



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCE DE GESTION

## MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

THEME :

Le rôle de la gestion des ressources humaines dans  
l'amélioration de la qualité du milieu de travail Cas :  
EPSP d'Azeffoun

Présenté par :

-Chami Ryma

-Bouchelaghem Chahla Fatma

Encadré par :

Dr Si Mansour Farida

Membre du jury :

Président : Dr Sisalah Karima ,MCB ,UMMTO

Examineur : Dr Ouamar Sabrya,MCB,UMMTO

Rapporteur: Dr Simansour Farida,MCB,UMMTO

Promotion : 2022/2023

## *Remerciement*

*Nous remercions Dieu, le tout puissant, de nous avoir donné la volonté et la patience nécessaire pour accomplir ce travail.*

*En préface de ce mémoire, nous souhaitant adresser quelques remerciements. Ils sont destinés tout d'abord à notre encadrant Mme SIMANSSOUR qui nous a lancées et nous a guidées dans ce travail de recherche, et pour l'intérêt qu'elle nous a porté à notre travail, le temps qu'elle nous a consacré son aide précieuse ainsi que l'inspiration qu'elle nous a communiquée.*

*On dédie ce travail à toute personne ayant contribué de près ou de loin à sa réalisation ou directeur du service RH notre encadrant Mr. SAHEL, à tous ceux qui ont cru en nous*



*On remercie nos chers parents pour leur soutien et leurs encouragements*

*Durant toutes les années d'étude.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*La mémoire de Ma très chère Maman et mon ange neveu Bedr-eddine Meltouz (Qu'ils reposent en paix).*

*Mon père : puisse ce modeste travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices qu'il a imposé pour assurer mon bien être et mon éducation*

*Mes frères et sœurs : Selma, Naouel , M'hand ,et Zahoua et Nordine*

*Mes beaux-frères et ma belle-sœur : Aghiles Meltouz, Chakib Mahdi et Lydia Younes Chaouche ; ainsi que leurs familles*

*Mon cher neveu Akram meltouz et ma très chère nièce Aryam Meltouz que nous attendons sa naissance avec impatience*

*Mon binôme : Bouchelaghem Chahla Fatma ainsi que toute sa famille*

*Notre promotrice : Mme Si Mensour ; que remreacions pour son aide et sa vaillance.*

*Sans oublier mes camarades de la promotion et tous mes amis ; chacun avec son propre nom.*

*Ryma*

# *Dédicace*

*Je dédie mon travail à ma famille : ma cher maman ,mon papa et aussi a mes sœurs  
Serine , Wissam et mon petit frère Khalil*

*Ainsi a mes amis : Fayrouz ,Asma, Ryma, Malia, Kenza...*

*Notre encadrant : Mme Si Mensour que nous remercions pour son suivi,son aide et sa  
vaillance.*

*Sans oublier mes camarades de la promotion et tous mes amis ; linda,souhila...*

*chahla*

## *Liste d'abréviations*

<b>Abréviations</b>	<b>significations</b>
- CH :	Centres hospitaliers.
- CHG :	Centres hospitaliers généraux.
- CHG :	Centres hospitaliers régionaux.
-CHS :	Centres hospitaliers spécialisés.
-CHU :	Centres hospitalo-universitaires.
-CHNU :	Centre hospitaliers non universitaires
-CHP :	Centre hospitalier publique
-DGFP :	Direction générale de la fonction publique.
-DRH :	Direction des ressources humaines.
-DSP :	Direction de la santé publique
-EHS :	Etablissements hospitaliers spécialisés
-EPH :	Etablissements publics hospitaliers.
-EPS :	Etablissements publics de santé.
-EPSP :	Etablissements publics de santé et de proximité.
-GAP :	Gestion administrative du personnel.
-GPEC :	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
-HL :	Hôpitaux locaux.
-IB :	Infirmier breveté
-IDE :	Infirmier diplôme d'Etat
-VAE :	Validation acquisition de compétences

-ISP :	Infirmier de santé publique
-ISSP :	Infirmier spécialisé de santé publique
-MSPRH :	Ministre de la santé, de la population et de réformes hospitalières.
-NTIC :	Nouvelles technologies de l'information et de communication
-OCDE :	Organisation de Coopération et de développement économique
-OST :	Organisation scientifique du travail
-REC :	Référentiel des emplois et des compétences.
-SI :	Système d'information.
-SIRH :	Système d'information ressources humaines.
-SPH :	Service public hospitalier.
-SSU :	Secteur sanitaire universitaire
-QVT :	Qualité de vie au travail
-GRH :	Gestion ressource humaine
-RH :	Ressource humaine
-RRH :	Responsable ressource humaine
-DG :	Directeur générale
-QMT	Qualité du milieu de travail



*Sommaire*

## Sommaire

<b><i>Introduction générale</i></b> .....	<b>01</b>
-------------------------------------------	-----------

### ***Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines***

<b>Introduction</b> .....	<b>04</b>
<b>Section 01 : Historique de la fonction ressources humaines</b> .....	<b>05</b>
<b>Section 02 : La place de la ressource humaine dans l'organisation</b> .....	<b>22</b>
<b>Section 03 : Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines</b> .....	<b>29</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>44</b>

### ***Chapitre II : La qualité du milieu de travail***

<b>Introduction</b> .....	<b>45</b>
<b>Section 01 : Généralités sur la qualité du milieu de travail</b> .....	<b>46</b>
<b>Section 02 : importance qualité du milieu de travail</b> .....	<b>58</b>
<b>Section 03 : lien entre qualité du milieu de travail et la gestion des RH</b> .....	<b>64</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>68</b>

### ***Chapitre III : le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.***

<b>Introduction</b> .....	<b>69</b>
<b>Section 01 : Présentation générale des établissements publics de santé (EPS) en Algérie</b> .....	<b>70</b>
<b>Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil et délimitation du champ d'étude</b> .....	<b>81</b>
<b>Section 03 : méthodologie de l'étude de cas direction de l'EP Azeffoun</b> .....	<b>85</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>98</b>
<b><i>Conclusion générale</i></b> .....	<b>99</b>



*Introduction générale*

## Introduction générale

L'évolution de la GRH a été marquée au cours des deux derniers siècles par son passage de « la gestion du personnel » à la « gestion des ressources humaines ».

Cette évolution a été toujours liée à de nombreux changements socioculturels, politiques, économiques et démographiques des organisations. Selon l'OCDE (1997), les organisations publiques devraient miser sur la performance de leurs employés. Pour arriver à satisfaire les objectifs d'efficacité et d'efficience, en développant les pratiques de GRH au travers de la santé et sécurité au travail, l'ingénierie de la formation, la rémunération, l'appréciation du rendement, le recrutement, la mobilité, la gestion des emplois et des compétences(GPEC)...Cependant, cette évolution touche de plus en plus le milieu de travail.

La qualité du milieu de travail (QMT) est un concept multidimensionnel qui occupe une place centrale dans la sphère professionnelle contemporaine. Elle englobe un ensemble de conditions, de facteurs et de perceptions qui influent sur le bien-être des travailleurs au sein de leur environnement professionnel. En fin de compte, la QMT est un élément fondamental pour créer des environnements de travail plus épanouissants, productifs et équilibrés, bénéfiques à tous les acteurs du monde professionnel.

Les performances et la réactivité de tout système de santé sont conditionnées par la disponibilité des ressources humaines (RH) en quantité et en qualité suffisantes et satisfaisantes. Ainsi, toute politique ou stratégie de santé ne peut être menée en l'absence de RH pouvant répondre aux besoins exprimés par la population desservie par un tel système. Face à la demande de plus en plus intense des soins et des services de qualité, les hôpitaux publics sont contraints plus que jamais à prêter leur attention aux ressources humaines se trouvant derrière la production hospitalière.

Le présent mémoire vise à explorer les liens et les intersections possibles entre les deux variables de cette étude, à savoir la gestion des ressources humaines et la qualité de vie au travail d'un côté et en connaître les contours dans le milieu hospitalier au travers du cas de l'EPSP d'Azzefoun.

L'objectif est de mieux comprendre le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité de vie au travail. De ce fait, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante :

## Introduction générale

« Quel est le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité du milieu de travail ? »

Dans le souci de mieux cerner notre problématique, nous nous poserons les questions suivantes :

- Quelle est la place de la gestion ressource humaine dans une organisation ? Et quels sont ses fondements ?

- Quel est le lien entre la gestion ressource humaine et la qualité du milieu de travail ?

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où la qualité du milieu de travail touche à la dimension sociale de l'entreprise et qu'elle a été intégrée dans la GRH , elle concerne principalement les organisations.

Notre thème de recherche sera convergé vers la dimension sociale de l'organisation dans le but d'apporter des éclaircissements sur l'existence d'une telle culture au sein de l'administration de EPSP Azeffoun, en prenant comme cas d'étude son service GRH.

La gestion ressource humaine n'est pas visible, toutefois elle exerce une influence sur ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation, mais aussi ce qui peut être perçu par les parties prenantes externes. Elle est considérée comme l'un des facteurs importants, voir nécessaire pour les entreprises. Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à ces interrogations, nous émettons l'hypothèse ci-après :

**Hypothèse 1:** La GRH a un rôle primordial dans l'amélioration de qualité de vie au travail.

**Hypothèse 2 :** une gestion efficace des ressources humaines contribue à créer un environnement de travail positif

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base de la gestion des ressources humaines et de la performance organisationnelle. Ainsi, nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des communications, des mémoires, etc.

## Introduction générale

La deuxième phase est liée à la réalisation de l'enquête de terrain. L'approche adoptée pour la collecte de données est exploratoire. Ainsi, nous avons réalisé un questionnaire

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche qui a pour but de confirmer ou infirmer notre hypothèse. Pour ce faire, notre travail se divisera en deux grandes parties, les deux premiers chapitres de notre mémoire traiteront le cadre théorique, où le premier chapitre s'appuiera sur des notions de bases fondamentales et l'histoire de la gestion des ressources humaines et se subdivisera en trois sections

Le deuxième chapitre, quant à lui, portera sur la qualité du milieu de travail et se subdivisera aussi en trois sections

Enfin, le troisième chapitre traitera le cadre empirique de notre recherche, celui-ci se subdivise en deux sections. Dans un premier temps, nous procéderons à la présentation et organisation de l'entreprise EPSP ainsi. Puis, dans un deuxième temps à l'interprétation des résultats du questionnaire et à l'affirmation ou l'infirmer de l'hypothèse de recherche.



*Chapitre I :*  
*La Gestion des Ressources*  
*Humaines*

## Introduction

La fonction des ressources humaines (RH) revêt une importance primordiale au sein de toute entreprise prospère. Son rôle essentiel consiste à s'assurer que les talents adéquats sont identifiés, recrutés et intégrés de manière efficace. Une fois ces talents en place, la fonction RH veille à leur développement continu, en mettant en œuvre des programmes de formation pertinents et adaptés aux besoins de l'organisation.

La gestion efficace des talents est un aspect clé de la fonction RH. Elle implique non seulement de veiller à ce que les employés disposent des compétences nécessaires pour accomplir leur travail, mais aussi de les aider à exploiter leur plein potentiel. Cela comprend la mise en place de plans de carrière, la promotion de la mobilité interne et la création d'un environnement propice à l'épanouissement professionnel.

La GRH, quant à elle, est une discipline qui se focalise sur la conception et la mise en œuvre de politiques, de pratiques et de processus visant à maximiser la contribution des employés à la réalisation des objectifs organisationnels. Elle s'appuie sur des concepts et des techniques variés, allant de la planification des effectifs à la gestion du talent, en passant par la rémunération, la formation et le développement, la gestion du changement, et la création d'une culture organisationnelle favorable...

La GRH, nous examinons les rôles clés de ces domaines, leur impact sur la performance organisationnelle, les tendances actuelles qui les façonnent, ainsi que les défis auxquels ils sont confrontés à l'ère de la mondialisation, de la technologie avancée et de l'importance croissante accordée au capital humain. La gestion des ressources humaines est bien plus qu'une simple composante administrative ; elle est la clé de voûte de la réussite d'une organisation et de la maximisation de son potentiel humain.

## **Section 01 : Historique de la fonction ressources humaines**

L'évolution de la fonction des ressources humaines (GRH) au cours des décennies passées présentent un parcours captivant, marqué par des changements significatifs dans son rôle au sein des organisations. Au tournant du 20<sup>e</sup> siècle, la GRH était essentiellement centrée sur la gestion du personnel, mettant l'accent sur des aspects tels que la gestion des salaires et le suivi des heures de travail. Cependant, au fil du temps et en réponse aux évolutions économiques et sociales, la fonction RH a connu une transformation majeure, devenant un pilier stratégique des entreprises. Les années 1940 et 1950 ont été marquées par une concentration accrue sur le recrutement et la sélection du personnel, tandis que les décennies suivantes ont vu l'émergence de nouveaux domaines tels que la gestion de la performance, la formation et le développement des employés, la gestion du changement, ainsi que la gestion de la diversité et de l'inclusion. Aujourd'hui, la GRH joue un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs organisationnels en veillant à l'alignement optimal des talents avec la stratégie d'entreprise, tout en favorisant une culture d'entreprise qui favorise la croissance et l'épanouissement des collaborateurs. Cette évolution constante de la GRH témoigne de son importance croissante dans le contexte du monde des affaires contemporain. Tout en favorisant une culture d'entreprise qui favorise la croissance et l'épanouissement des collaborateurs. Cette évolution constante de la GRH témoigne de son importance croissante dans le contexte du monde des affaires contemporain. Tout en favorisant une culture d'entreprise qui favorise la croissance et l'épanouissement des collaborateurs. Cette évolution constante de la GRH témoigne de son importance croissante dans le contexte du monde des affaires contemporain.

### **1.1. Naissance de la Fonction Ressource Humaine**

Dès que les premiers temps du monde du travail, les règles d'organisation, de sanctions et de récompenses sont mises en place.

Le concept de salariat remonte à il y a environ deux cents ans, avec l'avènement de la révolution industrielle. À l'époque de l'Ancien Régime, la majorité de la population était constituée de paysans. Cependant, le salariat, qui implique un travail à long terme sous l'égide d'une entreprise, est né d'un besoin industriel de rassembler des employés avec des horaires coordonnés et un lieu de travail commun.<sup>1</sup>

L'émergence de la gestion des ressources humaines a d'abord été perçue comme une

---

<sup>1</sup> [www.editions-ellipses.fr](http://www.editions-ellipses.fr), « Histoire de la Fonction Ressource Humaine ».

discipline, pour ensuite se transformer en une fonction à part entière.

## 1.2. Évolution de la fonction ressource humaine

La mécanisation des grandes entreprises industrielles du XIXe siècle, entraîne une main-d'œuvre de plus en plus importante demandant sa gestion.

### 1.2.1. Un encadrement par le maître

Au XIXe siècle, la plupart des entreprises étaient de nature familiale, où le patron jouait le rôle de père et de maître. Cette structure sociale et économique instaurait une hiérarchie bien établie.

Les ouvriers, dont la vie était connue du patron, bénéficiaient d'une prise en charge allant de la naissance à la mort. Une relation se développait sur la base d'une assistance permanente du patron en échange de l'obéissance des salariés.

Les romans de Zola illustrent ces relations en démontrant une gestion étendue de la main-d'œuvre, à la fois au niveau matériel avec l'attribution de logements, des soins de santé, voire le système éducatif, ainsi qu'au niveau moral ou idéologique, se situant en avant l'amélioration des conditions de vie des ouvriers en harmonie avec la logique du profit capitaliste.

