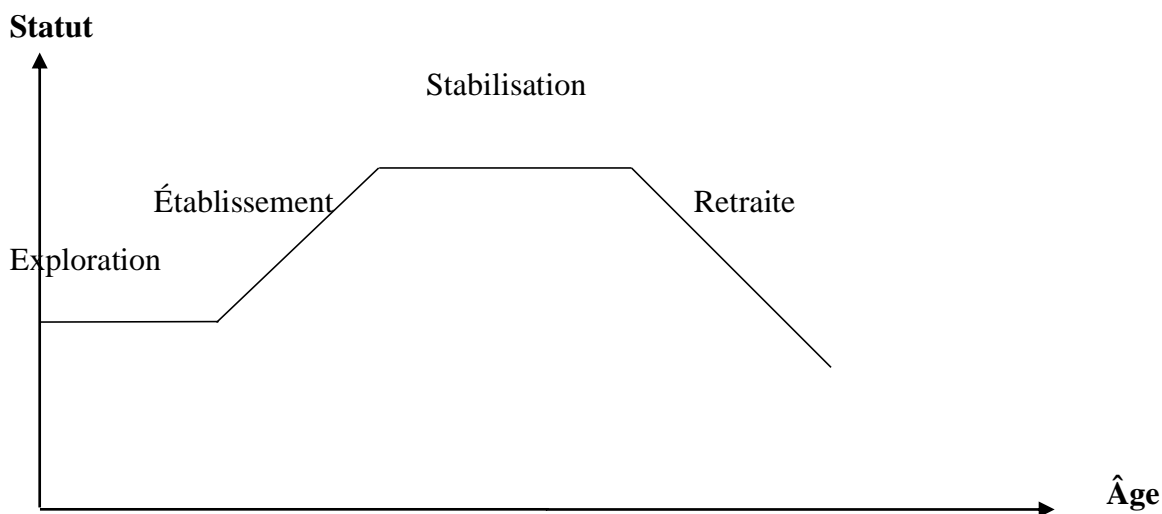
Cette période correspond à la « mi- carrière». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle.

La stagnation Peut survenir régalement le salarié atteint son potentiel maximales ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

2.4.4. La période de détachement graduel

L'individu désengage progressivement de sa carrière, soit «forcé» par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère, professionnelle. Cette période est ponctuée par le retrait développement des structures « idéocratiques » conçues pour maximiser le développement des compétences de leurs collaborateurs.

Figure n°03 : Les étapes de la carrière



Source : Cerdinjean-luc, op cit, p109-110

Tableau N°03 : L'importance de la gestion de carrière

Pour les individus	Pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Jouir d'une sécurité d'emploi dans La mesure du possible. • Pouvoir développer leurs compétences. • S'intégrer dans l'organisation, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose. • Améliorer sa flexibilité. • Mettre en place une relève de qualité • Renforcer sa culture. • Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Chapitre II : l'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier

<ul style="list-style-type: none">• Satisfaire leur besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leur responsabilité, de leur pouvoir).• Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.	
--	--

Source : Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines, 2002 .P 351.

3. Le plan de gestion des ressources humaines(PGRH)

3.1. Définition et objectifs du PGRH ²⁶

Le PGRH est un rapport sous forme des tableaux qui contiennent des données récapitulatives de l'état numérique des fonctionnaires. Autrement dit : c'est un plan standard à l'usage des gestionnaires de chaque administration ou établissement public et un moyen de gestion comme étant un bilan social résumé qui facilite la pointe et le suivi des situations des fonctionnaires et leurs répartitions hiérarchiques.

Il s'agit de l'un des outils d'aide à la prise de décision en terme de gestion des ressources humaines dont il présente exhaustivement les détails de toutes situations pour but de maîtriser et orienter les carrières des fonctionnaires permanents. En effet, l'utilisation du PGRH mène en plus à déterminer des objectifs généraux de la gestion des ressources humaines la rationalisation des effectifs, par une procédure prévisionnelle. Mais aussi elle permet de caractériser des objectifs opérationnels tels que :

- La maîtrise des effectifs quantitativement et qualitativement ;
- La prévision des recrutements et leurs modalités de passage ;
- La programmation des plans de formation, de perfectionnement et de recyclage ;
- La programmation des opérations statutaires concernant la titularisation, l'avancement d'échelon, avancement de grade et aussi les promotions d'une catégorie vers une autre ;
- La prévision des départs en retraite.

3.2. Présentation du Plan de la Gestion des Ressources Humaines

Le P.G.R.H est l'un des outils D'aide à la prise de décision en terme de gestion des ressources humaines, dont il présente exhaustivement les détails de toutes les situations, pour but de maîtriser et orienter les carrières des fonctionnaires permanents. Ce plan est constitué par trois parties :²⁷

²⁶ KADIR Kenza « La modernisation de la gestion du personnel dans les établissements publics de santé En Algérie : entre la gestion administrative et la GPEC. Cas CHU de Tizi-Ouzou » mémoire fin d'étude pour l'obtention de diplôme de master en économie de la santé, a l'UMMTO, 2022,p 44.

²⁷ BELDJELALIA.N, « la gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne. Cas des administrations algériennes », mémoire de magister en management en ressources humaines, université d'ORAN, Algérie, 2013-2014, p 9,10.

3.2.1. La première partie : Le Cadre d'Organisation

Il présente cinq informations nécessaires sont :

- **Le tableau N° 01** : représente la structure des effectifs au 31 décembre de l'année précédente ;
- **Le tableau N° 02** : représente les organes consultatifs, tel que la Commission Administrative Paritaire et la commission Disciplinaire des Agents contractuels ;
- **Le tableau N° 03** : représente les arrêtés cadres examens et concours.

3.2.2. La deuxième partie : Le Plan des Objectifs de Gestion et leur Échéancier

Cette partie contient :

- **Le tableau N° 04** : représente le Plan prévisionnel de recrutement ; - **Le tableau N° 05** : représente un calendrier des opérations concernant les recrutements et les promotions ;
- **Le tableau N° 06** : représente le tableau prévisionnel de départ à la retraite ;
- **Le tableau N° 07** : représente la prévision des formations, perfectionnements et recyclages.

3.2.3. La troisième partie : l'Évaluation de l'Exécution du Plan de Gestion

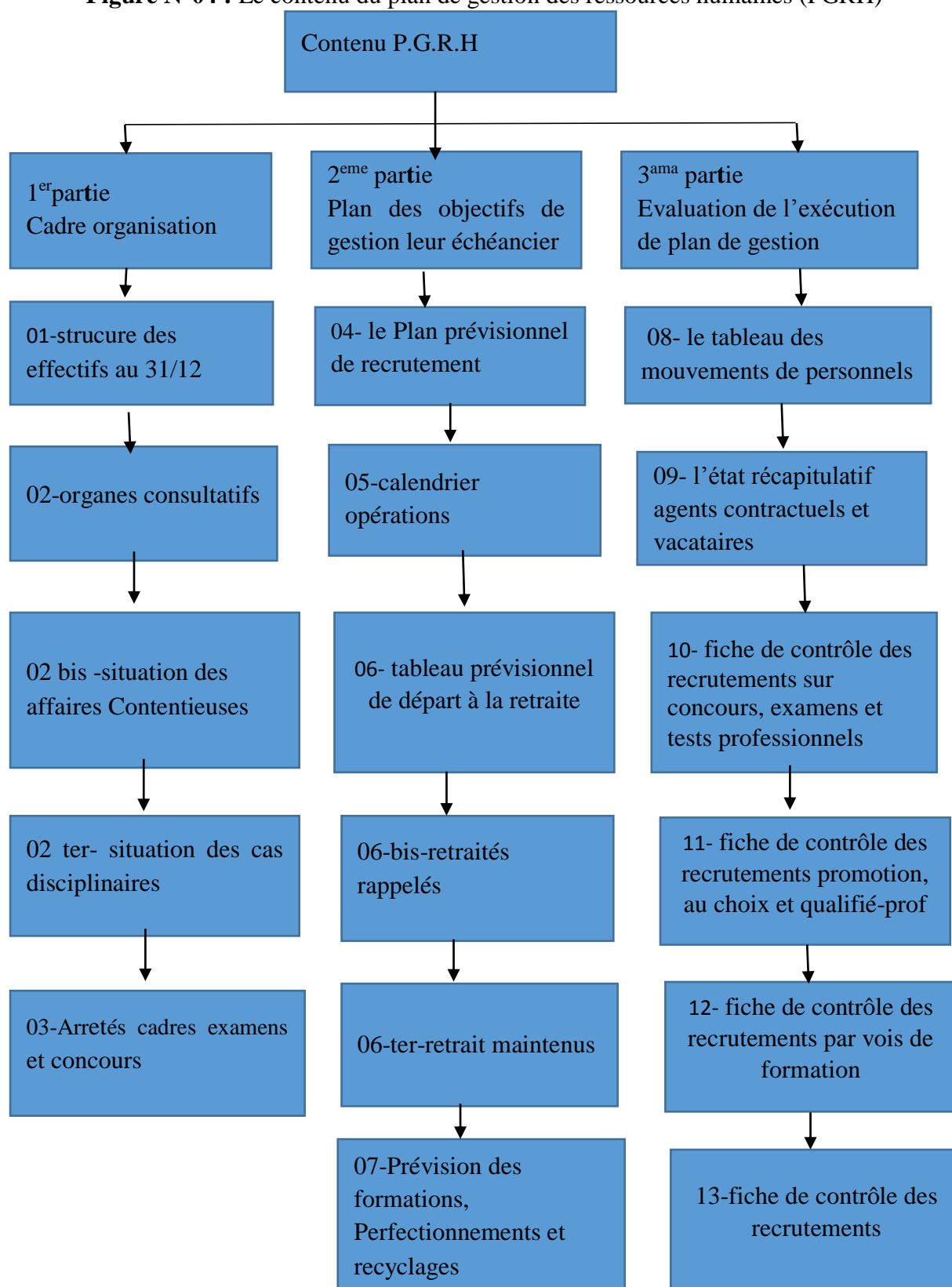
C'est l'écart et les résultats qu'on peut remarquer à la fin de l'application du plan de l'année précédente N-1. Cette partie possède les données suivantes :

- **Le tableau N° 08** : représente le tableau des mouvements des fonctionnaires ;
- **Le tableau N° 09** : représente l'état récapitulatif des agents contractuels et vacataires ;
- **Le tableau N° 10** : représente une fiche de contrôle des recrutements sur concours, examens et tests professionnels ;
- **Le tableau N° 11** : représente une fiche de contrôle des recrutements par voie de formation ;
- **Le tableau N° 12** : représente une fiche de contrôle des recrutements sur titre.