Ces deux niveaux d'intervention du patron offrent une certaine forme de paternalisme visant à lutter contre les problèmes d'ivrognerie et de paresse.

Ils ont finalement donné naissance à la fonction des ressources humaines telle qu'on la connaît aujourd'hui.

### 1.2.2 Un encadrement dû au taylorisme

À l'époque, les entreprises ont adopté une mécanisation intensive sous l'influence de Taylor. Ce dernier avait soigneusement analysé les mouvements effectués par les ouvriers afin de les optimiser. Ainsi, il préconisait un recrutement spécifique en fonction des compétences et de l'adaptabilité de chaque individu, en envisageant également une formation éventuellement nécessaire. Cette approche conduit à la rémunération du travail en fonction des pièces obtenues et des objectifs atteints.

Déjà à cette époque, l'adage "pour gagner plus, il fallait travailler plus !" était d'actualité.

## 1.2.3 Un encadrement de l'homme dans son milieu professionnel

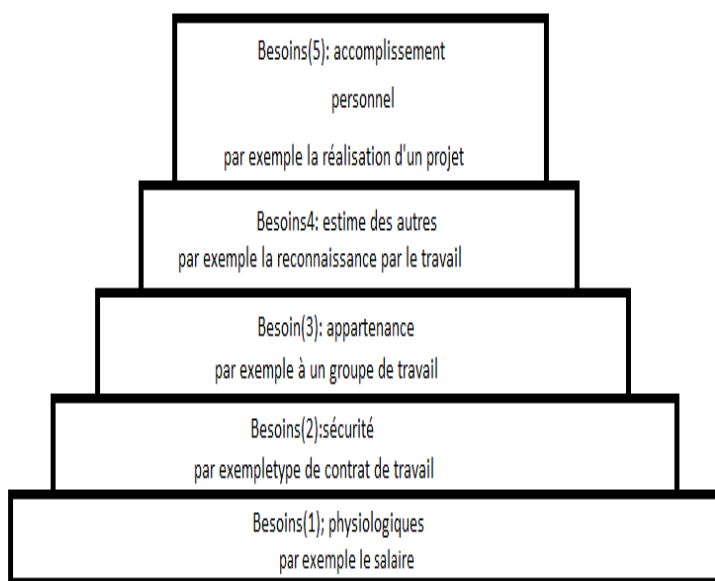
La première illustration de cet encadrement est apparue dans une entreprise américaine au cours des années 30. On constate, que dans un milieu professionnel, l'homme présente une attitude différente de celle qu'il aurait dans son milieu personnel, pouvant donner naissance à des problèmes. Le manque de motivation induit une mauvaise qualité des produits, un relationnel difficile, jusqu'à une envie d'abandonner son travail. Alors la productivité diminue.

Pour éviter ces conséquences néfastes, des améliorations de la rémunération, des conditions matérielles de travail... sont tentées.

Hawthorne, de l'entreprise américaine, constate que toute modification environnementale au travail entraîne une plus grande efficacité de l'homme. Pourquoi ?

- À titre individuel, l'homme doit être pris en considération, le voilà valorisé.
- Faisant partie d'un groupe, il répond avec lui à des normes informelles de production permettant sa gestion.
- Une seconde étude a été initiée par Maslow grâce à « la pyramide des besoins ».
- Elle montre une chronologie dans leur satisfaction.
- Il faut que les besoins (1) soient satisfaits pour que les besoins (2) le soient. Ils permettront alors la satisfaction des besoins (3) et ainsi de suite.

**Figure N°01 : Pyramide de Maslow**



**Source : Herzberg, autre théoricien, distingue pour sa part**

- Les facteurs de motivation inhérents au travail, et compensés en cas d'absence, par les conditions de travail ou le salaire.
- Les facteurs d'insatisfaction inhérents à l'environnement du travail et aux conditions matérielles, dont les études sont indispensables de nos jours.

### 1.3. De la fonction personnel a la fonction ressource humaine

La transition de la fonction "personnel" à la fonction "ressources humaines" représente une évolution significative dans le domaine de la gestion des collaborateurs au sein des organisations.

#### 1.3.1. La fonction personnel

La gestion du personnel, un élément essentiel au sein de toute entreprise, représente un pilier fondamental de la fonction des ressources humaines (GRH). Elle englobe un ensemble de méthodes et de directives visant à administrer efficacement le capital humain de l'organisation. Cette pratique couvre divers aspects, tels que le processus de recrutement et de sélection du personnel, la planification des effectifs, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que la gestion des performances et le développement professionnel. En outre, la gestion du personnel comprend la gestion des relations de travail, la résolution des conflits et la promotion d'un environnement de travail inclusif et équitable. Les experts en GRH s'attachent à déployer des stratégies visant à optimiser la productivité et la satisfaction des employés tout en garantissant la conformité aux réglementations en vigueur. En fin de compte, la gestion du personnel joue un rôle crucial dans la réalisation des objectifs organisationnels, en alignant les compétences et les talents sur la mission et les valeurs de l'entreprise, tout en favorisant le bien-être global des collaborateurs.<sup>2</sup>

##### 1.3.1.1 Histoire de la fonction personnel

La fonction personnelle n'a pas toujours existé sous sa forme actuelle. Les textes les plus anciens font référence à l'"intendant", qui semblaient assumer certaines tâches de gestion du personnel. Tout travail historique est complexe, car les données sont souvent limitées, et ce qui est disponible doit être interprété avec la modestie nécessaire, en tenant compte du contexte de l'époque sans y projeter les débats, questions ou significations contemporaines.

L'histoire de la fonction des ressources humaines révèle un mouvement de

---

<sup>2</sup> Maurice Thévenet, et autres, « Fonction RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Paris 2009, P 49-53.

professionnalisation. Les fonctions de gestion du personnel étaient présentes et apparentées dans toute organisation. Cette évolution vers une professionnalisation croissante s'est traduite par une autonomisation de la fonction, le développement de préoccupations spécifiques, l'utilisation de techniques et d'outils adaptés, et en fin de compte, la constitution d'une profession regroupant des spécialistes des questions sociales.

À l'origine, la fonction des ressources humaines concernait principalement les aspects de la vie collective au sein de l'entreprise, avant de s'étendre progressivement pour inclure l'adaptation des activités et des individus. Au fil du temps, les domaines d'intervention de cette fonction se sont élargis pour inclure des relations avec l'extérieur, tels que le souci de développer une action sociale, la prise en compte du droit du travail, ainsi que les relations collectives de travail.

Il est pertinent de noter la mention spécifique du "service du personnel". À une époque où les ressources humaines n'avaient pas encore de dénomination plus formellement, cela ne marque pas seulement un manque de pouvoir ou de considération, mais souligne surtout que le "personnel" constituait une entité à part entière. Dans certaines entreprises, on considérait même que c'était le seul moyen d'avoir une entité dédiée au service du personnel, agissant en quelque sorte comme un porte-parole auprès de la direction. En ne participant pas aux comités de direction, le service du personnel n'était pas lié par leurs décisions. Il coexistait ainsi avec les organisations syndicales, jouant un rôle distinct dans la gestion des questions liées au personnel.

### 1.3.1.2. Les profils de la fonction personnel

L'histoire de la fonction a été souvent présentée à travers une évolution des profils ou des compétences nécessaires pour l'assumer. Même si cette succession de profils est une reconstitution artificielle, elle traduit l'émergence de nécessités et de vision relatives à la fonction, à ses objectifs et aux problèmes auxquels elle était progressivement confrontée.

Quatre profils principaux peuvent être notés : la discipline, le droit, psychologie et la gestion.

#### A) La discipline

La présence du profil de l'ancien militaire a été un aspect illustratif dans le domaine des ressources humaines. Pendant longtemps, de nombreux responsables du personnel étaient d'anciens militaires, prenant leur retraite relativement jeune de l'armée et poursuivant ensuite

leur carrière dans d'autres fonctions, comme la gestion du personnel. Mesurer l'ampleur réelle de ce phénomène est difficile, mais il est indéniable que la seconde carrière des militaires après leur retraite de l'armée a existé et continue d'exister, bien que la fonction du personnel ne soit pas nécessairement leur destination privilégiée. Cependant, leur présence revêt un sens qui mérite d'être souligné.

Par le passé, la gestion du travail était fortement intégrée par des questions de discipline, en particulier jusqu'aux années 1970. La question du "sabotage" au travail, suggérée dans un ouvrage du sociologue Jean Dubois dans les années 1970, faisait l'objet d'une étude approfondie. Cela ne se limitait pas uniquement aux problèmes classiques d'absentéisme, mais englobait également des comportements nuisibles tels que le sabotage des outils de production, le vol ou l'utilisation inappropriée des équipements à des fins personnelles. Avec l'évolution des pays industrialisés vers une économie plus tournée vers les services, ces problèmes ont progressivement diminué en importance, mis à part l'absentéisme et le turnover, qui restent des sujets d'attention réguliers. Cependant,

Des questions telles que l'hygiène et la sécurité ont redonné de l'importance à ces préoccupations, car les conséquences potentielles des comportements déviants pour les personnes d'une part, et les contraintes légales et normatives d'autre part, exigent le respect des procédures, des règles et des processus de travail. Bien entendu, si ce profil de l'ancien militaire a pu prédominer, cela tenait non seulement aux questions organisationnelles, mais aussi au fait que la fonction n'était pas confrontée à d'autres exigences importantes à cette époque.

### **B) Le droit**

Les relations de travail, tant au niveau individuel que collectif, deviennent de plus en plus complexes, entraînant l'apparition de nouvelles exigences. Le rôle du juriste devient de plus en plus essentiel à mesure que le domaine juridique se développe. Cette complexité est telle que de nombreuses entreprises n'ont plus de juriste en interne aujourd'hui. À la place, elles préfèrent disposer de professionnels des ressources humaines ayant une sensibilité aux questions juridiques, qui font appel à des spécialistes externes en cas de problèmes.

L'émergence du droit dans le domaine des ressources humaines ne se limite pas seulement au contrat de travail, son élaboration, son suivi et sa résiliation. Elle concerne également les rapports collectifs tels que les représentations, les obligations et les négociations. De plus, elle s'étend à la gestion des retraites, de la prévoyance et à toutes les

obligations administratives associées.

### C) La psychologie

L'intégration de questions pertinentes de psychologie est une réalité avérée. En effet, les systèmes et les outils de travail ne suffisent pas à eux seuls pour évaluer la performance au travail ; il est désormais largement reconnu que ce que chaque individu apporte de lui-même dans son activité revêt une importance cruciale. Dans cette optique, l'intervention du psychologue s'avère précieuse pour prendre en compte ces caractéristiques individuelles, qui englobent les compétences, les aptitudes, mais également les motivations et les traits de personnalité. Ces aspects déterminent la manière dont chaque personne réagit face aux situations, analyse les problèmes et interagit avec autrui.

De nos jours, de plus en plus de tâches en gestion des ressources humaines contiennent ces caractéristiques individuelles. Cela se reflète dans la description des postes de travail, le processus de sélection et de recrutement, l'évaluation de la performance, ainsi que la gestion des carrières. La formation des employés prend également en compte la notion complexe de "compétence" pour faciliter leur développement professionnel. Par ailleurs, étant donné que le monde du travail est intrinsèquement lié aux relations humaines, les sciences humaines fournissent un cadre d'analyse précieux pour mieux les appréhender dans l'entreprise, notamment dans les situations de coordination des activités individuelles ou la résolution de conflits.

### D) La gestion

L'émergence du gestionnaire dans le domaine des ressources humaines répond à plusieurs logiques essentielles. Tout d'abord, cette évolution vise à mieux comprendre et intégrer les RH dans le fonctionnement global de l'entreprise et de ses activités. Ainsi, elles ne sont plus susceptibles d'être en marge de l'activité, mais comme une composante à part entière du succès de l'organisation. La notion de gestion implique également le souci de valoriser les RH en termes de coûts, d'investissements et de rentabilité, les évaluer ainsi comme un atout stratégique.

Cette évolution reconnaît l'importance des ressources humaines en tant que domaine de décision exigeant des politiques claires, une anticipation des besoins et une compréhension approfondie de leur fonctionnement et de leur impact sur l'entreprise. Les gestionnaires des RH deviennent ainsi des dirigeants au même titre que leurs pairs.

Cette transformation du rôle des responsables des RH se reflète dans leurs profils, de

nombreux professionnels ayant acquis cette expérience au cours de leur carrière. Ils sont désormais séparés d'une culture commune avec les autres dirigeants de l'entreprise, étant sensibilisés aux enjeux économiques et aux aspects commerciaux, tout en se concentrant sur la contribution de leur domaine à l'ensemble de l'organisation.

Il est important de noter que cette présentation en quelques profils ne rend que partiellement compte de la réalité. Les responsables des ressources humaines restent très diversifiés, et leur présence dans ce domaine dépend non seulement de l'émergence des préoccupations et des fonctions, mais aussi de la culture de l'entreprise et de leur complicité avec les autres dirigeants. L'harmonie entre les membres d'un comité de direction, leur approche commune du business et leur vision du travail collectif sont, en effet, des éléments clés pour le succès de l'entreprise.

### 1.3.1.3 Les questions subsidiaires de l'histoire de la fonction personnel

Cette histoire ne devrait pas appréhender la fonction comme s'il existait un noyau stable de problèmes (le social) traité de manières différentes selon les époques. En fait, l'histoire du contexte est tout aussi importante à considérer pour comprendre celle de la fonction.

#### A) Les relations humaines dans la société

L'entreprise, en tant que groupe humain, est liée à la conception de la personne humaine dans la société. Pour comprendre l'évolution de la fonction des ressources humaines, il est essentiel de considérer les premières périodes de l'industrialisation, caractérisées par une gestion souvent disciplinaire des RH. À cette époque, il est important de prendre en compte le fait que les salariés n'avaient ni la culture industrielle ni l'expérience du travail en collectivité, ce qui les soumettait inévitablement à des règles de travail en commun, des contraintes de gestion du temps et une attitude envers l'outil et la matière correspondant aux exigences de la vie industrielle.

De même, lors des périodes agitées de l'histoire, les débats politiques ont un impact sur le fonctionnement de l'entreprise, rendant les relations sociales et les aspects juridiques particulièrement importants. On peut citer des exemples tels que le Front Populaire, la présidence de Valéry Giscard d'Estaing avec la Réforme de l'entreprise (Rapport Sudreau), les premières années du retour de la gauche au pouvoir au début des années 1980 sous le gouvernement Jospin avec la loi sur les 35 heures, et les tentatives actuelles de réforme du contrat de travail. Les pratiques, les préoccupations et les changements dans les fonctions des

ressources humaines sont souvent liés à ces évolutions, surtout en France où de nombreuses lois sont élaborées et où les changements sociaux peuvent être plus abrupts qu'ailleurs.

### **B) La place de l'entreprise dans la société**

La place de l'entreprise au sein de la société joue un rôle crucial dans l'évolution de la fonction des ressources humaines. Souvent évoqué, le paternalisme de certaines entreprises ne peut être examiné sans tenir compte du contexte de son développement. Autrefois, lorsque l'État ne prend pas en charge les services actuellement assumés par les entreprises, celles-ci ont pris l'initiative de fournir des prestations aux salariés, telles que des cantines, des écoles ou des logements, afin d'attirer et de fidéliser la main-d'œuvre, et parfois en s'appuyant sur des valeurs fortes, comme l'histoire de l'action sociale le démontre.

De plus, au tournant du millénaire, avec un marché du travail de plus en plus compétitif, de nouvelles offres de services à la personne sont apparues, car les professionnels avaient des difficultés à faire garder leurs enfants ou à assumer toutes leurs tâches domestiques.

Tout au long de l'histoire de la fonction des ressources humaines, les entreprises ont souvent dû faire face à des demandes sociales liées à l'évolution de la société. Par exemple, lorsqu'il s'agit de promouvoir une vie multiculturelle au sein de la société française, les entreprises sont sollicitées pour voir comment leurs pratiques d'embauche pourraient contribuer à résoudre ce problème. De même, les questions d'égalité entre les sexes se sont traitées immédiatement dans le domaine professionnel, entraînant de nouvelles obligations pour la fonction des ressources humaines.

Les 35 heures de travail hebdomadaire visaient à résoudre le problème du chômage, mais elles ont également été l'occasion de réfléchir sur le sens du travail à la fin du XXe siècle. On évoquait alors la fin du travail au sens traditionnel, mettant en avant le développement personnel à travers la vie privée, les activités associatives et les loisirs, ainsi que l'importance de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ces considérations sur la société et ses valeurs ont nécessité que les responsables des ressources humaines consomment en compte non seulement l'organisation du travail, mais également la gestion quotidienne des individus.

### **C) Le périmètre de la fonction**

Dernier aspect à considérer, le périmètre de la fonction. Nous n'en prendrons qu'un exemple, celui de l'organisation travail. Il est clair que, dans une période taylorienne, ce sont

les ingénieurs qui conçoivent une organisation avec l'idée qu'elle soit la moins dépendante possible de ceux qui la font fonctionner. Les ingénieurs raisonnaient donc en temps de travail, découpage des tâches, combinaison d'opérations élémentaires. Il existait un service du personnel mais aussi une direction des méthodes.

Quand l'informatique apparaît, ce sont les informaticiens qui ont pris en charge cette fonction d'organisation. Ils avaient une compétence rare, un langage, des outils, du matériel qui rendaient impossible aux autres la maîtrise des organisations. Même les meilleures « analyse de besoins » ne permettaient pas aux utilisateurs de s'approprier l'activité d'organisation. On avait donc des directions de l'organisation parce que les systèmes d'informations sont mieux maîtrisés et que les questions de compétence deviennent de plus en plus importantes dans des organisations actuelles.

### 1.3.2. Les dénominations de la fonction personnel

La Fonction Ressources Humaines a connu différentes dénominations, selon les époques, les secteurs, les politiques des entreprises, les positions dans l'organigramme ; la taille de l'entreprise, les modes. Autant les fonctions de fabrication, de commercialisation, de financement ont peu évolué dans leur nom, autant la fonction qui s'occupe des personnes a changé au point que chacun se demande ce que sera la prochaine dénomination, correspondant à l'air du temps, et plus sérieusement, à la manière de prendre en charge les questions de personnes dans les organisations.

Chacune de ces indications structurelles tient non seulement au vocabulaire propre à l'entreprise mais aussi à la position occupée par la fonction dans l'organigramme général.

#### 1.3.2.1. Les logiques des dénominations de la fonction personnel

La première relève de l'histoire. Il y'aurait une évolution continue des dénominations depuis l'antique service du personnel jusqu'à l'actuelle gestion de personnes ou direction des relations humaines. Le personnel renverrait à une approche plus administrative du collectif de travail dont il faut vérifier en permanence l'justement aux besoins de l'activité. A partir des années 1970, la notion de « ressources humaines » concorde avec une approche plus « gestionnaire ».

L'émergence de la gestion signifiait trois évolutions :

- On aborde les RH comme d'autres ressources avec le souci de les connaître, de les développer, de les ajuster au mieux de l'activité de l'entreprise. Les RH ne sont donc plus

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines

abordées comme un « stock » de force de travail mais comme des ressources auxquelles il faut prêter attention.

- On doit pouvoir mesurer, mettre en valeur, développer, éviter la « dépréciation » des ressources humaines comme toute autre ressource : il est donc nécessaire de développer des outils, des méthodes, des façons de travailler avec les RH. Dans ce domaine, on n'est pas seulement dans les données administratives de la fiche de paie ou dans un vague secteur de « l'humain » dont on ne peut rien dire (excellente raison pour rien faire).
- En accédant à ce statut de « gestion », les RH rejoignent les autres fonctions et obtiennent une place comité de direction, une participation plus active à la stratégie et à la marche de l'entreprise.

Il ne faut pas avoir la naïveté de penser que l'émergence des ressources humaines, par rapport au « personnel », signifie qu'aucune des directions du personnel ne s'occupait des personnes. Mais mouvement marque simplement une inflexion, traduisant une plus grande intégration des approches des problèmes sociaux, comme des problèmes d'organisation et d'optimisation des moyens.

Comme toujours, une approche historique doit accompagner le contextes des époques étudiées. L'émergence de la GRH constitue une réelle valorisation de la fonction : c'est le temps où l'on commence à faire de ce domaine de l'entreprise, une fonction à part entière avec ses méthodes, ses techniques, ses approches, sa professionnalisation.

Au fil de l'histoire sont également apparues des fonctions nouvelles alors que d'autres ont disparu. D'une part, on note la disparition de la notion d'administration, mais également celle de « relations sociales » ou « relations industrielles ». Ces dénominations étaient très présentes dans l'industrie, marquée par des relations sociales parfois difficiles qui constituaient une part importante des problèmes et questions posés à la fonction. Cette préoccupation est devenue moins présente dans les activités de services, et même dans l'industrie, ou l'évolution des taux de syndicalisation d'une part, la fréquence des conflits d'autre part et, enfin, l'établissement de relations sociales pacifiées par une forte réglementation ne justifiaient plus une telle importance.

On a pu voire l'apparition d'autres fonctions comme le « développement sociale », qui se focalisait sur le développement des personnes et des organisations. Cette large fonction recouvrait aussi bien la formation que les transformations des organisations du travail et le

développement de concepts structurants. L'apparition de cette fonction date de la fin des années 1970 et a connu son plein essor à la fin des années 1980.

Le développement de la notion de compétence au début des années 1990 s'est traduit par son apparition progressive dans les dénominations puisqu'elle structurait les activités de définition du travail et de son organisation, de gestion de la formation, des carrières et de la mobilité.

A partir de la fin des années 1980, en France, la politique de l'administration et du secteur public dans son ensemble vise à développer la GRH : les formations aux emplois d'administrateur ont dû intégrer le sujet et les services changer leur dénomination. Le but de cette transformation apparemment assez superficielle était de sensibiliser tous les décideurs à la nécessité de prendre en compte les personnes d'anticiper les évolutions en matière de personnel, en particulier le choc démographique, l'évolution des organisations du travail et le changement dans les attitudes et comportements au travail.

### 1.3.2.2 de nouvelles dénominations de la fonction personnel

Si la notion de « GRH » est la plus commune, on peut s'interroger sur sa pérennité. En effet, il n'est pas rare d'entendre préciser aujourd'hui que la mention « ressources humaines » ne signifie pas que les personnes sont des ressources et qu'elles devraient donc être « exploitées » comme telles, mais plutôt que les personnes ont des ressources à mettre en valeur. Cette réserve montre à quel point les sens des mots peut évoluer dans le temps en fonction de circonstances et des contextes de pensée.

Les « ressources humaines » des années 1970 valorisent les personnes :

- Pour ne plus les assimiler à la masse informe d'un collectif, un « personnel » qui serait simplement administré.
- Considérées comme ressources à valoriser, à prendre en compte dans leur développement.

Il faut donc être prudent avec les dénominations. Certes, il existe des différences importantes entre les notions de « personnel » et de « ressources humaines », Mais cette différence varie d'un contexte ou d'une personne à l'autre. Derrière ces combats sémantiques s'expriment souvent des positions très personnelles liées à l'expérience des interlocuteurs, à leurs valeurs. Par ailleurs, en matière de personnel, puisque tout le monde a toujours l'impression de tout comprendre, les positions peuvent assez rapidement se figer. Si l'on peut retracer dans l'histoire quelques logiques d'évolution, cela ne signifie pas que ces tendances

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines

permettent de comprendre chaque situation en particulier. Il y a quelques années, « personnel » signifiait simplement une administration de la situation des personnes, alors que la GRH donnait l'idée d'outils et de techniques sophistiqués permettant de prendre en compte les personnes et leurs développements. Aujourd'hui, la GRH peut apparaître parfois comme une approche trop technocratique de la gestion du social ne prenant pas suffisamment en compte les situations et les désirs des personnes.

Dans ce cas on va poser la question, quelle seront les dénominations de la fonction sociale demain ?

On va voir réapparaître la prise en compte de la situation des personnes et leurs relations avec l'entreprise. Les préoccupations des relations collectives de travail, d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, la qualité de la vie au travail peuvent redevenir des questions importantes de discussion, de conflit mais aussi simplement des réponses aux problèmes des personnes au travail surtout quand les marchés du travail sont tendus pour certaines populations de « talents ». Derrière ces thèmes qui reprennent de l'importance, émerge l'idée que la gestion de ressources humaines ne peut pas simplement concerner le bon ajustement entre des personnes et une activité à réaliser limitée aux aspects de compétences et de comportements. La relation de la personne à son travail et à son entreprise est plus globale : elle touche à son équilibre de vie, aux relations dans et par rapport au travail. Evidemment, dans le rapport de force entre employeurs et salariés, il peut s'avérer plus ou moins important de s'occuper de ces aspects deviennent plus difficiles (crise sociale par exemple) ou quand les marchés du travail sont plus tendus (manque de main-d'œuvre du fait des bouleversements démographiques ou du manque de compétences et de professionnalisme dans certains domaines), il redevient indispensable d'élargir le champ de préoccupations et d'intervention de la fonction personnel.

Apparaît la notion de « gestion de personnes ». Cette dénomination couvre deux aspects majeurs. Elle traduit tout d'abord la nécessité d'individualiser les pratiques de GRH. On le voit avec la notion de compétence qui tient compte de tous les savoirs spécifiques de la personne et pas seulement de ses qualifications ou de ses connaissances techniques. On le voit aussi dans l'évolution des pratiques de rémunération (définie selon la contribution de chacun). On le voit enfin dans la gestion des toutes faites n'existent plus et quand les organisations changeantes requièrent des adaptations d'effectifs permanentes.

Cette « gestion des personnes » traduit aussi une réalité sociale nouvelle qui fait que les situations au travail sont de moins en moins généralisables. Le travail n'a pas changé en ce

sens qu'il serait passé d'une forme homogène à une autres ; on n'a pas non plus expérimenté un passage du travail à la fin du travail, pas plus qu'une ère du salariat à une autre ère. Le caractère marquant du travail réside dans l'éclatement de sa notion. Ce qui caractérise un collectif de travail aujourd'hui, c'est l'extrême variété de ce que travailler signifie.

Ainsi la principale difficulté des ressources humaines, est de gérer des situations

### 1.3.3. La fonction ressource humaine avant et après

Une analyse en trois périodes clés permet de mettre en évidence cette évolution. Du XIXe siècle jusqu'aux années 1950, la fonction se limitait à une gestion administrative du personnel, de la rémunération et des relations sociales.

Jusqu'aux années 1970, cette gestion administrative s'est enrichie d'éléments liés à la dynamique du personnel, à la formation et aux relations humaines.

De nos jours, ces différentes fonctions se complètent par une approche optimisée sur l'adaptation, la prévision et les ressources humaines. Ces évolutions nous amènent à considérer que les contraintes de lieu et de temps ne sont plus aussi essentielles, sauf pour certaines professions hautement robotisées.

Même la structure hiérarchique subit des changements en se satisfaisant à la fois du sommet vers la base et vice versa. Bien que l'esclavage ait été aboli, il est possible que notre nouvelle manière de travailler, avec des moyens de transport, des horaires et des contraintes hiérarchiques sous une forme, soit différente perçue comme une nouvelle forme d'esclavage dans les années à venir.<sup>3</sup>

De nos jours, la fonction des ressources humaines se concentre sur des domaines essentiels tels que la promotion de la diversité, l'instauration de l'inclusion, la préservation du bien-être des employés, et l'adoption de méthodes agiles. Son rôle central dans la gestion du changement permet aux organisations de s'adapter rapidement aux nouvelles réalités du marché. Par ailleurs, l'accent mis sur les données et l'analytique au sein de la GRH prend de plus en plus d'importance, permettant ainsi à cette fonction de s'appuyer sur des informations

Stratégiques pour prendre des décisions éclairées concernant des domaines aussi variés que le recrutement, la rémunération, la gestion de la performance, et bien d'autres encore.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Mémoire fin d'étude, Hargas Zahra, Lehanine Rahila « La mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein de l'Entreprise. », Promotion 2016/2017.

<sup>4</sup> [www.editions-ellipses.fr](http://www.editions-ellipses.fr), « Que devient la Fonction Ressource humaine de nos jours ? ».

La gestion des ressources humaines, composée de différentes missions, est un des services de l'entreprise parfois dirigé par un directeur des ressources humaines dans les grandes unités, ou par le directeur général dans les petites structures.

Actuellement, la fonction ressources humaines permet une connaissance technique et appliquée à un champ d'intervention spécifique à l'activité des salariés.

### 1.3.3.1. La stratégie de la fonction ressources humaines

Une stratégie de gestion des ressources humaines (GRH) représente un ensemble de mesures planifiées au sein d'une organisation en vue d'atteindre les objectifs commerciaux nécessaires. Cette approche vise à aligner de manière cohérente les éléments stratégiques internes, tels que le personnel, les processus et la structure de l'entreprise.

La gestion stratégique des ressources humaines se révèle être un puissant catalyseur pour maximiser le potentiel de l'entreprise. Elle permet une définition précise des objectifs et leur mise en application. En d'autres termes, la stratégie GRH établit la feuille de route à long terme de l'entreprise, englobant les phases de recrutement, d'intégration, de gestion des talents et de rémunération.

Cette démarche devient un levier pour unifier l'ensemble des entités au sein de l'entreprise et les guider vers un avenir florissant. En ralliant employés et dirigeants autour d'une vision commune, le service des RH devient le moteur de la vie organisationnelle.

Malgré son aspect opérationnel et tactique, la stratégie GRH déploie des impacts bien au-delà de l'entreprise. En effet, elle contribue à façonner l'image et la réputation de l'entreprise à long terme. Les études en Ressources Humaines visent à initier les futurs professionnels des RH à ces stratégies.

La stratégie GRH offre une perspective à long terme sur la gestion du personnel au sein de l'entreprise, en mettant l'accent sur l'amélioration des questions liées au personnel pour renforcer la performance globale. La mise en œuvre de ce plan stratégique doit répondre à plusieurs objectifs :

Améliorer le bien-être et le développement des collaborateurs pour augmenter la compétitivité de l'entreprise.

Favoriser la cohérence entre le personnel, la stratégie et le fonctionnement de l'organisation, en orientant toute la structure vers les objectifs de l'entreprise.

Comprendre le cycle de vie complet des employés, incluant l'intégration, la formation,

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines

les performances et la rémunération. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constitue une composante essentielle des activités RH quotidiennes.

- S'adapter à l'évolution des compétences actuelles et futures des collaborateurs.
- Consolider les éléments clés liés aux ressources humaines pour créer une vision intégrée.

Au sein d'une entreprise, une stratégie GRH solide doit englober tous les niveaux de l'organisation. Elle doit influencer à la fois les employés et la direction, créant ainsi une vision commune pour atteindre les objectifs désirés.