Le plan annuel de la gestion des ressources humaines est un support qui aide les gestionnaires dans la surveillance des fonctionnaires, non seulement en matière de gestion car il contient des données fiables qui touchent les différents éléments de la gestion des carrières, ces éléments sont plus pertinents avec la vie professionnelle des fonctionnaires.

Chapitre II : l'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier

Figure N°04 : Le contenu du plan de gestion des ressources humaines (PGRH)



Chapitre II : l'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier

Source : Article écrit par la DGFP « Expérience algérienne en matière de gestion des ressources humaines (P.G.R.H)

L'évaluation la performance et la gestion des carrières sont des processus complémentaires qui permettent de soutenir le développement professionnel des employés. Elle permet de mesurer les résultats obtenus par les employés, en fonction des objectifs fixés. Elle permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration de chacun.

Conclusion

L'évaluation de la performance du management des ressources humaines permet de mesurer l'efficacité des processus et des pratiques de gestion des ressources humaines. Elle permet d'identifier les domaines à améliorer et de prendre des mesures correctives.

Dans le milieu hospitalier, l'efficacité de la gestion des ressources est essentielle pour garantir la qualité des soins. Elle permet de recruter et de fidéliser des professionnels qualifiés, de développer leurs compétences et créer un environnement de travail positif. L'évaluation de la performance du management des ressources humaines est donc un outil indispensable pour améliorer la qualité des soins et le bon fonctionnement des établissements de santé.

Les institutions publiques adoptent une gestion administrative bureaucratique du personnel. Cette gestion est centrée sur le respect de la réglementation du travail, et est généralement centralisée et axée sur des procédures régies par le statut de la fonction publique. Elle s'appuie sur le plan de gestion des ressources humaines, qui définit les opérations à réaliser au cours de l'année budgétaire, notamment le recrutement, les promotions, la formation et la mise à la retraite.

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

Introduction

La gestion des départs du personnel médical et paramédical représente un enjeu majeur pour les établissements de santé. Cela est d'autant plus vrai pour le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Tizi-Ouzou en Algérie. En effet, le CHU de Tizi-Ouzou est l'un des plus importants établissements de santé de la région qui accueille quotidiennement un grand nombre de patients.

Aussi y est donc importante pour maintenir l'efficacité et la qualité des soins. Dans ce contexte, il est primordial de prendre en compte les différentes raisons qui peuvent mener au départ d'un professionnel de santé et d'élaborer des stratégies pour fidéliser le personnel existant et attirer de nouveaux talents.

L'objectif de cette étude est donc d'investiguer les défis liés à la gestion de l'attrition du personnel médical et paramédical au sein du CHU de Tizi-Ouzou afin de suggérer des opportunités de réflexion et d'action pour améliorer la situation.

Mais avant d'entamer notre analyse, il y a lieu de commencer par une présentation générale du CHU NEDIR Mohamed, Puis on vous présente le cadre méthodologique qu'on a suivie. Par la suite, nous avons analysé la gestion du départ personnel médical et paramédical faisant l'objectif de notre étude au sien de la direction des ressources humain

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

Section 1 : Présentation du CHU de Tizi-Ouzou

Introduction

Avant de passer à l'étude de notre pratique nous avons jugé nécessaire de présenter le centre hospitalo-universitaire CHU qui nous a permis d'effectuer un stage pratique de deux mois.

Le centre hospitalo-universitaire (CHU) est l'un des principaux établissements de santé en Algérie, offrant des services médicaux de haute qualité à la population et régional.

1. Historique de CHU de Tizi-Ouzou¹

L'hôpital NEDIR Mohamed a été inaugurée ; précisément le 28 juillet 1955. A cette époque, ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines médicales.

En 1974, l'hôpital régional de TIZI OUZOU devient un secteur sanitaire grâce aux différentes unités de santé qui lui étaient reliées. En 1982, le secteur sanitaire de TIZI OUZOU se voit transformer en Secteur Sanitaire Universitaire (SSU) et ceci par l'ouverture de la formation biomédicale pluridisciplinaire.

Le CHU est une institution publique à caractère administratif rattaché au ministre de la santé, créée par le Décret n°86/25 du 11 Février 1986, complété et modifié par le Décret n°86/294 du 16 Décembre 1986. Le siège du CHU de TIZI OUZOU est fixé à l'hôpital NEDIR Mohamed.

Centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou L'hôpital NEDIR Mohamed aujourd'hui contient 1047 lits et 43 spécialités

2. Définition du CHU²

Le centre hospitalo-universitaire est un établissement public de soins, de formation et de recherche en sciences médicales à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est créé par le décret exécutif, sur proposition conjointe de ministre chargé de la santé et du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Il est placé sous la tutelle administrative du ministre chargé de la santé. La tutelle Pédagogique est assurée par le ministre chargé de l'enseignement supérieur.

3. Les missions du CHU de T-O³

¹ <http://www.chuto.dz/organisation/historique-chu.php> consulter le (10/09 /2023)

² Décret exécutif n°97-467 du 2 chaàbane1418correspondant au 2 décembre 1997, fixant les règles de création, d'organisation et des fonctionnements des CHU

³HAMSAS.L, LEKRIB.L « Le fonctionnement général des établissements publics de santé en Algérie ; Cas du CHU de TIZI OUZOU. » mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme du master 2, TIZI OUZOU, 2018 consulter le (10/09 /2023)

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

Le CHU de TIZ OUZOU est établissement de soins de formation et de recherche en science médicale, à ce titre, il a pour mission ;

➤ **En matière de santé**

Participer à la réalisation du programme national de prévention et d'éducation sanitaire, assurer les activités de diagnostic de soins, notamment spécialisé d'hospitalisation et des urgences médico-chirurgicales, ainsi que de tout activité concourante à la population, participer à l'évolution des normes d'équipement sanitaire scientifiques et pédagogiques des structures de la santé, participer à l'élaboration et la mise à jour de la nomenclature des médicaments et ses approvisionnements.

En outre ces missions, le CHU assure pour la population résident à proximité et ma couverte par les secteurs sanitaire enivrents les missions d'évoluer au secteur sanitaire.

➤ **En matière de formation**

Participer à la formation du personnel administratif paramédical et technique de la santé publique, assure la collaboration avec l'établissement d'enseignement supérieur de formation en science médicales, participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes y afférents au recyclage et au perfectionnement des personnels de santé.

➤ **En matière de recherche**

Effectuer, dans le cadre de la réglementation en vigueur, tous travaux d'étude et de recherche dans le domaine de sciences de la santé, organise des séminaires, colloques journées d'étude et autres manifestations techniques et scientifique en vue de promouvoir les activités de soins, effectuer tous travaux d'étude et de recherche dans le domaine des sciences médicales, accorde les délibérations du conseil d'administration aux questions relatives à la recherche en science médicale.