Cette stratégie s'étend sur le long terme et doit être présente à chaque étape cruciale, notamment le recrutement, la gestion des talents pour développer le potentiel de l'entreprise conformément à ses objectifs commerciaux, la gestion des compétences pour optimiser les compétences de chaque individu, et la rétention des talents tout en les intégrant dans le projet global de l'entreprise. Il est également essentiel de renforcer l'image de l'entreprise pour attirer de nouveaux talents et renforcer sa réputation face à la concurrence.

La stratégie GRH doit tenir compte de divers aspects pour attirer des talents de qualité dans le secteur d'activité. Pour ce faire, l'équipe RH doit innover en actualisant les canaux de recrutement traditionnels au profit de plateformes de médias sociaux et de services de recrutement en ligne, qui créent un ciblage plus précis des talents.

Après l'embauche, la stratégie GRH doit faciliter l'intégration des nouveaux talents et leur formation. Cette approche stratégique initiera les recrues à la culture de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de favoriser la transformation numérique des programmes de formation, notamment grâce à des tutoriels et à l'e-learning, afin de développer de nouvelles compétences et de partager les expertises existantes. En outre, il est important de rendre les outils numériques métiers accessibles pour améliorer l'expérience des collaborateurs et l'efficacité au travail.

La mise en œuvre d'une stratégie GRH doit conduire avec succès à l'épanouissement et à l'évolution du personnel ainsi que de l'entreprise. Pour conserver les talents et promouvoir la politique interne de l'entreprise, la stratégie GRH doit :

- Encourager la mobilité interne et offrir une formation en fonction des besoins de l'entreprise.
- Valoriser la culture d'entreprise, favoriser la cohésion d'équipe et promouvoir le bien-être au travail.

- Offrir des opportunités d'épanouissement interne en impliquant le personnel dans de nouveaux projets.
- Organisateur régulièrement des entretiens pour améliorer continuellement la stratégie GRH.

### 1.3.3.2. Le responsable des ressources humaines avant et après

Le passage de la fonction "personnel" à celle des "ressources humaines" a induit une transformation substantielle des missions et des responsabilités des experts en la matière. À une époque antérieure, les gestionnaires du personnel étaient souvent assimilés à des administrateurs dont les responsabilités principales étaient centrées sur la gestion des aspects administratifs liés aux employés, comme la gestion des salaires et le suivi des absences. Leur rôle était alors souvent circonscrit à garantir la conformité aux réglementations du travail et à maintenir des registres précis.

Actuellement désigné sous le titre de « Directeur des ressources humaines », cette fonction est souvent perçue de manière ambiguë lors des interactions sociales, parfois considérée comme étant du côté de la direction. Toutefois, le dialogue joue un rôle essentiel pour ce responsable dans le processus de transformation. Cette ambivalence découle également du manque de clarté quant à la mission du DRH, qui, en étant intégré aux comités exécutifs, semble éloigné des employés et du corps social de l'entreprise. La fonction est parfois associée à la gestion de l'entreprise, ce qui rend son positionnement difficile, d'autant plus qu'elle est souvent partagée avec le management.

Au cours des dernières années, notamment depuis la crise financière de 2008, le métier a évolué. Le DRH est désormais étroitement lié à la stratégie de l'entreprise, créant de la valeur et mettant en place de nouvelles pratiques et stratégies de gestion, y compris la transformation digitale. Par exemple, le recrutement a été influencé par l'essor des réseaux sociaux.

Les DRH sont devenus des « business Partner », plaçant la compétence au cœur de leur métier. Ils doivent trouver, conquérir et fidéliser les talents. Cependant, malgré cette évolution, le métier de DRH ne bénéficie pas encore d'une identité professionnelle clairement reconnue, basée sur un savoir partagé, une déontologie et des règles spécifiques communes à tous les membres de la profession.

Pour Dave Ulrich, universitaire américain, un DRH doit adopter une perspective externe en

analysant l'organisation à partir de facteurs économiques, culturels, sociaux, politiques, environnementaux, pour ensuite agir en interne.

Le rôle du Directeur des ressources humaines a évolué, passant de la gestion du personnel à un rôle stratégique, lié à la performance globale de l'entreprise. Cependant, des défis subsistent, notamment en termes de positionnement professionnel et de reconnaissance de l'identité de cette fonction.

### **Section 02 : La place de la ressource humaine dans l'organisation aujourd'hui**

La gestion du personnel est responsable de manière proactive de la relation entre les collaborateurs et l'organisation. Elle englobe toutes les activités administratives et récurrentes liées au personnel, telles que le recrutement, les départs éventuels, ainsi que la gestion des rémunérations et des salaires.

#### **2.1. Les sens de la gestion des ressources humaines**

La fonction des ressources humaines (GRH) englobe divers aspects essentiels au sein d'une organisation. En premier lieu, elle met l'accent sur l'identification, le choix, et l'intégration de talents, assurant ainsi que l'entreprise détienne les compétences requises pour atteindre ses objectifs.<sup>5</sup>

##### **2.1.1. Gérer les ressources humaines**

La gestion des ressources humaines (GRH) représente une forme particulière de gestion, car elle est axée sur les ressources humaines, c'est-à-dire les individus qui constituent une organisation. Il est essentiel de souligner que les ressources humaines ne forment pas une catégorie distincte, ce qui signifie que leur gestion doit être considérée comme une fonction parmi d'autres au sein de l'entreprise.

S'engager dans la gestion des ressources humaines ne revient pas à s'écarter de la logique fondamentale de l'organisation, dont l'objectif premier est de fournir des biens ou des services à un environnement prêt à les accepter. De plus, la gestion des ressources humaines ne se résume pas à une activité de soutien social, d'aide ou d'animation du domaine social, bien que ces éléments puissent également en faire partie. Il est nécessaire de comprendre que la gestion des ressources humaines englobe davantage que cela.

---

<sup>5</sup> Maurice Thévenet, et autres, « Fonction RH. Politiques, métiers et outils de la ressource humaine. », Paris 2012, P 3-6, P34-40.

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines

Lorsqu'une organisation a besoin de ressources humaines pour mener à bien ses activités, la GRH vise à optimiser l'adéquation entre les attentes et les caractéristiques inévitablement variées des individus et les besoins de l'entreprise. Elle s'efforce de trouver un équilibre entre les exigences organisationnelles et les aspirations, compétences et diversités des personnes qui composent cette organisation.

La gestion des ressources humaines revêt deux principales significations. La première consiste à considérer cette fonction comme aussi fondamentale que les fonctions financières, commerciales ou logistiques au sein de l'organisation. Elle doit donc contribuer à l'activité et à l'efficacité globale de l'entreprise, même si ses méthodes et objectifs diffèrent des autres fonctions.

La présence de la gestion des ressources humaines en tant que fonction distincte au sein de l'organigramme de l'entreprise est souvent un indicateur clé. Dans la plupart des cas, cette fonction relève directement de la direction générale, et son responsable est fréquemment membre du comité de direction de l'entreprise. De manière plus concrète, cette fonction dispose d'un budget couvrant les rémunérations et les salaires, ainsi que le développement des compétences et des structures organisationnelles.

La deuxième signification de la gestion des ressources humaines consiste à percevoir la gestion comme un processus présent dans les ressources humaines, tout comme dans d'autres domaines, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. La notion de "gestion" émerge dès qu'il y a un processus en place. Par exemple, un ménage gère son budget en surveillant ses revenus et ses dépenses, en identifiant ses besoins et ses désirs, et en prenant des décisions relatives aux dépenses, aux investissements et à l'épargne. Il effectue régulièrement des vérifications pour suivre ses finances. De même, on peut parler de "gestion" dans divers contextes, notamment la gestion du sommeil, qui implique de surveiller la fréquence et la durée des cycles de sommeil, d'ajuster les horaires de coucher et de lever, et d'évaluer la qualité du sommeil.

Dans l'entreprise, le terme "gestion" s'applique généralement à de nombreuses activités, au point qu'il ne convient pas de limiter cette notion à un domaine particulier. Dans le domaine commercial, cela comprend l'analyse du marché, la fixation des prix et le suivi de l'efficacité commerciale. De même, en finance, l'analyse conduit à des choix de financement dont les résultats sont évalués. Il est donc important de ne pas restreindre la "gestion" aux seuls aspects financiers. La gestion des ressources humaines ne se limite pas à l'aspect financier, et elle ne consiste pas seulement à considérer les personnes comme une source de

profit à court terme ou à se concentrer sur des chiffres. En réalité, la gestion des ressources humaines englobe un spectre bien plus large d'activités et de préoccupations.

### 2.1.2. La démarche de gestion en matière de ressources humaines

Le processus de la gestion s'applique aussi aux ressources humaines. C'est un domaine où il faut analyser, décider et contrôler.

#### 2.1.2.1. Analyser

C'est préparer, observer, analyser, diagnostiquer, prendre en compte la réalité, ses caractéristiques, son potentiel d'évolution. Cette analyse prend différentes formes, au-delà de ce que fournissent les dossiers et les statistiques.

On peut observer les comportements, les façons de travailler et d'interagir. Souvent, au premier regard, le professionnel peut repérer les originalités du fonctionnement d'un atelier, d'un service administratif ou d'un magasin.

Le deuxième niveau d'analyse consiste à mieux connaître les activités et les besoins en personnel, quantitatifs et qualitatifs, pour mieux comprendre en quoi les ressources humaines doivent contribuer à l'activité et aux objectifs de l'entreprise : dans une entreprise de haute technologie ou dans un secteur nécessitant de la main-d'œuvre, les besoins sont différents, tout comme la dépendance de l'organisation vis-à-vis de ses ressources humaines.

On peut ensuite regarder la composition de l'effectif, par catégorie de qualification, d'âge, de sexe.

On peut recenser les politiques de personnel : emploi, recrutement et sélection, affectation des personnes, rémunérations ou gestion des carrières. Les politiques d'évaluation permettent de mettre en évidence les critères implicites et explicites de mesure de l'efficacité du personnel. Les systèmes de sanction (positive et négative) complètent la prise en compte de l'évaluation.

On peut aussi chercher les représentations. Relevant d'une approche culturelle, cette préoccupation revient à considérer que, dans toute organisation, ou société humaine, s'est construite une conception de la personne, c'est-à-dire des droits et des devoirs de l'organisation envers elle et des droits et des devoirs de la personne envers l'organisation. Les opinions peuvent aussi être recensées. Mais il est important de relativiser cet aspect par rapport à toutes les autres facettes de l'analyse de terrain.

### 2.1.2.2. Décider

Gérer, c'est décider et agir. C'est ce qui en fait la difficulté. Le champ des décisions en la matière est étendu. Il concerne l'ensemble de l'entreprise quand on met en place une organisation ou quand on transforme les conditions de travail. Il concerne les groupes quand on forme des équipes ou les personnes quand on touche à leur rapport au travail ou à leur situation personnelle. Il n'y a décision que s'il y a choix possible. C'est ce qui différencie la « gestion » de « l'administration » du personnel, ou il suffit d'appliquer les règles, les procédures ou un statut.

Ces décisions relèvent de différentes échelles de temps : elles répondent à des besoins immédiats (pourvoir un poste, sélectionner un candidat, fixer une rémunération). A plus long terme, elles visent à construire un parcours de carrière et de formation, développer une politique de formation, mettre en place une gestion prévisionnelle des compétences, adapter les systèmes d'information.

Qui dit processus de prise de décision. Celui-ci inclut également un comité de direction, l'encadrement, les représentant du personnel et les personnes elles-mêmes.

### 2.1.2.3. Contrôler

Gérer, c'est mesurer et suivre les résultats des choix. Cela concerne le respect des règles, des procédures ou des politiques. C'est aussi mesurer la contribution des décisions prises sur le développement des stratégies de l'entreprise : par exemple, dans quelle mesure une campagne de communication et de recrutement a permis de remplir les objectifs de croissance ou de remplacement des générations sortantes. Il faut contrôler les frais de personnel déterminants dans les secteurs à forte utilisation de main-d'œuvre, par exemple. On peut contrôler les effets des décisions sur les personnes, leurs stratégies, leur développement, leur satisfaction. Enfin un dernier niveau de contrôle concerne l'efficacité de la fonction RH elle-même.

## 2.2. La GRH et les grandes évolutions du travail

La gestion des ressources humaines (GRH) subit des influences significatives découlant des transformations majeures observées dans le monde du travail ces dernières années. L'avènement croissant de la technologie a engendré une métamorphose de la nature même du travail, caractérisée par l'automatisation de certaines tâches, l'accentuation des compétences requises dans d'autres domaines, ainsi que l'essor des emplois étroitement liés à la technologie. Parallèlement, les nouvelles attentes des collaborateurs en matière de

flexibilité, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que de développement professionnel, ont contraint à repenser les politiques et les pratiques de GRH.

### 2.2.1. L'enjeux des évolutions du travail

La gestion des ressources humaines (GRH) trouve sa raison d'être dès lors que des individus exercent leur activité au sein d'une organisation. Cette discipline repose sur la description du travail, des compétences, des postes et des emplois, tout comme la comptabilité repose sur la finance.

Il est indéniable que le monde du travail a évolué au fil du temps, notamment au cours des quatre dernières décennies. Cependant, il convient d'aborder ces changements avec prudence, car ils ne sont ni universels ni uniformes dans l'ensemble du paysage professionnel. En réalité, le monde du travail est hétérogène, et bien que l'on ait tendance à utiliser des termes tels que "travail", "entreprise", "employeur" ou "employé" au singulier, la réalité est beaucoup plus nuancée. Le travail se diversifie et se décline sous de multiples facettes plutôt que de subir des transformations radicales.

Il est essentiel de reconnaître que les changements dans le monde du travail ne suivent pas une trajectoire unique. Les évolutions peuvent prendre des directions variées selon les secteurs d'activité. Par exemple, il est indéniable que les conditions de travail se sont améliorées dans l'industrie automobile. Cependant, dans d'autres secteurs, tels que les services, il est possible que les évolutions aient été différentes, voire inverses.

La gestion des ressources humaines doit tenir compte de cette diversité et de ces nuances inhérentes au monde du travail, en s'adaptant aux réalités spécifiques de chaque domaine et en mettant en œuvre des stratégies appropriées pour répondre aux besoins et aux évolutions propres à chaque secteur.

### 2.2.2. Les évolutions du travail

Les évolutions du travail ont été particulièrement marquées ces dernières années, façonnées par divers facteurs tels que la technologie, les attentes changeantes des employés et les nouvelles dynamiques économiques

#### 2.2.2.1. Le poids de la technologie

Les avancées technologiques ont un impact significatif sur la nature du travail, en offrant la possibilité d'améliorer la productivité en réduisant le temps requis, en atténuant les aspects physiquement exigeants et en améliorant la précision. De plus, la technologie a le

pouvoir de remodeler la substance même des tâches, en favorisant davantage les processus de régulation et de vérification par rapport à la production directe. En outre, elle facilite une surveillance plus précise et approfondie des activités professionnelles.

### 2.2.2.2. Différents types de contrats

Le débat sociétal s'est fréquemment centré sur la configuration des contrats de travail, supposée influencer les pratiques de recrutement et de gestion de l'emploi. Ces évolutions s'inscrivent dans une série d'innovations légales qui ont créé diverses formes de relations juridiques entre les individus et les entreprises. On peut se remémorer les exemples tels que les contrats "emplois jeunes", les contrats de qualification, le contrat nouvelle embauche, et bien d'autres. En plus de cette diversité contractuelle, il convient d'inclure d'autres modalités de liens juridiques, comme le travail à temps partiel, le travail intérimaire, le travail indépendant, ou encore le statut d'auto-entrepreneur.

### 2.2.2.3. Le travail en équipe

La structuration du travail s'est traditionnellement axée sur des postes individuels, définissant les tâches, les résultats attendus, ainsi que les compétences ou qualifications requises. Cette approche s'inscrit en harmonie avec les aspects pragmatiques de la gestion des ressources humaines (GRH). Dans ce schéma, l'individu établit un contrat avec l'entreprise, perçoit une rémunération et voit sa trajectoire professionnelle gérée en conséquence.

Parallèlement, au sein des organisations, on observe une évolution vers une structure de travail en équipes, chacune dotée d'objectifs de production spécifiques, de normes de compétences distinctes, et d'un modèle de représentation particulier, entre autres. Cette tendance se reflète dans la prolifération de projets, d'équipes transversales, ou encore de groupes de production autonomes, notamment dans le secteur industriel.

## 2.3. La GRH et la performance

Comme toute autre fonction au sein d'une entreprise, la fonction des ressources humaines (RH) est soumise à des critères de performance. Bien qu'elle ne soit pas directement impliquée dans la production ou les opérations de l'entreprise, la RH se consacre au domaine complexe de la gestion des ressources humaines, qui est difficile à quantifier et à évaluer. Malgré cette complexité, la fonction RH effectue des activités essentielles et dispose de son propre budget. Par conséquent, il devient impératif d'établir des méthodes pour évaluer la qualité de son action. Examinons différentes approches pour y parvenir.

### 2.3.1. La contribution aux objectifs de l'entreprise

La gestion des ressources humaines (GRH) doit jouer un rôle actif dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et dans la concrétisation de sa stratégie. Ces objectifs, qu'il s'agisse de rentabilité, de croissance ou de développement, peuvent nécessiter une adaptation de la main-d'œuvre, soit en termes de quantité, soit en termes de compétences. Lorsqu'on traduit un objectif en termes de ressources et de moyens nécessaires pour l'atteindre, cela inclut également les ressources humaines, dont la contribution peut être évaluée a posteriori.

### 2.3.2. La création de valeur

L'évaluation des performances de la fonction des ressources humaines reste complexe et imparfaite, mais cela ne doit pas nous décourager de chercher à mesurer la valeur des actions entreprises pour l'entreprise. Il est essentiel de ne pas se limiter à une évaluation strictement financière, qui peut souvent être incomplète et peu précise.

### 2.3.3. L'approche des personnes

Une autre approche pour évaluer la performance consiste à examiner la manière dont l'entreprise traite ses employés. Cela implique d'observer les structures organisationnelles et les conditions de travail à travers des indicateurs de satisfaction ou de bien-être au travail. Il est également possible d'évaluer les taux de promotion ou de développement des compétences, ce qui peut fournir des informations sur la progression des individus au sein de l'entreprise. Pour les entreprises qui ont établi des normes en matière de droits et de responsabilités mutuelles entre l'entreprise et ses employés, cette approche permet de régulièrement évaluer la performance de la fonction des ressources humaines dans sa capacité à mettre en pratique ces valeurs.

## **Section 03 : Les pratiques de la Gestion des ressources humaines (GRH)**

Les méthodes de gestion des ressources humaines (GRH) sont l'épine dorsale de toute organisation qui se concentre sur une gestion efficace de son capital humain. Elles englobent <sup>6</sup>un ensemble d'initiatives à la fois stratégiques et opérationnelles visant à accomplir diverses missions, telles que le recrutement, le développement professionnel, la motivation et la rétention des employés. Parmi ces pratiques fondamentales figure le processus de recrutement, qui a pour objectif d'attirer les talents les plus qualifiés en utilisant des méthodes de sélection appropriées aux besoins spécifiques de l'entreprise. Parallèlement, la formation et le perfectionnement des compétences sont essentiels pour permettre aux collaborateurs de maintenir leur performance et d'évoluer dans leur carrière. En ce qui concerne la rémunération, elle joue un rôle crucial dans la reconnaissance du travail accompli et dans l'attraction des talents de haut niveau. Ces pratiques, lorsqu'elles sont soigneusement orchestrées, contribuent à l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'entreprise tout en favorisant le développement, la satisfaction et la fidélité des membres de l'équipe, contribuant ainsi à forger une culture d'entreprise solide et compétitif sur le marché.

### **3.1. Recrutement du personnel**

Le recrutement est l'une des activités RH les plus tournées vers l'environnement extérieur de l'entreprise.

#### **3.1.1. Définition de recrutement**

Le processus de recrutement englobe l'ensemble des activités liées à la recherche de main-d'œuvre. Il consiste à informer les candidats potentiels, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, de la disponibilité d'un poste vacant, dans le but de les encourager à postuler pour ce poste. Le recrutement comprend toutes les étapes préalables à l'embauche, et il s'agit d'un processus visant à sélectionner parmi différents candidats celui qui conviendra le mieux à un poste de travail qui a été créé, maintenu ou modifié en fonction des besoins de l'organisation.

#### **3.1.2. Mode et outils de recrutement**

Recruter c'est engager l'entreprise sur le long terme, l'entreprise va voir deux

---

<sup>6</sup> Mémoire fin d'étude, Nechab Ali, Yakoubi Saida, « La politique de recrutement au sein de l'entreprise publique », promotion 2017.

possibilités, deux solutions pour le mode de recrutement.

### 3.1.2.1. Mode de recrutement

La gestion des ressources humaines (GRH) représente la fonction essentielle permettant à une entreprise de disposer des ressources humaines nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs. Dans le cadre de cette mission, la GRH s'engage dans des activités de recrutement. Ces activités englobent des procédures destinées à identifier, sélectionner et intégrer des individus compétents, en vue de pourvoir des postes vacants ou nouvellement créés. Dans cette réflexion, nous entreprendrons de définir ces deux concepts distincts, tout en examinant les avantages et les inconvénients inhérents à chacun d'entre eux, à savoir le recrutement interne et le recrutement externe, du point de vue d'une entreprise chargée d'acquérir des ressources humaines.

#### A) Le recrutement interne

Le recrutement interne désigne la pratique au cours de laquelle une entreprise effectue une sélection, généralement au moyen de tests ou d'autres méthodes de choix, pour désigner une personne apte à occuper un poste au sein de l'organisation. En ce sens, il mobilise les ressources internes de l'entreprise pour attirer des candidatures, utilisant par exemple des canaux tels que le journal interne de l'entreprise ou l'affichage.

Le recrutement interne, en raison de ses particularités, comporte à la fois des avantages et des inconvénients :

- **Avantage de recrutement interne**

- Une évaluation plus aisée de la capacité du candidat à occuper le poste, grâce à la connaissance préalable de ses compétences et de son parcours au sein de l'entreprise.

- Une intégration plus fluide, car le candidat interne est déjà familiarisé avec la culture d'entreprise et les processus internes.

- L'absence d'introduction d'un nouvel effectif, ce qui peut simplifier la gestion des ressources humaines.

- Cependant, il est important de noter que le recrutement interne n'est pas exempt d'inconvénients.

- **Inconvénients de recrutement interne**

Lorsque les principes de transparence et d'impartialité sont négligés dans la promotion

des compétences en interne, le recrutement interne peut devenir une source de conflits et, par conséquent, de démobilité. Il limite également la possibilité pour l'entreprise d'apporter un nouveau souffle, c'est-à-dire d'infuser des compétences et une perspective de nouveaux enjeux de l'extérieur.

Dans les cas où le candidat interne ne possède pas toutes les compétences requises pour le poste immédiatement et nécessite une formation, cela peut entraîner une perte de temps et une charge financière supplémentaire pour l'entreprise.

Lorsque le recrutement interne vise à pourvoir un poste créé en réponse à des technologies avancées, il peut parfois entraîner la capacité de l'entreprise à posséder de nouvelles compétences en phase avec ces évolutions, ce qui peut avoir un impact sur sa compétitivité. Les institutions éducatives supérieures, notamment les grandes écoles, introduisent sur le marché du travail des individus dotés de nouvelles compétences et de perspectives en matière de gestion et de techniques de production, ce qui peut constituer un avantage compétitif pour les entreprises capables d'adopter une approche dynamique face à ces changements. Une alternative pour l'entreprise est de recruter en externe.

### **B) Le recrutement externe**

Le recrutement externe implique la recherche de candidats en dehors de l'entreprise, en les encourageant à postuler et à accepter les postes disponibles par le biais d'une annonce publique.

- **Les avantages de recrutement externe**

- L'apport de nouvelles compétences et d'une perspective nouvelle, renouvelant ainsi l'énergie et les idées au sein de l'entreprise.

- La possibilité de rééquilibrer la pyramide des âges en intégrant de nouveaux collaborateurs issus de différentes tranches d'âge.

- L'acquisition de compétences techniques de pointe qui peuvent renforcer la capacité de l'entreprise à relever des défis technologiques.

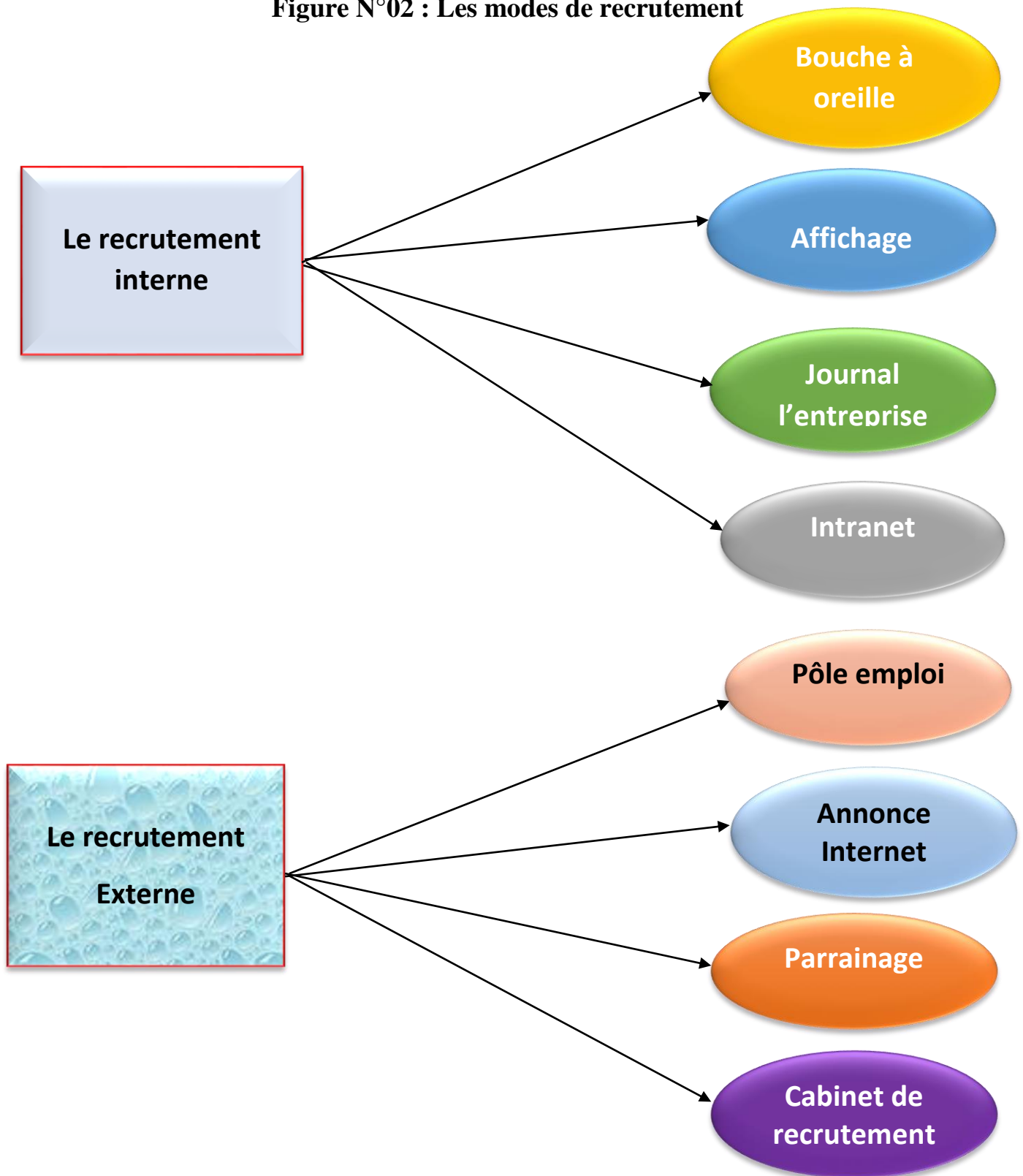
- La potentialité de soutenir la mise en œuvre de changements majeurs au sein de l'organisation en injectant de nouveaux talents avec des compétences et des perspectives différentes.

- **Les inconvénients de recrutement externe**

Le recrutement externe peut entraîner des coûts considérables liés aux frais engagés pour les services des cabinets de recrutement, et il ne garantit pas toujours la sélection du candidat le plus qualifié. De plus, il implique un investissement en temps pour l'intégration et l'encadrement du nouvel employé, sans négliger le risque de départs prématurés qui obligerait l'entreprise à retourner sur le marché du travail, engendrant ainsi des coûts supplémentaires.

Il est important de noter que tant le recrutement interne que le recrutement externe comportent des avantages et des limites. La démarche de recrutement doit donc être adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise ainsi qu'à ses contraintes. Elle doit être conçue de manière à être pertinente à la fois dans le présent et dans l'avenir.

Figure N°02 : Les modes de recrutement



Source : Mémoire fin d'étude, Nechab Ali, Yakoubi Saida, 2017

### 3.1.2.2. Les outils du recrutement

- **Formulaire de demande d'emploi** : Il s'agit d'un formulaire que le candidat doit remplir manuellement de manière exhaustive pour soumettre sa candidature.
- **Le CV** : Un curriculum vitae est un document qui relate l'historique professionnel d'un individu et peut revêtir diverses formes, selon le parcours et le contexte culturel de la personne qui le rédige.
- **Diplôme** : Un diplôme est une reconnaissance émise par une autorité, témoignant d'un certain niveau d'éducation, d'aptitude et de connaissances.
- **Lettre de motivation** : La lettre de motivation représente un élément crucial du dossier de candidature, servant à exposer la personnalité et les qualifications du postulant.
- **La visite médicale** : L'examen de santé vise à évaluer l'état de santé global d'une personne, que ce soit de manière rapide ou plus approfondie.
- **Tests et entretien** : Le test est une évaluation ou un questionnaire conçu pour évaluer quelque chose ou quelqu'un, tandis que l'entretien...
- **Contrat (CDI-CDD)** : Le contrat à durée indéterminée (CDI) constitue la forme standard du contrat de travail, conclu entre l'employeur et le salarié, et il ne comporte pas de limite de durée. En revanche, le contrat à durée déterminée (CDD) est un type de contrat de travail par lequel un employeur engage un salarié pour une période prédéfinie.
- **Dossier administratif** : Il englobe l'ensemble des documents créés ou reçus par l'administration, qu'ils soient rédigés sous forme écrite (dossiers, rapports, études, comptes rendus, etc.).

### 3.1.3. Les étapes de recrutement

Le recrutement contribue de manière indirecte en englobant une série de décisions critiques, qui sont prises à diverses étapes tout au long du processus de recrutement.