4. Description générale du CHU⁴

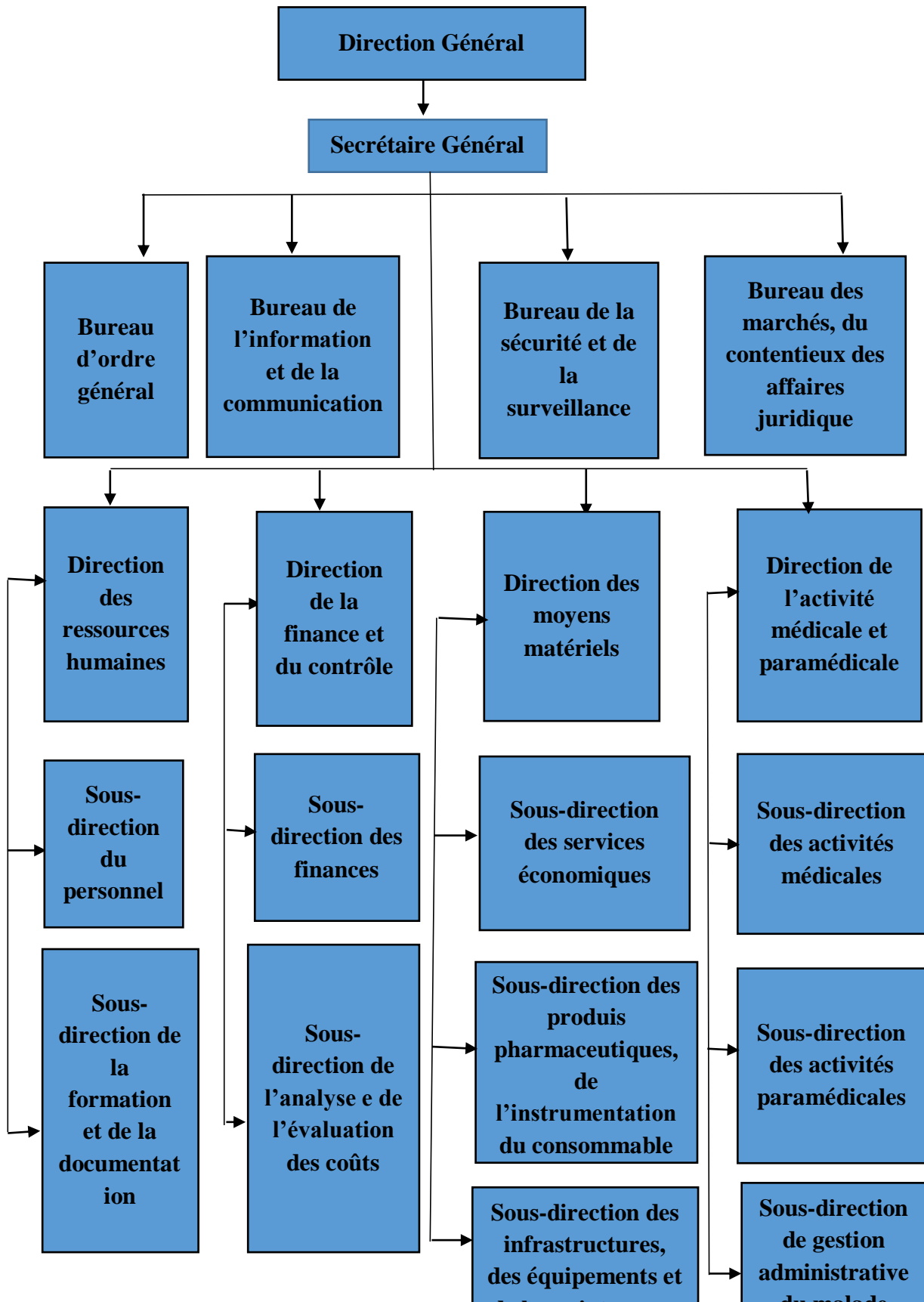
Le CHU NEDIR Mohamed, c'est un établissement hospitalier voué aux prestations de santé et à la formation universitaire d'envergure régionale. Il se trouve à la convergence de plusieurs structures hospitalières périphériques réparties à travers les quatre wilayas du centre, à savoir Tizi-Ouzou, Bejaïa, Boumerdès et Bouira.

Un positionnement qui ne le met pas à l'abri d'une forte pression en matière de demande de soins des populations estimées à 4 millions de toute la Kabylie, voire même d'autres wilayas du pays. Avec 890 lits techniques, il est passé à 1100 lits et de 31 services à 42 services englobant ainsi l'ensemble des disciplines médico-chirurgicales de biologie, de radiologie et autres exploration.

⁴ Document interne du CHU de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

Figure n° 05 : L'organigramme du CHU de Tizi-Ouzou



Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

Source : DRH du CHU de Tizi-Ouzou.

5. La direction générale⁵

Sous l'autorité du directeur générale, l'organisation administrative des centres hospitalo-universitaires comprend :⁶

- ❖ Le Bureau d'ordre général ;
- ❖ Le Bureau d'information et de la communication ;
- ❖ Le Bureau de la sécurité et de la surveillance générale ;
- ❖ Le Bureau des marchés, du contentieux et des affaires judiciaires

L'organisation administrative des Centres Hospitalo-universitaires comprend :

- ❖ La Direction des Ressources Humaines ;
- ❖ La Direction des Finances et du Contrôle ;
- ❖ La Direction des Moyens Matériels ;
- ❖ La Direction des Activités Médicales et Paramédicales.

Les unités du centre hospitalo-universitaire sont organisées en bureaux.

5.1. Les éléments composant la direction du CHU

Le CHU de Tizi-Ouzou, administré par un conseil administratif (CA) et doté d'un conseil scientifique (CS) et d'un comité consultatif (CC). Il est dirigé par un directeur général (DG) assisté d'un secrétaire général (SG).

Conformément aux dispositions de l'article 21 du décret exécutif n°97/467 du 2 décembre 1997, et l'arrêté interministériel du 26 avril 1998 a pour objet de fixer l'organisation administrative des centres hospitalo-universitaires.⁷

5.1.1. Le conseil d'administration

Il se compose d'un représentant du ministère de la santé publique (MSP) du doyen de la faculté médecine et d'autres représentants, il a pour rôle :

- ❖ De programmer les activités de l'établissement ;
- ❖ L'organisation et le fonctionnement du CHU de T.O ;
- ❖ L'élaboration du projet du budget ;
- ❖ Révision du rapport annuel de l'activité de l'établissement présenté par le directeur général ;
- ❖ Le contrôle des comptes administratifs.

5.1.2. Le conseil scientifique

⁵ Exploitation des données du CHU de Tizi-Ouzou 2023.

⁶ Arrêté interministériel du 29 Dhou elhija 1418, correspondant au 26 avril 1998, fixant l'organigramme du CHU. Du journal officiel n°39 du 12 Safar 1419 correspondant au 7 juin 1998.

⁷ Décret 97/467 du 02 chaàbane 1418, correspondant au 02 décembre 1997, fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des CHU. Du journal officiel n°81 du 10 chaàbane, correspondant au 10 décembre 1997

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

Le conseil scientifique s'occupe de toutes les activités technoscientifiques. Il est présidé par un médecin chef de CHU de Tizi-Ouzou, élu par ses confrères pour une durée d'une année renouvelable. Le CS travaille en relation directe avec les services administratifs médicaux, paramédicaux, la direction de la santé et de la population (DSP) et du ministère de la santé publique, il traite aussi les affaires avec le gouvernement et coopérative.

5.1.3. Comité consultatif

Le comité consultatif, s'occupe de tout ce qui rapporte au budget (dépenses personnel, formation, alimentation en médicaments, dépense et prévention, matériel médical, œuvre sociale et la recherche).

5.2. La direction des ressources humaines

La sous-direction des personnels qui comprend :

- ❖ Le Bureau de la gestion des carrières des personnels administratifs, techniques et de service ;
- ❖ Le Bureau de la gestion des carrières des personnels médicaux, paramédicaux et psychologues ;
- ❖ Le Bureau des effectifs de la régulation et de la solde ;

La sous-direction de la formation et de la documentation qui comporte :

- ❖ Le Bureau de la formation ;
- ❖ Le Bureau de la documentation.

5.3. La direction des finances et du contrôle

La sous-direction des finances qui comporte :

- ❖ Le Bureau du budget et de la comptabilité ;
- ❖ Le Bureau des recettes et des caisses.

La sous-direction de l'analyse et de l'évaluation des coûts qui comporte :

- ❖ Le Bureau de l'analyse et de la maîtrise des coûts ;
- ❖ Le Bureau de la facturation.

5.4. La direction des moyens matériels

La sous-direction des services économiques qui comporte :

- ❖ Le Bureau des approvisionnements ;
- ❖ Le Bureau de la gestion des magasins, des inventaires, et des réformes ;
- ❖ Le Bureau de la restauration et de l'hôtellerie.

La sous-direction des produits pharmaceutiques, de l'instrumentation et du consommable qui comporte :

- ❖ Le Bureau des produits pharmaceutiques ;

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

- ❖ Le Bureau de l'instrumentation et du consommable.

La sous-direction des infrastructures, des équipements et de la maintenance qui comporte :

- ❖ Le Bureau des infrastructures ;
- ❖ Le Bureau des équipements ;
- ❖ Le Bureau de la maintenance.

5.5. La direction des activités médicales et paramédicales

La sous-direction des activités médicales qui comporte :

- ❖ Le bureau de l'organisation et de l'évaluation des activités médicales ;
- ❖ Le bureau de la garde et des urgences ;
- ❖ Le bureau de la programmation et du suivi des étudiants.

La sous-direction des activités paramédicales qui comporte :

- ❖ Le bureau de l'organisation et de l'évaluation des activités paramédicales ;
- ❖ Le bureau des soins infirmiers ;
- ❖ Le bureau de la programmation et du suivi des stagiaires.

La sous-direction de la gestion administrative du malade qui comporte :

- ❖ Le Bureau des entrées ;
- ❖ Le Bureau de l'accueil, de l'orientation et des activités socio-thérapeutiques.

Le CHU de Tizi-Ouzou se décompose de structures de soins, de formation et de recherches en sciences médicales suivantes :

- ❖ Unité NEDIR ;
- ❖ Unité BELLOUA ;
- ❖ La clinique dentaire ;
- ❖ La consultation spécialisée.

Le siège du CHU de Tizi-Ouzou est fixé à l'hôpital NEDIR Mohamed.

Conclusion

Finalament la présentation du CHU de Tizi-Ouzou met en lumière l'importance de cet hôpital dans la région de Tizi-Ouzou et même au-delà. De plus, grâce à des équipements modernes et un personnel médical hautement qualifié, le CHU est en mesure de répondre aux besoins de la population, tout en offrant un environnement de travail agréable pour son personnel.