#### Etape 1 : L'identification du besoin

L'identification du besoin représente une étape cruciale dans la gestion des ressources humaines, plus particulièrement dans le cadre du processus de recrutement. Son objectif principal est de définir de manière précise les besoins en personnel au sein de l'organisation. Ces besoins peuvent découler de divers facteurs, qu'il s'agisse de la croissance de l'entreprise, de l'évolution de ses activités, du départ de collaborateurs, ou encore de la nécessité de

répondre à des compétences spécifiques. Pour réussir cette étape, il est impératif de réaliser une analyse approfondie des ressources humaines déjà présentes, des compétences requises, ainsi que des objectifs stratégiques de l'entreprise. La collaboration étroite avec les responsables opérationnels, qui possède une connaissance pointue des besoins de leurs départements concernés, est essentielle. Cette démarche permet d'établir si le besoin en recrutement est temporaire ou pérenne, de planifier en conséquence le processus de recrutement, et de mettre en place une stratégie de recherche de talents adaptée. Une identification précise du besoin constitue le fondement même pour s'assurer que le recrutement sera aligné sur les objectifs globaux de l'entreprise, contribuant ainsi à sa croissance et à son succès sur le long terme.

### **Etape 2 : la détermination de profil du candida**

La détermination du profil du candidat représente une étape essentielle dans le processus de recrutement au sein de la gestion des ressources humaines. Son objectif est de préciser les compétences, les qualités et les expériences requises pour occuper efficacement un poste au sein de l'entreprise. Cette étape implique une collaboration étroite entre la direction des ressources humaines et le responsable opérationnel du poste à pourvoir. Le responsable opérationnel se focalise sur les compétences immédiatement nécessaires pour assurer les responsabilités du poste, tandis que la DRH peut envisager le recrutement comme le point de départ d'un parcours professionnel au sein de l'entreprise, en mettant en avant le potentiel d'évolution. Cette collaboration vise à trouver un équilibre optimal entre les compétences requises pour le poste actuel et celles nécessaires pour des futurs rôles au sein de l'organisation. Plus ces deux aspects convergents, plus il est aisé de parvenir à un consensus sur les candidats à retenir. La définition précise du profil du candidat permet par la suite de trier les candidatures de manière objective et de guider la prise de décision tout au long du processus de recrutement.

### **Etape3 : la recherche des candidatures (sourcing)**

La phase de recherche de candidatures, communément appelée sourcing en gestion des ressources humaines, revêt une importance capitale au sein du processus de recrutement. Elle englobe l'identification et la localisation des candidats potentiels correspondant au profil recherché pour un poste donné. Cette étape stratégique peut prendre différentes formes, telles que la diffusion d'annonces d'emploi sur des plateformes en ligne, la recherche proactive de candidats sur les réseaux sociaux professionnels, la consultation de bases de données de talents ou encore la participation à des événements de recrutement.

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines

L'objectif du sourcing est de constituer un vivier de candidats qualifiés tout en élargissant la portée de la recherche au-delà des candidatures spontanées. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de comprendre en profondeur le marché de l'emploi, les compétences recherchées, et les canaux de recrutement les plus efficaces pour attirer les talents les plus adaptés. Une fois les candidats identifiés, le processus de sélection peut être enclenché, comprenant des entretiens, des évaluations et des vérifications de références, le tout dans le but de déterminer le candidat le mieux adapté au poste.

Le sourcing représente une étape stratégique visant à garantir que l'entreprise dispose de l'accès nécessaire aux talents pour répondre à ses besoins présents et futurs. Son succès repose sur une approche proactive et une compréhension approfondie du marché du travail.

### **Etape 4 : la sélection du candidat**

La sélection des candidats représente un élément essentiel du processus de recrutement au sein de la gestion des ressources humaines. Elle englobe une analyse minutieuse des candidatures reçues en vue de l'identification du profil le plus en adéquation avec le poste à pourvoir. Cette étape inclut généralement la réalisation d'entretiens individuels, l'évaluation des compétences, la mise en place de tests psychométriques, la vérification des références, ainsi que d'autres méthodes d'évaluation appropriées. Son objectif premier consiste à établir si le candidat possède les compétences, les qualifications, l'expérience et la personnalité requises pour exceller dans la fonction proposée, tout en évaluant sa compatibilité avec la culture et les valeurs de l'entreprise. La sélection du candidat s'appuie sur des critères objectifs, en lien avec les exigences du poste, tout en prenant en considération des éléments plus subjectifs, tels que la capacité à s'intégrer harmonieusement dans l'équipe et à contribuer à la dynamique organisationnelle. Finalement, cette phase a pour finalité de garantir que l'entreprise effectue le choix le plus judicieux pour répondre à ses besoins en matière de personnel, tout en alignant cette sélection sur ses objectifs stratégiques.

### **Etape 5 : l'intégration du candidat retenu**

L'intégration du candidat retenu constitue une étape essentielle dans le processus de recrutement au sein de la gestion des ressources humaines. Une fois le candidat idéal choisi pour le poste, il devient impératif de s'assurer de son intégration réussie au sein de l'entreprise. Cette phase englobe divers aspects, dont l'accueil chaleureux du nouvel employé, la présentation de la culture organisationnelle, la familiarisation avec les procédures internes et l'introduction aux collègues. De plus, il est primordial de définir de manière précise les

attentes et les objectifs liés à son rôle au sein de l'équipe. Une intégration bien planifiée et exécutée permet au nouveau collaborateur de s'adapter rapidement à son nouvel environnement de travail, favorisant ainsi sa productivité et son engagement.

### 3.2. La rémunération

La rémunération des salariés constitue l'une des préoccupations majeures de la fonction des ressources humaines, étant donné les nombreux enjeux tant pour les individus que pour l'organisation. Il est essentiel de maintenir un équilibre constant entre la maîtrise des coûts pour l'employeur et la stimulation de la motivation et de la performance des salariés. De nos jours, la quête de reconnaissance est devenue une demande généralisée au sein de la société et des entreprises. Par conséquent, la rémunération revêt une importance considérable, non seulement en termes de valeur intrinsèque, mais aussi en tant qu'expression de cette reconnaissance.<sup>7</sup>

#### 3.2.1. Les fondements de la rémunération

Afin de bien appréhender la rémunération en tant qu'élément essentiel de la stratégie des ressources humaines, il est crucial d'entamer une réflexion approfondie sur la notion de rémunération. Cela englobe la compréhension de ses diverses dimensions ainsi que des composants qui la constituent.

##### 3.2.1.1. Les différentes conceptions de la rémunération

La rémunération, traditionnellement définie comme "l'ensemble des compensations financières octroyées à un employé en contrepartie de son travail", a évolué pour englober d'autres éléments. Par conséquent, il est essentiel pour toute politique de rémunération de motiver et de reconnaître les performances des employés dans le but de favoriser une compétitivité constructive au sein de l'entreprise.

##### A) Les dimensions de la rémunération

La détermination de la rémunération repose sur deux aspects essentiels, à savoir les considérations légales et sociales.

##### B) Les composantes de la rémunération

Pour appréhender les éléments constitutifs de la rémunération, il est pertinent de les

---

<sup>7</sup> Mémoire fin d'étude, Sahouane Taous, « La contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine. Cas de l'entreprise GENIE SIDER (GESI-TP) », promotion 2017.

diviser en deux catégories principales : la composante fixe et la composante variable.

### 3.2.1.2. Les différentes formes de la rémunération

Pour compenser leurs employés, divers modes de rémunération sont disponibles, en fonction de la catégorie de travailleurs en question ou de la nature de leurs fonctions. Par conséquent, la rémunération peut être calculée en fonction du temps consacré au travail, de la productivité observée, ou encore par le biais de pourboires.

#### A) La rémunération au temps

La rémunération basée sur le temps passé constitue de loin le mode de rémunération le plus courant parmi les travailleurs. Elle consiste à attribuer un salaire en proportion du temps consacré à l'exécution du travail. Dans ce contexte, la quantité de travail effectuée n'est pas prise en compte. Parmi les travailleurs rémunérés en fonction du temps, on distingue les employés mensuels, qui ont toujours été payés au mois en vertu des usages ou des conventions qui régissent leurs droits, ainsi que les mensualisés, dont le salaire mensuel est fixe, quel que soit le nombre de jours de travail effectif prévu dans le mois, conformément à la loi du 19 janvier 1978 sur la "mensualisation". En revanche, les salariés rémunérés à l'heure voient leur salaire calculé en fonction du nombre d'heures réellement travaillées chaque mois, ce qui peut entraîner des variations de rémunération d'un mois à l'autre. Les salariés mensuels ou mensualisés sont contractuellement soumis à un horaire de travail hebdomadaire, et leur salaire mensuel est calculé en fonction des cinquante-deux semaines, correspondant aux douze mois de l'année.

#### B) La rémunération au rendement

Indépendamment du temps consacré à l'accomplissement d'une tâche, la rémunération est déterminée en fonction du résultat obtenu, que ce soit le nombre de pièces produites, le nombre de vêtements assemblés ou le nombre de machines vendues, par exemple. Pour les travailleurs à domicile, la rémunération est basée sur la quantité de pièces produites, et la négociation entre les parties concerne généralement le montant attribué pour chaque pièce fabriquée.

#### C) La rémunération au pourboire

Dans certaines professions, particulièrement dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie où les employés sont en contact direct avec la clientèle, la rémunération est influencée par les pourboires. Les travailleurs rémunérés de cette manière sont soumis à

l'obligation de recevoir au minimum un salaire équivalant au taux horaire du Smic tel que défini par la loi, multiplié par un nombre d'heures qui peut dépasser les 35 heures hebdomadaires dans certaines professions spécifiques.

### 3.3. Gestion des compétences

La gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise implique de manière essentielle la formation et le développement des compétences des collaborateurs. Ces processus essentiels ont pour objectif d'enrichir et d'optimiser les aptitudes, les savoirs et les compétences des employés, afin de les rendre plus aptes à satisfaire les besoins de l'entreprise et à contribuer activement à sa croissance et à son succès. Les programmes de formation peuvent revêtir diverses formes, allant des cours traditionnels aux ateliers interactifs, en passant par les séminaires spécialisés et les formations en ligne, s'adaptant ainsi aux besoins spécifiques des collaborateurs.<sup>89</sup>

#### 3.3.1. La formation

La formation constitue un investissement qui a un impact positif sur la productivité des individus en les aidant à améliorer leurs compétences et qualifications.

##### 3.3.1.1. Définition de la formation

La formation représente un processus impliquant à la fois l'employeur, qui alloue des ressources budgétaires et supervise la mise en œuvre de cette initiative, et l'employé, qui participe activement et tire profit de la formation pour enrichir ses compétences.

##### 3.3.1.2. L'objectif de la formation

L'objectif fondamental de la formation au sein d'une organisation est de cultiver et d'améliorer les compétences, les connaissances et les aptitudes de ses employés. Cette démarche stratégique englobe diverses finalités, parmi lesquelles :

- **Amélioration des performances individuelles** : La formation vise à renforcer les compétences et les connaissances des collaborateurs, engendrant ainsi une augmentation de leur efficacité dans leurs fonctions actuelles. Elle peut comprendre l'acquisition de compétences techniques spécifiques ou encore le développement de compétences en matière de leadership et de gestion.

---

<sup>8</sup> Thèse, Ibtissam Assali, « L'impact de la formation sur le développement des compétences. », 2019

<sup>9</sup> [www.cloudfront.net](http://www.cloudfront.net), « La formation, outil de développement des compétences. ».

- **Adaptation au changement** : Les entreprises évoluent en permanence pour s'ajuster à un environnement en constante évolution. La formation permet aux employés de s'adapter aux nouvelles technologies, méthodologies de travail ou procédures afin de maintenir la compétitivité de l'entreprise.
- **Développement professionnel** : La formation offre aux employés la possibilité d'élargir leurs compétences et de perfectionner leurs connaissances, favorisant ainsi leur évolution de carrière. Elle peut également stimuler la mobilité interne au sein de l'organisation.
- **Accroissement de la productivité** : Une main-d'œuvre bien formée s'avère souvent plus productive. Les employés maîtrisant efficacement leurs tâches sont en mesure de produire davantage en moins de temps.
- **Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des employés** : Les entreprises qui investissent dans la formation témoignent d'un réel engagement envers le développement de leurs employés, ce qui peut accroître leur contentement au travail et renforcer leur attachement à l'entreprise.
- **Conformité aux réglementations** : Certaines industries sont soumises à des réglementations strictes en matière de formation et de certification. La formation garantit ainsi la conformité de l'entreprise à ces obligations légales.
- **L'innovation** : La formation peut susciter la créativité et l'innovation en exposant les employés à de nouvelles idées et approches.

### 3.3.2. Le développement des compétences

L'acquisition de compétences se révèle être un enjeu essentiel pour les entreprises cherchant à évoluer tout en favorisant le développement de leurs collaborateurs. Cette thématique illustre la dynamique constante entre l'expérience sur le terrain et la réflexion, l'observation et l'analyse, ainsi que la mise en œuvre immédiate et la vision prospective.<sup>10</sup>

#### 3.3.2.1 La Signification du Développement des Compétences

Le développement des compétences est un processus ininterrompu visant à améliorer, à maîtriser et à maintenir les habiletés requises pour accomplir les objectifs de l'organisation. Il revêt une importance cruciale pour plusieurs raisons :

- **Optimisation de la Performance Individuelle et Collective**

---

<sup>10</sup> Mémoire fin d'étude, Felfel Sabrina, Zouaoui Kahina, « Le développement des compétences par la formation. Etude de cas BMT. », promotion 2013.

Le développement des compétences permet aux employés de mieux maîtriser leurs missions et de coopérer plus efficacement. Une main-d'œuvre hautement qualifiée est en mesure de générer des résultats d'une qualité supérieure.

- **Adaptation aux Évolutions**

Dans un environnement économique constamment en mutation, les compétences deviennent rapidement obsolètes. Le développement des compétences permet à l'entreprise et à ses employés de s'ajuster aux nouvelles technologies, réglementations et méthodes de travail.

- **Attractivité et Rétention des Talents**

Les employés recherchent des perspectives de croissance et de développement professionnel. Les entreprises qui investissent dans le développement des compétences s'habillent et fidélisent plus facilement les talents.

- **Stimulation de l'Innovation**

Les compétences ne se limitent pas à l'exécution des tâches existantes. Elles englobent également la capacité à innover. En développant les compétences liées à la créativité, à la résolution de problèmes et à la pensée critique, une organisation peut favoriser l'innovation.

### 3.3.2.2. Les approches pour le Développement des Compétences

Plusieurs méthodes peuvent être mises en œuvre pour promouvoir le développement des compétences au sein d'une entreprise :

- **Formation Structurée**

Les programmes de formation formelle sont élaborés pour transmettre des compétences spécifiques. Cela peut inclure des formations en ligne, des ateliers, des séminaires et des cours en salle de classe.

- **Mentorat et Accompagnement**

Les mentors et les coachs expérimentés peuvent guider les collaborateurs moins aguerris pour les aider à développer leurs compétences. Cette méthode s'avère particulièrement efficace pour renforcer les compétences en leadership, par exemple.

- **Apprentissage par l'Expérience**

Les employés peuvent posséder de nouvelles compétences en travaillant sur des

projets complexes, en assumant des responsabilités accumulées ou en participant à des équipes multidisciplinaires.

- **Auto-Apprentissage**

Les ressources en ligne, les ouvrages, les podcasts et les vidéos sont autant de canaux permettant aux collaborateurs de développer leur compétence.

### **3.4. Gestion de carrière et GPEC**

La gestion des carrières, d'autre part, se concentre sur le développement continu des compétences et des talents des employés, a GPEC fournisse les données et les orientations nécessaires pour créer des plans de développement de carrière significatifs pour les individus.

#### **3.4.1. Gestion des carrières**

La gestion des carrières est l'un des piliers fondamentaux de la gestion des ressources humaines (GRH) au sein des organisations modernes. Elle consiste à planifier, développer et optimiser les parcours professionnels des employés, tout en alignant leurs compétences et aspirations avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Une gestion efficace des carrières contribue à la rétention des talents, à la motivation des employés et à la performance globale de l'organisation.

L'un des aspects clés de la gestion des carrières est la planification. Les responsables des RH travaillent en étroite collaboration avec les employés pour définir des objectifs de carrière, identifier les compétences nécessaires pour les atteindre et élaborer des plans de développement. Cela peut inclure des formations, des affectations spéciales, des mentorats ou des promotions internes.

La mobilité interne est également un élément essentiel de la gestion des carrières. Elle permet aux employés de diversifier leurs compétences en assumant différents rôles au sein de l'entreprise, favorisant ainsi la rétention des talents et la croissance interne. Les gestionnaires des RH jouent un rôle central dans l'identification des opportunités de mobilité et dans la création d'un environnement où les employés sont encouragés à explorer de nouvelles voies.

La gestion des carrières évolue avec l'individu tout au long de son parcours professionnel, tenant compte des aspirations changeantes et des évolutions de compétences. Elle favorise également l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle en offrant des options flexibles et en adaptant les parcours de carrière aux besoins individuels.

La gestion des carrières est un levier stratégique pour les entreprises qui cherchent à attirer, développer et retenir les meilleurs talents. Elle contribue à la satisfaction des employés, à l'efficacité opérationnelle et à la réalisation des objectifs organisationnels, tout en favorisant le bien-être des individus au sein de l'entreprise.

### 3.4.2. La GPEC

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, est une composante essentielle de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les organisations modernes. Cette approche stratégique vise à anticiper et à planifier les besoins en termes d'emplois et de compétences afin d'assurer l'alignement entre les ressources humaines et les objectifs à long terme de l'entreprise.

- **La GPEC repose sur plusieurs piliers :**

- **Analyse des besoins futurs :** Les responsables des RH identifient les besoins en compétences et en effectifs qui découleront de la stratégie de l'entreprise dans un avenir proche ou lointain. Cela inclut le prix en compte des évolutions technologiques, des changements de marché et des tendances sectorielles.

- **Identification des compétences critiques :** Il est crucial de déterminer les compétences clés nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela permet de prioriser le développement des employés et de mettre en place des plans de succession pour les postes stratégiques.

- **Planification des actions :** Sur la base des besoins anticipés, la GPEC implique la mise en place de mesures concrètes, telles que la formation, le recrutement, la mobilité interne ou la réorganisation, pour répondre aux besoins en compétences identifiées.

- **Communication et engagement :** Il est essentiel d'impliquer les employés dans le processus de GPEC en les informant sur les opportunités de développement de carrière et en les encourageant à développer de nouvelles compétences.

- **Évaluation et ajustement :** La GPEC est un processus continu. Les responsables des RH doivent surveiller en permanence les progrès et ajuster les plans en fonction des évolutions du marché, des performances des employés et des objectifs organisationnels.

La GPEC est une approche proactive qui permet aux entreprises de mieux se préparer aux changements, d'optimiser l'utilisation de leurs ressources humaines et de rester compétitives dans un environnement en constante évolution. Elle favorise également le

développement professionnel des employés en les aidant à acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans un contexte professionnel en perpétuelle transformation.

### Conclusion

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) transcende largement son statut de simple département administratif au sein des organisations. Elle se positionne comme le pilier fondamental qui sous-tend la réussite et la viabilité de toute entreprise. À travers cette exploration de la contribution de la GRH à l'organisation, il devient manifeste que cette discipline revêt une importance vitale à tous les échelons, depuis la définition de la stratégie globale jusqu'à la gestion quotidienne des activités. La GRH joue un rôle de premier plan dans la formulation de la stratégie organisationnelle. Elle participe activement à l'identification des besoins en main-d'œuvre, à l'élaboration de plans de relève et à l'alignement de la gestion des talents sur les objectifs stratégiques. Par ailleurs, elle assume un rôle essentiel dans la création d'une culture d'entreprise propice à l'engagement des collaborateurs, à l'innovation et à l'atteinte de performances remarquables.

La GRH intervient également dans la gestion efficace du capital humain de l'organisation. Cette mission englobe le recrutement et la sélection des individus les plus qualifiés, le développement de leurs compétences, la gestion de leurs performances, la mise en place d'une rémunération équitable, et la gestion des relations au sein de l'entreprise. La GRH veille avec soin à ce que les employés se trouvent en parfait alignement avec la vision et les valeurs de l'entreprise, tout en contribuant activement à leur épanouissement professionnel.

La GRH assume la responsabilité d'être un catalyseur de changement au sein de l'organisation. Elle accompagne les transformations organisationnelles, qu'elles soient nécessaires pour s'adapter à un environnement en constante évolution ou pour accroître l'efficacité des processus internes.



*Chapitre II :*

*La qualité du milieu de travail*

### Introduction

La notion de qualité Du milieu de travail (QMT) est un concept complexe et multidimensionnel qui occupe une position centrale dans le contexte professionnel contemporain. Il englobe une variété de conditions, de facteurs et de perspectives qui influencent le bien-être des employés au sein de leur milieu de travail. La QMT ne se limite pas simplement à la recherche de performances économiques, mais elle adopte une approche holistique qui prend en considération les besoins, les attentes et les aspirations individuelles au sein de l'entreprise.

Au fil des années, la conception de la qualité de vie au travail a évolué considérablement pour refléter les changements sociaux, économiques et technologiques. Autrefois principalement associée à des questions de sécurité et de rémunération équitable, elle englobe désormais des aspects psychosociaux, culturels, organisationnels et environnementaux. Des éléments tels que l'épanouissement des employés, la reconnaissance de leur contribution, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la santé mentale et physique, ainsi que la satisfaction au travail sont autant d'éléments constitutifs de ce concept complexe. La pertinence accordée à la qualité de vie au travail découle de divers facteurs. En premier lieu, elle est étroitement liée à la performance globale des organisations. En effet, les employés qui sont satisfaits et épanouis tendent à être plus productifs, créatifs et engagés. De plus, la QVT revêt une importance sociale majeure, car elle influence la santé physique et mentale des individus, leurs relations interpersonnelles et leur bien-être général. Elle contribue ainsi au bien-être collectif et à la cohésion sociale.

Dans un contexte où le monde du travail est en constante évolution, marqué par des défis tels que la globalisation, la numérisation, la diversité culturelle et générationnelle, la QMT devient un enjeu essentiel tant pour les entreprises que pour les travailleurs. Les organisations cherchent à attirer, fidéliser et motiver leur personnel, tandis que les individus aspirent à établir un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et leur qualité de vie personnelle. Dans cette optique, cette introduction à la qualité de vie au travail a pour objectif de sensibiliser à l'importance de ce concept dans le monde actuel. Dans les prochains chapitres, nous examinerons en détail les composantes de la QMT, les stratégies pour l'améliorer, ainsi que son impact sur les individus et les organisations. En fin de compte, la QMT constitue un élément essentiel pour créer des environnements de travail plus gratifiants, productifs et équilibrés, bénéfiques pour tous les acteurs du monde professionnel.

### Section 1 : Généralités sur la qualité du milieu de travail :

La notion de qualité du milieu de travail (QMT) est centrée sur les conditions de travail dans leur dimension favorable pour l'individu et l'organisation.

#### 1.1. Définition générales, présentation des principes et acteurs de la QMT :

Désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de vie au travail pour les salariés et la performance globale des entreprises.<sup>1</sup>

##### 1.1.1. Définition de la qualité du milieu de travail selon l'Accord national interprofessionnel

La première chose à savoir lorsque l'on souhaite avoir une définition de la QVT, c'est qu'il en existe plusieurs. En effet, l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 donne plusieurs définitions, suivant qu'il parle de son objet, son sens ou son contenu.

Ainsi, les définitions de la QVT sont les suivantes :

« La QVT désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. » ;

“La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation.” ;

“La qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacune, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.”

“Les conditions dans lesquelles les salariées exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.”

La notion même de QVT évolue, et on en vient à parler de « Qualité de Vie et des Conditions de Travail », ou QVCT.

---

<sup>1</sup>[www.cademploi.fr](http://www.cademploi.fr)

En mettant l'accent sur les conditions d'exercice effectif du travail, la QVTC souligne que la QVT est une question d'organisation et de situations concrètes de travail. A terme, ce nouveau pourrait même remplacer l'usage actuel.

### 1.1.2. Définition selon l'OMS :

En 1994, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) donnait pour définition de la qualité de vie au travail :

« Perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit en relation avec ses objectifs ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ».

En juin 2013, l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail a précisé que « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises. (...) La notion de qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe :

- L'ambiance,
- La culture de l'entreprise,
- L'intérêt du travail,
- Communication interne
- Les conditions de travail,
- Le sentiment d'implication,
- Le degré d'autonomie et de responsabilisation,
- L'égalité,
- Un droit à l'erreur accordé à chacun,
- Une reconnaissance et une valorisation du travail effectué (...).

## Chapitre II : La qualité du milieu de travail

Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social. Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».

La qualité de vie au travail s'additionne aux projets déjà en place, rentrant en résonance avec les démarches d'amélioration de la qualité des soins.

### **1.1.3 Définition du bien-être au travail selon l'OMS :**

L'OMS définit le bien-être au travail comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail.

#### **1.1.3.1. Définition du stress au travail selon l'OMS :**

Elle décrit le stress lié au travail comme un ensemble de réactions que pourrait avoir une personne lorsqu'elle est face à des exigences professionnelles qui dépassent ses aptitudes et ses compétences.

#### **1.1.3.2. Définition de la motivation au travail selon l'OMS :**

L'OMS définit le bien-être au travail comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail »

### **1.1.4. Les principes de la QMT :**

La qualité de vie au travail dépend directement de la perception des salariés. Cette dernière se construit sur trois grands piliers.

Les conditions d'emploi et de travail : cela regroupe l'environnement de travail (ambiance, matériel, confort, etc.), les conditions de l'emploi (formation, carrière, etc.) et les éléments extraprofessionnels (temps de transport, par exemple).

La capacité d'expression et d'action : il s'agit de toute la dimension humaine autour du travail, depuis le management jusqu'à l'ambiance au sein d'une équipe en passant par le soutien disponible en interne (RH, CSE, etc.).

Le contenu du travail : il correspond à toutes les caractéristiques du poste en lui-même. Autonomie, valeur et sens du travail, rythme, ressources et outils disponibles : ce sont autant d'éléments qui entrent en jeu dans la QVT.

### 1.1.5. Les acteurs dans la qualité de vie au travail :

Il existe plusieurs acteurs de la qualité de vie au travail

#### 1.1.5.1. La Direction Générale (DG)

Il est de la responsabilité de l'entreprise d'avoir une approche préventive de la qualité de vie au travail. Elle doit veiller, au minimum, à mettre en place une organisation qui n'abîme pas ses collaborateurs. En outre, l'implication de la direction est essentielle pour maximiser les résultats d'une démarche QVT. Elle joue le rôle de sponsor et encourage l'adoption des solutions en montrant l'exemple.

#### 1.1.5.2. La Direction des Ressources Humaines (DRH)

C'est en général la DRH qui organise et pilote la démarche QVT dans l'entreprise. Elle a un rôle de diagnostic, de conseil, de mise en place d'outils et de mesure des résultats, que ce soit au niveau individuel ou collectif. Elle peut évidemment faire intervenir des cabinets spécialisés ou des prestataires externes pour l'accompagner dans ces projets.

#### 1.1.5.3. Les managers

Les managers de proximité ont un rôle central dans l'approche QVT d'une entreprise. Ce sont eux qui mettent en application la politique QVT, au quotidien et sur le terrain. Au-delà de ça, un manager soucieux de la qualité de vie au travail de ses équipes est un manager qui va être capable de fédérer, de motiver, d'accompagner le changement, de faciliter le travail collectif, d'être à l'écoute et de gérer son stress et celui de ses collaborateurs, d'avoir de l'empathie, mais aussi de savoir prendre du recul et lâcher-prise pour leur laisser de l'autonomie. Tous les managers ne sont pas préparés à ce rôle et ces responsabilités et/ou n'en n'ont pas pris l'entière mesure. C'est pourquoi il est important que l'entreprise sensibilise, forme et accompagne les middle managers pour pouvoir diffuser la QVT à tous les niveaux.

#### 1.1.5.4. Les collaborateurs

Les salariés sont eux-mêmes acteurs de leur propre QVT en développant leurs compétences (et donc leur employabilité), en exprimant leurs revendications, en faisant appel aux interlocuteurs dédiés pour signaler des problèmes et demander de l'aide, ainsi qu'en ayant un comportement contribuant à une bonne qualité de vie au travail en général dans leur entreprise.

### 1.1.5.5. Le Comité Social et Économique (CSE)

Le CSE est l'instance de représentation du personnel dans l'entreprise. Son rôle est d'assurer le dialogue social entre l'employeur et les salariés. Il remonte notamment les réclamations des employés concernant l'application de la réglementation du travail, les questions relatives à la santé, la sécurité et aux conditions de travail...

### 1.1.5.6. Les Services Interentreprises de Santé au Travail (SIST)

Les SIST sont des associations qui regroupent différents métiers spécialistes de la QVT : médecin du travail, infirmier, assistant social, ergonomiste, psychologue du travail, expert HSE (Hygiène / Sécurité / Environnement) ... Ils ont un rôle de prévention et de conseil aux entreprises. Leur mission est de protéger la santé et la sécurité des salariés, prévenir les risques professionnels, améliorer les conditions de travail et favoriser le maintien dans l'emploi.

## 1.2. Dimension et enjeux de la qualité du milieu de travail :

On trouve ces leviers sur lesquels les entreprises peuvent agir pour améliorer leur Qualité de Vie au Travail.<sup>2</sup>

### 1.2.1. Dimension de la qualité du milieu de travail :

La culture d'entreprise et l'attachement : pour se sentir épanouie sur son lieu de travail, un employé doit ressentir un attachement à l'ADN de l'entreprise et une atmosphère spécifique. Les valeurs prisées et la culture d'entreprise sont donc primordiales pour la dimension sociale du travail.

- **Le contenu du travail** : la finalité du travail d'un employé donne un sens à ce qu'il fait. Cela est important en termes de reconnaissance sociale.

- **L'environnement de travail** : l'espace de travail doit être propice pour apporter un certain « confort ». Le bruit, les nuisances visuelles... peuvent apporter de l'anxiété à un travailleur et nuire à son travail.

- **Les relations entre collègues** : la dimension sociale du monde du travail est très importante puisque le temps passé dans le monde du travail est généralement plus important que le temps passé avec ses amis. Une bonne entente avec ses collègues de travail est un plus, tandis qu'une mauvaise entente peut pousser à un

---

<sup>2</sup>[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

sentiment puissant de mal-être, voir une dépression. La cohésion de groupe est déterminante dans la bonne réalisation de projets en groupe.

- **Les relations hiérarchiques** : le management d'un supérieur hiérarchique ou manager est extrêmement important dans le bien-être des collaborateurs. L'enjeu pour un manager ou supérieur est de devenir un véritable facilitateur pour son équipe plutôt qu'une source de contrainte.