Section 2 : Présentation de la méthodologie suivie

Induction

Dans Cette section, nous nous concentrerons sur le cadre méthodologie utilise pour mener notre étude. Tout d'abord, concentrerons l'approche utilisée, nous avons adopté pour une approche qualitative afin de mieux comprendre les différents aspects liés à la performance de CHU « NEDIR MOHAMED »

1. Approche de la recherche

Cette section se concentre sur le cadre méthodologique en abordant divers éléments suivants :

- Approche utilisée ;
- Stratégie choisie ;
- Justification du choix de CHU « NEDIR MOHAMED » ;
- Outil de collecte des données ;
- Méthode d'analyse des données.

1.1. Approche quantitative

L'étude quantitative est une technique de collecte de données qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité.

L'objectif est souvent d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement, contrairement à une étude qualitative.⁸

1.2. Approche qualitative

L'étude qualitative est une enquête visant à obtenir des informations détaillées sur les besoins et le comportement des consommateurs sur un marché cible. Elle diffère de l'étude quantitative dont le but est d'obtenir des données statistiques.⁹

1.3. Approche mixte

⁸ Article « Etude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse » scribbr.fr consulté le 18/09/2023 à 12 :50

⁹ Article « étude qualitative : définition, avantages et méthodes », <https://hubspot.fr> consulté 13:20 18/09/2023

La recherche par méthodes mixtes est une conception de recherche dans laquelle les chercheurs collectent et analysent des données quantitatives et qualitatives au sein d'une seule étude pour répondre à leur question de recherche.¹⁰

Le choix de l'approche

Dans notre étude, nous avons choisi l'approche qualitative qui nous permet de comprendre et expliquer un sujet à l'aide d'un entretien.

2. Stratégie de la recherche

Définition¹¹ : Il s'agit d'une étude de cas. C'est une méthode utilisée avec l'approche qualitative, permettant de collecter des données par l'analyse et la compréhension des caractéristiques du phénomène à étudier afin de mieux le cerner.

L'étude de cas est caractérisé par :

- Une étude approfondie d'une situation, un événement ou un cas spécifique ;
- Moins coûteux et plus simple sur le plan logistique, car il ne nécessite pas de populations ou de conditions de laboratoire importantes ;
- Aide à établir les premières hypothèses pour faciliter les enquêtes futures ;
- Les phénomènes peuvent être étudiés en profondeur pour tirer d'autres conclusions.

3. Justification du choix de CHU NEDIR Mohamed

Le centre hospitalo-universitaire NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou, est parmi les milieux hospitaliers qui possèdent d'une quantité en ressources humaines, où il s'occupe de la formation, la recherche et l'offre de soins, qui fait aussi référence à notre thème de mémoire.

4. Quel est l'objectif d'une étude ?

L'objectif de cette étude est de mettre l'accent sur la gestion du départ des personnels médical et paramédical au niveau du centre hospitalo-universitaire NEDIR Mohammed. Elle est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats obtenus d'après un questionnaire, reflétant la relation entre les éléments traités.

L'approche qualitative utilisée pour réaliser notre travail nous a conduit à la direction des ressources humaines du CHU de Tizi-Ouzou, réaliser des entretiens avec le directeur de la DRH, ainsi l'ensemble des personnes exercent au niveau des bureaux qui constituent la direction des ressources humaines.

5. La collecte des données

¹⁰ <https://www.voxco.com.glob> consulté le 19/09/2023 à 07 :00

¹¹ Document « Caractéristiques de l'étude de cas, méthodologie et exemple-thpanorama » consulté le 19/09/2023 à 7:22

5.1. Outil de collecte des données :

Choisi d'utiliser un guide d'entretien. Qui est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser et à aborder lors d'une entrevue. C'est une méthode de recherche et d'investigation.

5.2. Les caractéristiques du guide d'entretien

Le guide d'entretien peut prendre la forme d'une succession de questions inscrites dans un document ; pour plus d'efficacité, cela peut être décrit sous forme de tableau, une colonne est réservée aux sujets généraux et l'autre colonne est dédiée aux questions ;

Les guides d'entretien ordonnent souvent les questions en utilisant une technique de sablier, des questions les plus générales aux questions les plus spécifiques.¹²

5.3. Construction de notre guide d'entretien :

Il est composé de questions suivantes :

- Combien de membres du personnel médical et paramédical compte votre établissement depuis 2019 jusqu'au moment actuelle ?
- Quels sont les processus de recrutement et de sélection mis en place pour combler postes vacants ?
- Quels sont les processus de recrutement et de sélection mis en place pour combler postes vacants, et Comment recrutez-vous personnel médicale et paramédicale ?
- Comment gérez-vous la formation et le développement professionnel du personnel médical et paramédical ?
- Quelles sont les stratégies que vous envisagez de mettre en œuvre pour améliorer la gestion des départs du personnel médicale et paramédicale à l'avenir ?
- Quel sont les principaux défis auxquels les établissements hospitalier sont confrontés lorsqu'il s'agit de gérer le départ du personnel médicale et paramédical ?
- Comment les établissements hospitaliers peuvent-ils anticiper et planifier les départs du personnel médical et paramédical ?
- Comment évaluez-vous l'impact des départs du personnel médical et paramédical sur la qualité des soins dispensés aux patients ?
- Comment votre établissement encourage-t-il la rétention du personnel médicale et paramédical afin de minimiser le départ ?

¹² Article « Le guide d'entretien : caractéristiques et exemples », <https://www.scribbr.fr/methodologie>. Consulté le 19/09/2023 à 11:33

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

- Etes-vous satisfait de la manière dont le départ du personnel médical et paramédical sont gérés au sein de votre établissement de santé ?
- Avez-vous déjà envisagé de partir de cet hôpital pour des raisons personnelles ou médicales ?
 - a) Oui
 - b) Non

Si oui, quels sont les facteurs qui ont influencé votre décision de partir ?

- a) Raison personnelles déménagement, famille, etc.
- b) Raison médicales (santé, épuisement, etc.).
- c) Manque de possibilités d'avancement professionnel.
- d) Mauvaise gestion des RH.
 - Quel serait selon vous le meilleur moyen de retenir le personnel médical et paramédical ?
 - a) Augmenter les avantages et les rémunérations.
 - b) Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel.
 - c) Améliorer les conditions de travail.
 - d) Meilleure communication entre la direction et le personnel.
 - e) Autre (veuillez préciser).
 - Quelles étaient les principales raisons de leur départ ?

(Couchez toutes les réponses appropriées).

- a) Démission volontaire.
- b) Mutation vers un autre établissement.
- c) Retraite.
- d) Congé sabbatique.
- e) Autre (veuillez préciser).
 - Comment évaluez-vous la qualité de la gestion de départs du personnel de cet hôpital ?
 - a) Excellente.
 - b) Bonne.
 - c) Moyenne.
 - d) Insuffisante.
 - e) très mauvaise.

6. Analyse des données issues de l'entretien

6.1. Méthode d'analyse : Analyse du contenu

C'est une technique de traitement des données. Il s'agit de classer et dénombrer et caractériser les éléments qui constituent la signification du texte, d'un discours qui permet un prélèvement quantitatif ou qualitatif.

6.2. Les caractéristiques de l'analyse du contenu

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

- Les données sont détaillés, et actuels
- Les informations sont disponibles à temps.¹³

En résumés, Cette section méthodologie discute de l'approche, de la Stratégie, de la justification de choix de CHU, de l'outil de collecte des données et de la méthode d'analyse utilisés dans notre étude .ces élément son essentielle pour garantir la rigueur et la pertinence de notre recherche sur la performance de l'établissement public hospitalier.

Section 3 : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier cas du CHU de Tizi-Ouzou.

Introduction

Il est important de comprendre que le départ d'un membre du personnel médicale et paramédicale peu avoir un impact significatif sur l'établissement de santé ,notamment en termes de continuité des soins, de formation e de recrutement .

1. Analyse de l'entretien

Ici il s'agit des réponses obtenues par l'organisme d'accueil

Tableau n°04 : tableau représentatif des résultats du guide

Question	Réponses
Combien de membres du personnel médical et paramédical compte votre établissement depuis 2019 jusqu'au moment actuelle ?	- Personnel médicale : 1130 personnels - Personnel paramédicale : 1200 personnels.
Quels sont les processus de recrutement et de sélection mis en place pour combler postes vacants, et comment recrutez-vous le personnel médical et paramédical ?	- Le tri des candidats - le questionnaire - l'entretien les tests, les tests d'aptitude, les tests de personnalité les tests de situation. - Par la diffusion d'annonces d'emploi, l'utilisation de plateforme de recrutement en ligne, la participation à des salons de l'emploi spécialisés.

¹³ N.SLIMANI, F. TAKABACHET « Le financement du commerce extérieur par le crédit documentaire », Mémoire Master 2021, Tizi-Ouzou.

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

	<ul style="list-style-type: none"> - Les candidats potentiels peuvent ensuite être évalués à travers des entretiens, des évaluations de compétence et des références.
Comment gérez-vous la formation et le développement professionnel du personnel médical et paramédical ?	<ul style="list-style-type: none"> - La formation continue est essentielle pour le développement professionnel des personnes médicales et paramédicales. Cela peut inclure l'obtention de certification, et l'assistance à des conférences et des formations spécifiques à leur domaine. - La mise en place d'un programme de formation continue peut aider à maintenir leurs connaissances à jour et améliorer leurs compétences. - La formation est disponible pour le corps médical, le corps paramédical il est un peu moins.
Quelles sont les stratégies que vous envisagez de mettre en œuvre pour améliorer la gestion des départs du personnel médicale et paramédicale à l'avenir ?	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des programmes de formation et de développement professionnel pour encourager la rétention du personnel médical et paramédical. - Mener des enquêtes de sortie régulières pour identifier les raisons des départs et prendre les mesures nécessaires pour les résoudre.
Quel sont les principaux défis auxquels les établissements hospitalier sont confrontés lorsqu'il s'agit de gérer les départs du personnel médicale et paramédical ?	<ul style="list-style-type: none"> - La charge de travail accrue pour les membres du personnel restants en raison du manque définitif. - La nécessité de former les nouveaux membres du personnel pour qu'ils puissent se familiariser avec les procédures et les protocoles spécifiques à l'établissement.
Comment les établissements hospitaliers peuvent-ils anticiper et planifier les départs du personnel médical et paramédical ?	<ul style="list-style-type: none"> - Avec la création d'un processus de succession clair, l'identification des postes critiques et la mise en place de plans de relève, la promotion de la rétention du personnel par le biais de programmes de développement professionnel et de reconnaissance,

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

	ainsi que la mise en œuvre de stratégies de recrutement proactive pour attirer les nouveaux talents.
Comment évaluez-vous l'impact des départs du personnel médical et paramédical sur la qualité des soins dispensés aux patients ?	- Les établissements hospitaliers peuvent mettre en place des stratégies telles que le renforcement de la communication interdisciplinaire, l'amélioration de la formation continue pour le personnel restant, la mise en œuvre de protocoles et de procédures claires, ainsi que l'utilisation de technologies et de systèmes pour soutenir les processus de travail.
Comment votre établissement encourage-t-il la rétention du personnel médicale et paramédical afin de minimiser les départs ?	- L'établissement peut encourager la rétention du personnel médical et paramédical en offrant des avantages compétitifs, des avantages sociaux attractifs et des opportunités d'avancement professionnel.
Etes-vous satisfait de la manière dont les départs du personnel médical et paramédical sont gérés au sein de votre établissement de santé ?	- Les départs du personnel médical et paramédical sont gérés en ayant des politiques et procédures spécifiques en place.
Avez-vous déjà envisagé de partir de cet hôpital pour des raisons personnelles ou médical ? a) Oui b) Non Si oui, quels sont les facteurs qui ont influencé votre décision de partir ? a) Raison personnelles déménagement, famille, etc. b) Raison médicales (santé, épuisement, etc.). c) Manque de possibilités d'avancement professionnel. d) Mauvaise gestion des RH.	- oui - a) Raison personnelles déménagement, famille, etc.
Quel serait selon vous le meilleur moyen de retenir le personnel médical et paramédical ?	a) Augmenter les avantages et les rémunérations. c) Améliorer les conditions de travail.

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

<ul style="list-style-type: none"> a) Augmenter les avantages et les rémunérations. b) Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel. c) Améliorer les conditions de travail. d) Meilleure communication entre la direction e le personnel. e) Autre (veuillez préciser). 	
<p>Quelles étaient les principales raisons de leur départ ? (Couchez toutes les réponses appropriées).</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Démission volontaire. b) Mutation vers un autre établissement. c) Retraite. d) congé sabbatique. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Démission volontaire. b) Mutation vers un autre établissement. c) Retraite.
<p>Comment évaluez-vous la qualité de la gestion de départs du personnel de cet hôpital ?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Excellente. b) Bonne. c) Moyenne. d) Insuffisante. e) très mauvaise. 	<ul style="list-style-type: none"> c) Moyenne.

Source : conception personnel

Le tableau représente les réponses de l'hôpital de CHU de Tizi-Ouzou à différentes questions concernant sa nature, sa situation actuelle, ses objectifs e son analyse de l'établissement de santé.

Le CHU dispose d'un département de RH, parmi ces différentes pratiques autant que DRH c'est le recrutement, la formation gestion du personnel, affectation et l'organisation de toutes les RH de CHU.

Selon le DRH affirme que la gestion personnelle médicale et paramédicale est recrutée selon son diplôme, il n'accorde aucun important pour la compétence.

2. Définition de personnel médical¹⁴

¹⁴ Exploitation des données du CHU du Tizi-Ouzou 2023

Le personnel médical du C.H.U englobe principalement les médecins spécialistes, les médecins généralistes, les pharmaciens et chirurgiens-dentistes généralistes.

3. Définition de personnel paramédical¹⁵

Le personnel paramédical joue un rôle important dans les soins prodigués aux patients. Il réalise une jonction entre les médecins et les patients. Ce personnel est structuré en trois grades ; l'infirmier diplômé d'état, l'infirmier breveté et les aides-soignants.

4. Gestion du personnel médical¹⁶

La gestion du personnel médical est un processus complexe qui nécessite une compréhension approfondie des rôles et des responsabilités des professionnels de la santé. Il est essentiel de veiller à ce que les effectifs soient suffisants et bien formés pour répondre aux besoins des patients. De plus, la gestion des horaires et des compétences est cruciale pour maintenir une équipe médicale performante.

4.1. Recrutement stratégique

La sélection minutieuse des médecins et du personnel médical est essentielle pour assurer la qualité des soins.

4.2. Formation continue

Les professionnels de la santé doivent suivre des formations régulières pour rester à jour sur les avancées médicales.

4.3. Gestion des horaires

La planification des horaires est un défi majeur, car il faut tenir compte de la disponibilité des médecins et des besoins des patients.

5. Gestion du personnel paramédical¹⁷

La gestion du personnel paramédical est tout aussi cruciale que la gestion du personnel médical pour assurer des soins de qualité.

Les infirmiers, les techniciens et les assistants médicaux jouent un rôle essentiel dans les établissements de santé. La coordination et la communication efficaces sont nécessaires pour garantir une équipe paramédicale bien organisée.

5.1. Recrutement spécialisé

Le recrutement de professionnels paramédicaux qualifiés et expérimentés est essentiel pour fournir des soins de qualité.

¹⁵ Exploitation des données du CHU du Tizi-Ouzou 2023

¹⁶ Exploitation des données du CHU du Tizi-Ouzou 2023

¹⁷ Exploitation des données du CHU du Tizi-Ouzou 2023

5.2. Collaboration interdisciplinaire

La coordination entre les différents membres de l'équipe paramédicale est essentielle pour assurer un suivi efficace des patients.

5.3. Gestion des compétences

La formation continue et le développement des compétences sont essentiels pour maintenir un haut niveau de performance.

6. Différences entre la gestion des deux types de personnel

Bien que la gestion du personnel médical et paramédical partage de nombreuses similitudes, il existe également des différences clés. La nature des rôles, les responsabilités, les compétences requises et les défis auxquels sont confrontés chaque type de personnel sont distincts.

6.1. Personnel Médical

Les médecins et les spécialistes ont une formation médicale approfondie et prennent des décisions médicales importantes.

6.2. Personnel Paramédical

Les infirmiers et les techniciens fournissent des soins physiques et techniques sous la supervision des médecins.

7. Le plan de recrutement¹⁸

La sous-direction des personnels est chargée essentiellement de mettre en œuvre les procédures d'une politique de recrutement de personnel, dans le cadre du plan GRH préparé et dressé au ministère de la santé de la population et de la réforme hospitalière (MSPRH) afin d'étudier et analyser la situation en RH des effectifs actuels, pour déterminer les besoins en ressources humaines à recruter.

7.1. Les différentes étapes du recrutement dans le CHU

7.1.1. Analyse des besoins et définition du poste

Identification des besoins en fonction des services, création du profil de poste recherché et rédaction de l'offre d'emploi. (Voir Annexe n°01, 02, 03,)

7.1.2. Diffusion de l'offre et sourcing

Utilisation de différents canaux de recrutement, recherche proactive de candidats compétents dans le domaine médical et paramédical. (Voir Annexe n°04)

¹⁸ Exploitation des données du CHU du Tizi-Ouzou 2023.

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

7.1.3. Présélection des candidats

Analyse des CV, entretiens téléphoniques, évaluation des compétences et des expériences. (Voir Annexe n°05)

7.1.4. Entretiens et sélection finale

Rencontres en personne avec les candidats présélectionnés, évaluation des aptitudes techniques et des compétences comportementales. (Voir Annexe n°06, 07)

7.1.5. Validation et embauche

Vérification des références, offre d'emploi, négociation des conditions et intégration des nouveaux employés. (Voir Annexe n°08)

7.2. Le principe de recrutement

Le recrutement des agents de la fonction publique hospitalière (FPH) s'effectue par concours, avec :

- Les conditions d'âge
- La condition de diplôme
- Les conditions d'ancienneté de service

Un Procès-Verbal sera signé par les membres de la commission compétente accompagné d'une liste de proposition à titularisation (Voir Annexe n°09)

8. La gestion du départ personnel médical et paramédical au sein de CHU de Tizi-Ouzou

Nous allons présenter les données recueillies, l'effectifs du CHU, leur répartition et leur évolution mais aussi à des données relatives au le guide d'entretien MRH au sein de l'établissement.

8.1. Répartition par corps

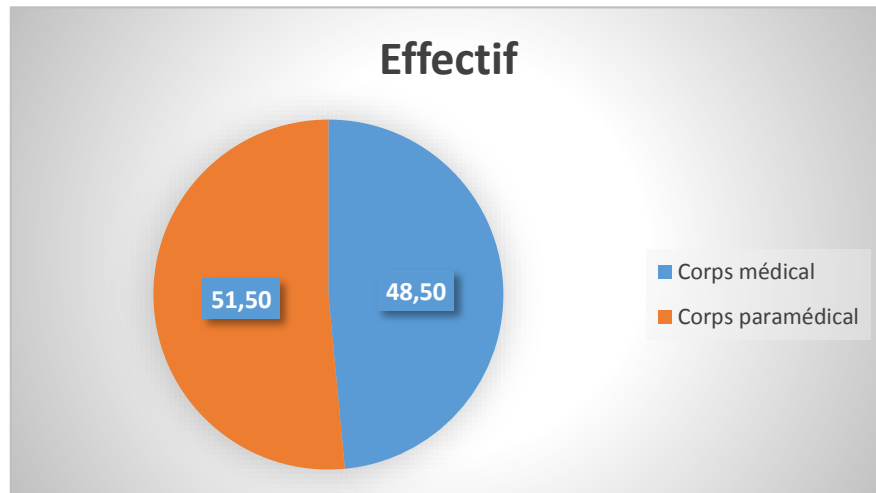
La répartition des effectifs au CHU par corps concerne particulièrement deux catégories des personnels présentés ci-dessous :

Tableau n°05 : la répartition des effectifs par corps en 2023

Corps	Effectif	Pourcentage %
Corps médical	1130	48,50%
Corps paramédical	1200	51,50%
Total	2330	100%

Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure n° 06 : répartition des effectifs par corps



Source : conception personnelle

L'effectif global du CHU de Tizi-Ouzou est réparti en 2330 en 2023, dont le corps paramédical, et représente l'effectif le plus nombreux avec 1200 soit 51,50% et 1130 soit 48,50% pour le corps médical. Le déséquilibre entre médicaux et paramédicaux peut s'expliquer d'une part par la forte progression ces dernières années des personnes dans les écoles de formation en paramédical, qui ont fortement relevé le nombre de paramédicaux formés.

8.2. Les méthodes du départ personnel ¹⁹

8.2.1. Disponibilité

La disponibilité est la situation du fonctionnaire qui cesse temporairement d'exercer son activité dans la fonction publique mais à condition que l'employé exerce au minimum une année de service. Elle peut être accordée pour différents motifs :

Elever un enfant à bas âge (de 3 mois à 5 ans) :

Pour le projet de mise en disponibilité il faut :

- Une demande ;
- Une fiche familiale ;
- Un extrait de naissance de l'enfant ;
- Convenance personnelle.

Rejoindre son conjoint à l'étranger : il faut

- Avoir l'accord à l'étranger ;
- Un acte de mariage ;

¹⁹ Exploitation des données du CHU du Tizi-Ouzou 2023.

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

- La résidence ;
- Prise en charge d'un membre de la famille (un parent) ;
- Un certificat médical.

Le fonctionnaire en disponibilité cesse de bénéficier de sa rémunération, de ses droits aux avancements (sauf dans certains cas) et de ses droits à la retraite, sauf, sous certaines conditions, s'il exerce une autre activité. Les conditions de réintégration varient selon sa fonction publique d'appartenance.

8.2.2. La démission

La démission est un mode de rupture d'un mandat impératif ou représentatif à l'initiative du seul mandataire, pour que la démission soit valable, elle doit résulter d'une demande exprimant de manière claire et non équivoque la volonté expresse de quitter son administration ou son service. Adresser une lettre de démission au département RH la durée du préavis généralement, cette durée varie entre 1 et 3 mois.

L'administration doit s'assurer, par exemple au cours d'un entretien, que le fonctionnaire connaît et comprend les implications statutaires et financières de sa décision. Le fonctionnaire ne peut effectivement quitter son service qu'à condition que sa démission soit acceptée par l'administration.

8.2.3. La mutation

Pour une raison quelconque, du personnel médical et paramédical peut muter sur un autre lieu de travail que celui sur lequel il exerce actuellement pour cela, il vous faudra alors en faire la demande auprès de la DRH. (Voir Annexe n°10)

La mutation consiste en un changement du lieu de travail elle peut être décidée par le DRH et proposé au personnel médical et paramédical.

La mutation constituant une modification du contrat de travail, il peut la refuser, sous réserve que son contrat de travail ne comporte pas de clause de mobilité. (Voir Annexe n°11 et 12, 13)

8.2.4. Révocation

Si un hôpital révoque ainsi un médecin, c'est qu'il le met directement à la porte, sans délai, ni indemnité de préavis. Il ne le peut bien sûr que pour des faits très graves.

Le terme de révocation recouvre aussi bien la rupture d'un contrat d'un médecin indépendant, que le licenciement d'un médecin salarié. En cas de motif grave, celui-ci doit répondre à la même définition que celle prévue par la loi relative au contrat de travail.

Le chef de service doit signaler l'absence irrégulière d'un médecin assistant à la direction des ressources humaines, ensuite il y'aura ;

- ❖ Une demande d'explication.

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

- ❖ Un retenu sur salaire en cas d'absence même si d'une durée de 24h justifié.
- ❖ Un blâme.

8.2.5. Le décès

La mort de la personne humaine est définie juridiquement par le code de la santé publique. Elle consiste, soit dans l'arrêt cardiaque, soit dans l'état de mort cérébrale qui désigne l'arrêt irrémédiable de toutes les activités du cerveau bien que la respiration et les battements du cœur puissent être maintenus artificiellement.

Pour le projet de décès il faut présenter au niveau de la DRH :

- ❖ L'acte décès ;
- ❖ La décision de dénomination ;
- ❖ Envoyer le projet de décès afin de cesser son salaire.

8.2.6. Le départ à la retraite

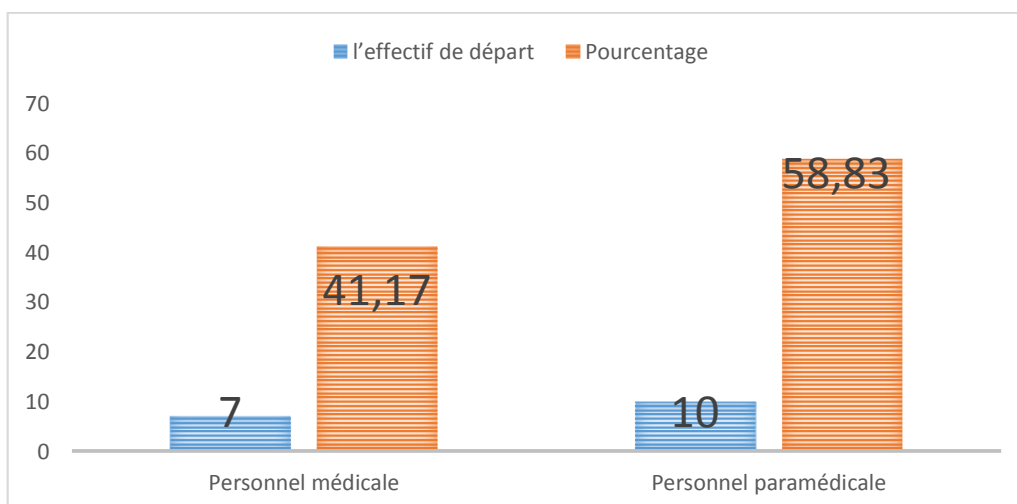
Le personnel médical et paramédical qui souhaite prendre sa retraite doit déposer une demande de mise en retraite au niveau de la DRH, il peut y avoir deux cas, soit il sera favorable, soit défavorable cas le personnel médical et paramédical compétent le DRH va faire son possible que il se laisse pas perdre cette compétence.

Le tableau n°06 : l'effectif du départ à la retraite durant l'année 2023

Personne	l'effectif de départ	Pourcentage
Personnel médicale	07	41,17
Personnel paramédicale	10	58,83
Total	17	100%

Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Graphes N° 01 : L'effectif du départ à la retraite durant l'année 2023



Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

D'après l'analyse ce graphes ci-dessous. La situation des effectifs du CHU au cours de cette année, a connu que les personnels paramédicaux représentent 58,83% de l'effectif globale alors que les personnels médicaux représentent 41,17%.

Gérer la gestion du personnel médical et paramédical et identifier les différences et similitudes entre eux. Nous donnons un aperçu des enjeux spécifiques liés à la gestion de ces deux types de ressources humaines et formulons des conclusions sur l'importance de la gestion des ressources humaines dans ces domaines.

Conclusion

Gérer les départs du personnel médical et paramédical du CHU de Tizi-Ouzou; ceci est extrêmement important pour assurer la continuité des soins et maintenir la qualité des services médicaux. Cela nécessite une planification prospective, des stratégies solides de recrutement et de rétention, ainsi que des mesures pour soutenir et à développer le personnel existant.

L'établissement hospitalier public de CHU NEDIR Mohamed est considéré comme un bras pilote dans la wilaya de Tizi-Ouzou, en raison de son importance géographique et du nombre de citoyens qu'il accueille chaque année. Lorsqu'il s'agit de budgétisation cela vient en premier. Le fonctionnement de l'établissement hospitalier CHU NEDIR Mohamed suit un organigramme que nous avons pu identifier lors de nos recherches ; les conseils, commissions, comités et les cellules du CHU et des aspects internes et externes de cet établissement.

Chapitre III : La gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier. Cas : CHU de Tizi-Ouzou

Les hôpitaux universitaires (CHU) sont confrontés à des défis croissants, tant économique que sociaux. Ils doivent également répondre à des attentes de plus en plus diversifiées de la part des patients. Dans ce contexte, les CHU ne peuvent plus être gérés comme avant.

Les ressources humaines constituent l'élément fondamental de la réussite de n'importe quelle organisation à savoir l'hôpital qui nous intéresse particulièrement.

Le management des ressources humaines est un processus qui vise à attirer, développer et retenir les talents. Elle est un facteur clé de la réussite des organisations, car elle permet de disposer d'une main-œuvre qualifiée et engagée.

L'enjeu principal dans la gestion des ressources humaines est d'assurer toutes les tâches qui permettent d'accompagner et d'aider les différents services internes en matière de gestion des ressources humaines.

La gestion des départs personnels médicaux et paramédicaux en milieu hospitalier est un défi important. Il est essentiel de trouver des solutions pour assurer une continuité des soins et maintenir un bon fonctionnement de l'établissement. Cela peut inclure la planification des horaires, le recrutement de personnel supplémentaire et la formation continue pour combler les postes vacants. Il est également important de soutenir et prendre soin des professionnels de la santé qui restent en poste.

Notre travail montre que les ressources humaines sont le capital le plus précieux d'un établissement de santé public. La fonction ressources humaines est une fonction stratégique qui joue un rôle déterminant dans la conduite du changement. En effet, elle permet à l'établissement de s'adapter au nouveau contexte économique national et international, de plus en plus concurrentiel. Dans ce contexte, la performance et la compétence sont des cartières essentielles pour évaluer les évolutions.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser les notions du management des ressources humaines. Il étudiera les différentes problématiques de la gestion des ressources humaines dans les hôpitaux, telles que le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion de la performance. Il vise aussi à comprendre les différentes méthodes de gestion des départs du personnel médical et paramédical au sein du CHU de Tizi-Ouzou.

D'après l'enquête nous avons constaté que la direction des ressources humaines consacre une importance moyenne pour mener à bien la gestion des ressources humaines en mettant à disposition diverses pratiques (recrutement, rémunération, formation...), car l'établissement CHU manque de plusieurs facteurs qui aide à bien gérer les ressources humaines par ailleurs la plupart de ces dernières sont mener à bon escient. Mais il convient de noter que la formation est la pratique la plus négligé malgré la disposition de la DRH d'un budget annuel.

La gestion des départs du personnel médical et paramédical est l'un des politiques principales de la gestion des ressources humaines, elle occupe une place primordiale dans chaque organisation.

Toutefois, l'une des limites de ce travail est celle liée aux frontières de notre recherche. En effet, l'étendue du thème de la gestion des ressources humaines, nous a amené chaque fois et au fur et à mesure de l'avancement de notre travail à recadrer les principaux objectifs de notre recherche.

Bibliographie

Ouvrages universitaires

- MIRAMON Jean-Marie PEYRONNET Germaine, Penser le métier de directeur d'établissements social et médicosocial : Du politique à l'intime et de l'intime au politique, Éditions Seli Arslan, Paris, 2009.
- Etzioni, A, Les organisations modernes, ED, d'organisations, paris, 1985.
- M.CROZIER, H.SERIEYX. Du management panique à l'entreprise du 21^{ème} siècle, édition Maxima, 1994.
- J. ABBAD, Organisation et management hospitalier. Berger-Levrault, Paris, 2001.
- Michel Ferrary, management des ressources humaines », Edition DUNOD, 2014.
- JEAN MP, la gestion des ressources humaines, édition Vuibert, France, 1990.
- SEKIOU.BLONDIN FABLBAYAD.PERETTLALIS.CHEVALIER, gestion des ressources humaines, 2eme édition, Deboeck, Bruxelles, 2004. La
- Christian BATAL, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 1, Editions d'Organisation, 2000.
- H.LETEURTRE, M.VAYSSE, Les tableaux de bord de gestion hospitalière. Edition Berger-Levrault, Paris, 1994.
- ZHNATI Ahcene, Les évolutions récentes du système de santé algérien, Edition CREAD. Centre de recherche en économie Appliquée pour le développement, Rue djamel Eddine El-Afghani, El Hammadia BP 197, Rostomia, Bouzareah, Alger-Algérie.
- M.BOUTLY-SALOU, Manuel de gestion des ressources humaines dans la fonction publique hospitalière. Tome 2 le développement des ressources humaines coordination O. DERENNE, A LUCAS Rennes, ENSP, 2002.
- Meignant A. « manager la formation », Editions Liaisons, 1997.

- Bumo. Joly. La communication Group de Boecks. A. édition de Boeck Universite, Bruxelles, 2009.
- Jean-Pierre CITEAU, GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997.

Thèse et Mémoire UNIVERSITAIRES

- MIZAB Amina, ZELLALI MALIKA Analyse de la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail », mémoire fin d'étude de d'études pour l'obtention du diplôme du master 2. TIZI OUZOU, 2021.
- MANSOUR Asma, BEN MOHAND SAID Djouher « Le tableau de bord des ressources humaines en milieu hospitalier »,2021 mémoire de master.
- SALMI Madjid << Essai d'analyse et de réflexion sur l'organisation et la gestion des secteurs sanitaires en Algérie élément pour un diagnostic cas : secteur sanitaire de LARAA NATH-IRATHEN » Tizi ousou juillet 1999. Mémoire de magister.
- Mémoire Magister « L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique », réalisé par BC Eva Bobkova, année 2009.
- Vallego. J, la modernisation des services ressources humaines : un enjeu stratégique » mémoire de master, Spécialité dynamique des organisations, travail et ressources humaines, université de Marseille 2003.
- OULD SIDIA, management et système d'organisation, mémoire de magister, université Gaston berger-DEA, 2004.
- KADIR Kenza « La modernisation de la gestion du personnel dans les établissements publics de santé En Algérie : entre la gestion administrative et la GPEC. Cas CHU de Tizi-Ouzou » mémoire fin d'étude pour l'obtention de diplôme de master en économie de la santé, a l'UMMTO, 2022.
- BELDJELALIA.N. « la gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne, Cas des administrations algériennes », mémoire de magister en management en ressources humaines, université d'ORAN, Algérie, 2013-2014.
- HAMSASL, LEKRIBL « Le fonctionnement général des établissements publics de santé en Algérie : Cas du CHU de TIZI OUZOU >> mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme du master 2, TIZI OUZOU, 2018.

Articles publication scientifique

- O.DERENNE, A.LUCAS & coordonnateurs, le développement des ressources humaines, Rennes, ENSP, 2002.
- MELBOUCIL, Chemoukha.A, Allek.S, Souki H, Boughanem. F, gestion des ressources humaines hospitalière, entre contraintes impératifs de modernisation, les cahiers de centre de recherche en économie appliqué pour le développement,(cread), N°111-2015, Alger, janvier, 2016.
- Le système de santé est un ensemble des organisations, institutions, des ressources et des personnes dont l'objectif principal est d'améliorer la santé de la population.
- Un plan de gestion des carrières : est au cœur de la GRH, c'est la mise en place d'outils permettant d'adapter le capital humain aux besoins de l'organisation. Par les actions de recrutement, formation, mobilité.
- Chambrier L. et Henriet B. : « Le partage de la fonction Ressources Humaines et ses dangers : Pour une fonction partagée mais autonome ». In Durieux D., la décentralisation des hôpitaux un enjeu pour la gestion des ressources humaines, revue hospitalière n° 246. Université de Liège, 2001.
- Dimitri Weiss a conçu et coordonné a ressources humaines aux Editions d'Organisation.
- La GPMC test une démarche des ressources humaines, qui consiste à concevoir. A mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources, tant sur le plan quantitatif (effectifs) rectifs) que qualitatif (compétences).
- MELBOUCI Lolla, CHEMOUKHA Arezki, la gestion de la ressource humaine hospitalières entro contraintes et impératifs de modernisation cas du chu de Tizi- Ouzou
- Shimon L.. Tania Saba, Susan E Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines.
- MEIGNANT, a manage la formation o, est d'organisation, Paris, 1991.
- DION., conseiller en GRH, gestion des ressources humaines : politique de formation, 27 juillet 2007,
- Décret exécutif n°97-467 du 2 chuâbune1418correspondant au 2 décembre 1997, fixant les règles de création, d'organisation et des fonctionnements des CHU

- Décret 97/467 du 02 chaïbane 1418, correspondant au 02 décembre 1997, fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des CHU. Du journal officiel n°81 du 10 chaabane, correspondant au 10 décembre 1997.
- Document interne du CHU de Tizi Ouzou.
- Arrêté interministériel du 29 Dhou elhija 1418, correspondant au 26 avril 1998. Fixant l'organigramme du CHU, Du journal officiel n°39 du 12 Safar 1419 correspondant au 7 juin 1998.
- Article « Etude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse >> scribbr.fr
- Article étude qualitative : définition, avantages et méthodes ». <https://hubsport.fr>
- Document Caractéristiques de l'étude de cas, méthodologie et exemple- thpanorama ».
- Article guide d'entretien caractéristiques et exemples »
<https://www.scribbr.fr/methodologie>,

Site internet

- <https://thinfo.com> thématique stratégie ressources humaines.
- <https://thinfo.com> thématiques stratégie rh.
- Dictionnaire de français, Larousse, disponible sur : www.larousse.fr
- <http://www.chuto.dz/organisation/historique-chu>.
- <https://www.voxco.com.glob>.

La table des matières

Listes des abréviations

Liste des tableaux

Listes des figures

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : management des ressources humaines en milieu hospitalier

Introduction du chapitre 1

Section 01 : management et les ressources humaines en milieu hospitalier

1. Définition de management	1
2. Les principes du management	2
2.1 Planifier	2
2.2 Organiser	2
2.3 Diriger	2
2.4 Coordonner	3
2.5 Commander	3
2.6 Contrôler.....	3
3. Management dans l'hôpital	3
4. les ressources humaines à l'hôpital	4
4.1. Les ressources humaines, un capital à optimiser.....	4
4.2. Les ressources humaines, un élément de la qualité	5
4.3. Les ressources humaines occupent une place importante	5
5. L'importance des ressources humaines en milieu hospitalier	5
6. Définition de management des ressources humaines	6

Section 02 : Généralité sur la gestion des ressources humaines en milieu hospitalier 8

1. Définition et objectifs de la GRH en milieu hospitalier	8
1.1. Définition 1	8
1.2. Définition 2	8
1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines	8
1.3.1. Valoriser les ressources humaines.....	9
1.3.2. Conserver les ressources humaines	9
1.3.3. Attirer des compétences	9

2. Historique de la gestion des ressources humaines à l'hôpital	9
2.1.L'approche du Taylorisme	10
2.2.L'approche des relations du travail	10
3. Gestion des ressources humaines comparées au management des ressources humaines	11
4. La fonction des ressources humaines à l'hôpital.....	11
4.1. L'organisation de l'administration du personnel à l'hôpital	12
1.1.1. La planification	13
1.1.2. L'organisation	13
1.1.3. La direction	13
1.1.4. Le contrôle.....	14
5. La structure des ressources humaines dans la structure hospitalière.....	14
6.	14
Les missions d'un responsable de la fonction gestion des ressources humaines	14
7. Généralités sur les tableaux de bord.....	15
8. La GRH hospitalière en Algérie	15

Conclusion du chapitre 17

Chapitre II : L'évaluation de la performance du management des ressources humaines en milieu hospitalier

Introduction 18

Section 01 : les activités de bas de management des ressources humaines 19

1. Le recrutement.....	19
1.1. Définition du recrutement	19
1.2.Le processus de recrutement	19
1.2.1. Définition des besoins	20
1.2.1.1. La demande du recrutement	20
1.2.1.2. La décision de recruter	20
1.2.2. La recherche des candidats.....	20
1.2.2.1. La prospection interne.....	21
1.2.2.2. La recherche des candidats autres externes.....	20
1.2.3. La sélection des candidats	21
1.2.3.1. Le tri des candidats	21
1.2.3.2. Le questionnaire ou (le dossier de candidature maison)	21
1.2.3.3. L'entretien	21
1.2.3.4. Les tests	21
1.2.3.5. Les tests d'aptitudes	21
1.2.3.6. Les tests de personnalité	22
1.2.3.7. Les tests de situation	22

1.2.4. Concrétisation, accueil et intégration	22
1.2.4.1. La décision	23
1.2.4.2. La négociation d'engagement	23
1.2.4.3. L'accueil	23
1.2.4.4. L'intégration.....	23
1.3. Les objectifs de recrutement.....	24
2. La formation.....	25
2.1. Définition de la formation.....	25
2.2. Objet de la formation.....	26
2.3. Le plan de la formation	26
3. La rémunération	26
3.1. Définition de la rémunération.....	26
3.1.1. La rémunération directe	26
3.1.2. La rémunération indirecte	27
3.2. Les objectifs de la rémunération	27
4. La communication.....	27
4.1. Définition de la communication.....	27
4.2. Les objectifs de la communication.....	28
4.3. Le processus de la communication.....	28

Section 02 : évaluation de la performance et la gestion des carrières

1. Evaluation de la performance.....	29
1.1. Définition de l'évaluation de la performance.....	29
1.2. Objectifs de l'évaluation de la performance.....	29
2. La gestion des carrières	31
2.1. Notion de carrière.....	31
2.2. Définition de la gestion des carrières	32
2.3. Les objectifs de la gestion des carrières	32
2.4. Les étapes de la gestion des carrières.....	32
2.4.1. La période d'exploration	32
2.4.2. L'établissement et l'avancement.....	32
2.4.3. La croissance, le maintien ou la stagnation.....	32
2.4.4. La période de détachement graduel	33
3. Le plan de gestion des ressources humaines(PGRH).....	34
3.1. Définition et objectif du PGRH.....	34
3.2. Présentation du PGRH	34
3.2.1. La première partie : Le Cadre d'Organisation	34
3.2.2. La deuxième partie : Le Plan des Objectifs de Gestion et leur	35
3.2.3. La troisième partie : l'Évaluation de l'Exécution du Plan de Gestion	35
Conclusion	37

Chapitre 03 : la gestion du départ personnel médical et paramédical cas de CHU de Tizi-Ouzou

Introduction	38
---------------------------	-----------

Section 01 : présentation du CHU de Tizi-Ouzou 39

1. Historique	39
2. Définition de CHU	39
3. Les missions de CHU du T-O	39
4. Description générale du CHU	40
5. La direction générale.....	42
5.1. Les éléments composants de la direction	42
5.1.1. Le conseil d'administration	42
5.1.2. Le conseil scientifique	42
5.1.3. Comité consultatif	43
5.2. La direction des ressources humaines	43
5.3. La direction de finance et de control	43
5.4. La direction des moyens matériels	43
5.5. La direction des activités médicales et paramédical.....	44

Section 02 : Présentation méthodologie suivi 45

1. Approche de la recherche	45
1.1. Approche quantitative.....	45
1.2. Approche qualitative.....	45
1.3. Approche mixte	45
2. Stratégie de la recherche.....	46
3. Justification du choix de CHU NEDIR Mohamed.....	46
4. Quel est l'objet d'une étude ?	46
5. La collecte des données	46
5.1. Outil de collecte des données	46
5.2. Les caractéristiques de guide d'entretien	47
5.3. Construction de notre guide d'entretien	47
6. Analyse des données issues de l'entretien.....	46
6.1. Méthode d'analyse : analyse de contenu	48
6.2. Les caractéristiques de l'analyse du contenu.....	48

Section 03 : la gestion du départ personnel médical et paramédical en milieu hospitalier cas du CHU de Tizi-Ouzou. 49

1. analyse de l'entretien.....	49
--------------------------------	----

2. Définition de personnel médical.....	52
3. Définition de personnel paramédical.....	53
4. Gestion du personnel médical	53
4.1.Recrutement stratégique	53
4.2.Formation continue	53
4.3.Gestion des horaires	53
5. Gestion du personnel paramédical	53
5.1.Recrutement spécialisé.....	53
5.2.Collaboration interdisciplinaire	53
5.3.Gestion des compétences	54
6. Différences entre la gestion des deux types de personnel	54
6.1.Personnel Médical	54
6.2.Personnel Paramédical	54
7. Le plan de recrutement.....	54
7.1.Les différentes étapes du recrutement dans le CHU	54
7.1.1. Analyse des besoins et définition du poste.....	54
7.1.2. Diffusion de l'offre et sourcing.....	54
7.1.3. Présélection des candidats.....	54
7.1.4. Entretiens et sélection finale.....	55
7.1.5. Validation et embauche	55
7.2.Le principe de recrutement.....	55
8. La gestion du départ personnel médical et paramédical au sein de CHU de Tizi-Ouzou	55
8.1.Répartition par corps	55
8.2.Les méthodes du départ personnel	56
8.2.1. Disponibilité.....	56
8.2.2. La démission	57
8.2.3. La mutation	57
8.2.4. Révocation	57
8.2.5. Le décès	58
8.2.6. Le départ à la retraite	58
Conclusion.....	59

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Résumé

Résumé :

L'hôpital, est une organisation qui se compose d'un ensemble de fonction et chacune d'elle à ses propres missions et ses propres rôles. Et parmi cet ensemble de fonctions celle des ressources humaines qui permette de mettre à sa disposition les moyens humains dont elle a besoins et pour le bon fonctionnement de son activités par l'intégration des principales pratiques de MRH. L'objectif de notre travail est de présenter mangement des ressources humain et de la gestion du départ personnel médicale et paramédicale au sein du CHU de Tizi-Ouzou. Il s'agit d'une étude exploratoire descriptive avec une approche qualitative. Des entretiens ont été réalisés auprès des intervenants en gestion des ressources humaines au niveau du CHU de Tizi-Ouzou. En sommaire, les prérogatives concernant l'Etat en termes de pratiques de MRH, au sein du CHU de Tizi-Ouzou, consiste à l'application de la réglementation.

Mots clés : management des ressources humaines, pratiques de GRH, le recrutement, la formation, la rémunération.

Summary

The hospital is an organization, which is made up of a set of functions, and each of them has its own missions and its own roles. And among this set of functions that of human resources which makes it possible to provide it with the human resources it needs for the proper functioning of its activities through the integration of the main HRM practices. The objective of our work is to present the management of human resources and the management of medical and paramedical personnel departure within the Tizi-Ouzou University Hospital. This is an exploratory descriptive study with a qualitative approach. Interviews were carried out with human resources management stakeholders at the Tizi-Ouzou University Hospital. In summary, the prerogatives concerning the State in terms of HRM practices, within the Tizi-Ouzou University Hospital, consist of the application of the regulations.

Key words : human resources management, HRM practices, recruitment, training. Remuneration.