- **L'équilibre personnel** : il s'agit là de l'une des plus grosses problématiques de la QVT, puisqu'il s'agit de la séparation entre la vie privée et la vie professionnelle. Ce domaine de la QVT peut être perturbé par énormément de choses : séparation douloureuse, dépression, addiction... Selon Patricia Coursault, directrice du travail et chargée de mission prévention des conduites addictives en milieu du travail, « Il est indispensable d'agir sur l'articulation santé au travail et santé personnelle et sortir de cette division artificielle qui n'est pas au bénéfice de la santé publique ». À noter que l'addiction est une problématique à part entière, puisqu'outre la qualité de vie au travail, elle diminue la sécurité des employés, notamment pour un consommateur de drogue ou d'alcool.

### 1.2.2. Les enjeux pour les salariés

Une bonne QVT apporte une meilleure cohésion des équipes et donc une organisation plus efficace du travail.

**1.2.2.1. La qualité du milieu de travail concerne en premier plan les collaborateurs de la société.** Si elle est bonne, elle emporte des conséquences favorables aux talents.

Par exemple :

- Une QVT bien pensée vise à considérablement réduire tous les types de risques professionnels pour la santé des travailleurs, aussi bien physiques que psychiques.
- Dans les entreprises qui agissent pour la qualité de vie au travail, les salariés s'épanouissent davantage au travail et continuent de progresser professionnellement.
- Le soin porté à la QVT agit sur la confiance que portent les salariés à leur entreprise, un ingrédient nécessaire pour installer une ambiance sereine entre collègues et bien-être au sein des équipes.

### 1.2.2.2. Les enjeux pour les entreprises

#### Une bonne QVT apporte à la fois bien-être, santé et performance

- **La QMT concerne tout autant les employeurs**

Des employés qui se sentent épanouis auront un impact positif sur l'entreprise. L'amélioration de la qualité de vie au travail peut apporter de nombreux avantages aux entreprises :

Une QVT de qualité favorise une meilleure cohésion au sein des équipes, ce qui se traduit par une organisation du travail plus efficace.

Les entreprises qui offrent à leurs employés une bonne QVT deviennent plus attrayantes et rencontrent moins de difficultés lorsqu'il s'agit de recruter des talents, tout en maintenant la motivation de leur personnel actuel.

Des salariés qui trouvent satisfaction dans leur travail sont plus engagés et ont des relations plus harmonieuses avec leurs collègues, ce qui contribue à créer un environnement de travail stimulant et productif, tout en réduisant le nombre d'arrêts maladie et de départs de personnel.

### 1.3. Démarche et conseils de l'amélioration de la qualité du milieu de travail :

Démarche visant l'amélioration combinée des conditions de travail, de la qualité de service et de la performance des organisations.

#### 1.3.1. Démarche de l'amélioration de la qualité Du milieu de travail

Les étapes suivantes représentent la démarche de la qualité de vie au travail

##### Étape 1 : Cadrer et lancer la démarche QMT

Votre analyse initiale devrait être guidée par trois points essentiels : les buts visés par l'initiative QMT, initiatives sont déjà en vigueur au sein de l'entreprise et les problématiques spécifiques se manifestent.

Afin de mieux définir l'approche QMT, il est conseillé de recueillir les attentes de la direction ou d'autres parties prenantes impliquées dans la gestion de la qualité de vie au travail.

### A) Réaliser un premier diagnostic à chaud

Avant d'entamer une initiative axée sur la Qualité de Vie au Travail (QVT), il est judicieux de commencer par évaluer la situation au sein de l'organisation. Une première étape consiste à effectuer un diagnostic préliminaire en collaboration avec un consultant afin d'identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise en ce qui concerne la QVT.

Pour obtenir une première vue d'ensemble, voici deux actions que vous pouvez entreprendre de manière concomitante : réfléchir à ce qui vous pousse à envisager une démarche QVT et effectuer une analyse préliminaire des éléments existants en utilisant quelques indicateurs clés tels que le taux d'absentéisme, le nombre d'accidents du travail, le taux de rotation du personnel, les données commerciales, ou encore les avis de vos clients et de vos employés sur Internet.

Ces démarches vous permettront d'obtenir un aperçu initial des aspects positifs et moins positifs au sein de l'entreprise, de mieux appréhender l'ampleur de la tâche, et de vous préparer progressivement à entreprendre votre démarche QVT.

### B) Concevoir et construire la démarche

La qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail.

### C) Le bien-être au travail concerne tous les salariés de l'entreprise

Une approche réussie de la Qualité de Vie au Travail (QVT) ne peut pas être imposée de manière unilatérale, mais doit être élaborée en collaboration avec l'ensemble des employés qui vivent au quotidien la réalité de l'entreprise.

Nous vous conseillons d'opter pour une approche en mode projet dès la phase initiale de définition, en formant un comité de pilotage mixte composé à la fois de collaborateurs, de représentants du personnel, de membres de l'équipe des ressources humaines le cas échéant, ainsi que de la direction. Il est également opportun d'intégrer des personnes extérieures à l'entreprise, telles que des professionnels de la médecine du travail, des consultants, ou des psychologues du travail, car leur expertise peut s'avérer précieuse.

Cette approche favorisera l'engagement de l'ensemble des collaborateurs dès le début du processus et permettra de tirer profit de l'intelligence collective à toutes les étapes du projet, en générant des idées pertinentes qui seront mieux acceptées lors de leur mise en œuvre. En établissant un consensus sur les objectifs, la méthodologie, les échéances, et les

rôles au sein du comité, vos collaborateurs seront davantage impliqués dès le démarrage et durant toute la mise en œuvre.

Si cette approche est collaborative, il est essentiel que le dirigeant la soutienne activement et la fasse vivre afin de stimuler la dynamique et d'engager l'ensemble de l'organisation, que ce soit les employés, la haute direction ou les partenaires sociaux.

Une fois le projet en cours, il est important de l'accompagner d'un plan de communication concret pour mobiliser la direction, l'encadrement et les équipes sur le long terme, notamment en ce qui concerne le suivi des résultats. Le comité de pilotage mixte est responsable de veiller à la bonne progression de l'initiative QMT.

### **Étape 2 : Établir le diagnostic**

Les étapes pour la réalisation du diagnostic

#### **A) Identifier les problématiques prioritaires**

Pour établir un état des lieux complet, il est recommandé de mesurer la satisfaction de vos collaborateurs en utilisant un outil de gestion connu sous le nom de Gestion des Perspectives Sociales. Cette approche de gestion repose sur une démarche participative qui engage l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. La mise en œuvre de ce dispositif implique l'utilisation d'un questionnaire préalablement élaboré, couvrant les principales thématiques liées à la Qualité de Vie au Travail. L'objectif est de cerner les problématiques prioritaires au sein de votre structure organisationnelle.

Il y aura la possibilité d'interroger les employés à l'aide d'un questionnaire spécifique à l'entreprise axé sur la QMT, ou encore de conduire des entretiens individuels. Cette approche plus personnalisée permet de recueillir des informations détaillées sur les expériences et les points de vue de chaque collaborateur, contribuant ainsi à une compréhension plus approfondie des enjeux relatifs à la QVT au sein de l'organisation.

#### **B) Arbitrer entre enquête quantitative et enquête qualitative**

Le choix de la méthode à adopter repose sur plusieurs facteurs, à savoir vos objectifs spécifiques, les ressources budgétaires disponibles, la durée que vous pouvez consacrer à cette démarche, ainsi que la taille de votre effectif. En général, on tend à privilégier les entretiens individuels, car ils fournissent une plateforme permettant à vos collaborateurs de s'exprimer en détail concernant leur expérience et leur perception de leur travail au sein de l'entreprise.

Il convient de noter que les enquêtes de type qualitatif nécessitent généralement plus de temps pour être menées à bien par rapport aux enquêtes quantitatives. Les enquêtes quantitatives, bien qu'elles soient plus rapides à administrer, offrent une couverture moins approfondie des questions, ce qui peut influencer votre choix en fonction de vos besoins spécifiques en informations et du temps dont vous disposez pour mener à bien cette évaluation.

### **Étape 3 : Expérimenter et mettre en place le plan d'actions**

Mise en place du plan d'action :

#### **A) Prioriser les problématiques et établir des actions**

Au cours de la phase de diagnostic, vous serez amené à identifier diverses problématiques nécessitant la mise en place d'actions concrètes. Par exemple, si le diagnostic met en évidence un problème d'inégalité entre hommes et femmes au sein de l'entreprise, et que cela ressort en tant que priorité, il sera alors essentiel de donner la priorité à cette question et de mettre en œuvre des mesures réalisables. Cela peut inclure la conclusion d'un accord sur l'égalité entre hommes et femmes, un engagement en faveur du respect de la parité au sein des équipes, ou encore des initiatives de sensibilisation à la non-discrimination.

Les possibilités d'actions sont multiples et dépendent étroitement de la problématique qui émerge lors du diagnostic. Cela peut englober des aspects tels que le climat social, le mode de management, l'organisation du travail, ou encore l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Il convient de souligner que la responsabilité de mettre en œuvre ces actions et de superviser le bon déroulement de l'initiative QMT incombe au comité de pilotage mixte.

#### **B) Expérimenter la démarche QMT**

Nous allons mettre en place un processus d'expérimentation sous forme de projets, en prenant en considération les situations de travail spécifiques et en encourageant la participation de tous les intervenants au sein de l'entreprise. Pendant cette phase d'expérimentation, les collaborateurs seront activement impliqués dans l'analyse et l'évaluation du fonctionnement des actions mises en œuvre, ce qui nous permettra d'apporter d'éventuels ajustements. Lors de nos échanges et discussions, nous favoriserons un environnement bienveillant, exempt de jugement, et nous reconnaitrons que certaines solutions pourraient ne pas être optimales.

### Étape 4 : Suivre et piloter sa démarche QMT

Pilotage de la démarche de la QMT

#### A) Évaluer les résultats obtenus et pérenniser les actions dans le temps

À travers les étapes précédentes, nous avons réussi à identifier et à hiérarchiser des problématiques, tout en expérimentant diverses actions pour les résoudre. Afin de garantir un suivi et un pilotage efficace de notre démarche QMT, il est essentiel d'analyser et d'évaluer les résultats obtenus. Nous devons également examiner nos indicateurs pour déterminer si nous avons ou non atteint nos objectifs initiaux.

Une fois que nous avons constaté le succès de nos actions, nous pouvons les intégrer de manière pérenne dans tous nos projets, de manière à ce que la perspective QMT devienne inhérente à notre entreprise. Cette démarche implique une amélioration du dialogue social, la mise en place d'un baromètre QMT pour évaluer régulièrement nos actions, ainsi que l'intégration des collaborateurs dès le début de chaque projet, entre autres

#### B) Suivre les indicateurs

Le suivi de la démarche QVT s'inscrit dans la continuité grâce à l'utilisation d'un outil de mesure, à savoir le baromètre QMT. À travers ce dispositif, les collaborateurs ont l'occasion de faire part régulièrement de leurs impressions quant à l'évolution de leur bien-être au travail, tout en prenant en compte divers indicateurs.

Il revêt une grande importance de définir ces indicateurs en collaboration avec le comité de pilotage, car chaque entreprise présente ses propres caractéristiques spécifiques. L'ANACT, à titre d'exemple, classe ces indicateurs en 7 catégories majeures : l'absentéisme, les conditions de travail, la démographie, le parcours professionnel, la production, la santé et la sécurité. Il nous incombe de sélectionner les indicateurs qui nous semblent les plus pertinents pour notre situation particulière.

### 1.3.2. Conseils pour réussir votre démarche QMT

Pour réussir la démarche QVT il suffit de suivre les étapes suivantes

#### 1.3.2.1. Être dans un état d'esprit ouvert et positif

Au cours de ce processus, nous serons amenés à analyser de nombreux facteurs. Il est fort probable que certaines réalités soient plus délicates à aborder que d'autres. Pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles véritablement efficaces pour notre organisation, nous devons

adopter une approche caractérisée par une mentalité ouverte, positive, et orientée vers la construction.

### **1.3.2.2. Se préparer à une course de fond**

Si l'on considère la QMT comme une série d'actions sporadiques et indépendantes censées résoudre instantanément tous les problèmes, cela aboutira malheureusement à un échec. Une approche QMT efficace exige de s'inscrire dans une perspective de développement à moyen et long terme. Le succès repose en grande partie sur la mise en œuvre continue et la pérennisation des actions sur la durée. Par conséquent, il est nécessaire d'être disposé à investir du temps, des ressources financières et de l'énergie dans cette démarche.

### **1.3.2.3. Ne pas négliger la communication interne**

La réussite de notre initiative QMT ne peut être réduite à une simple communication du PDG, quelques réunions et la distribution d'un document en fin de processus. Elle nécessite plutôt une communication interne efficace qui implique activement l'ensemble du personnel et permet de surmonter les éventuelles réticences. Au début du projet, il revêt donc une grande importance de diffuser des informations sur les enjeux et les objectifs de la démarche afin de susciter l'intérêt et de rassurer les parties prenantes.

Une fois le projet en cours, il est indispensable de le soutenir par un plan de communication concret, visant à mobiliser la direction, les cadres et les équipes sur le long terme, en particulier pour le suivi des résultats. Ce plan de communication doit être soigneusement élaboré pour garantir que toutes les parties prenantes restent engagées et informées tout au long du processus.

### Section 2 : l'importance de la qualité du milieu de travail

La qualité du milieu au travail ou QMT désigne les différents programmes mis en place par les entreprises pour améliorer le confort de leurs collaborateurs en vue d'accroître à la fois leur bien-être et leur performance professionnels.<sup>3</sup>

#### 2.1. Evaluation et mensuration la qualité du milieu de travail :

##### 2.1.1. Evaluation de la qualité du milieu de travail

Présentation des outils de la qualité de vie au travail :

##### - Les outils de la qualité du milieu de travail

On peut distinguer deux types d'outils : les outils de mesure et les outils d'amélioration de la QVT.

##### - Les outils de mesure de la QMT

Dans cette catégorie, on trouve tous les outils servant à collecter des données quantitatives et qualitatives pour établir un diagnostic et mesurer les résultats des actions. Parmi eux : l'enquête interne annuelle, les sondages ponctuels, le calcul du eNPS (employee Net Promoter Score), les audits et classements du type « Great Place To Work », etc.

##### - Les outils d'amélioration de la QMT

Au sein de cette catégorie, on peut encore diviser les outils en fonction de leur caractère curatif (prise en charge d'un salarié en souffrance) ou préventif (le coaching professionnel, par exemple).

Dans nos coachings Simundia, nous avons souvent observé ceci : **un collaborateur se retrouve « en tension » lorsqu'un décalage naît entre son environnement de travail et ses besoins / motivations / valeurs** (selon les cas). Quelques exemples : un salarié ayant un grand besoin de stabilité et de sécurité, dans un contexte professionnel en pleine transformation ; un travail très procédurier et contrôlé, quand le collaborateur est motivé par l'autonomie ; ou encore, un style de management (autoritaire) qui est en conflit avec les valeurs de la personne (coopération)...

##### 2.1.2. Mensuration Qualité du milieu de travail :

*On mesure la QVT comme ceci*

---

<sup>3</sup> Mémoire fin d'étude, ZoulimHafssa, Hadj Mohand, « La gestion de personnel dans les établissements publics de santé en Algérie. », Promotion 2016

## Chapitre II : La qualité du milieu de travail

- **Les relations professionnelles** : cela inclut les interactions avec les collègues et les supérieurs, les espaces de pause, les événements sociaux, les réunions, la diffusion de l'information interne, ainsi que le rôle des instances de décision.
- **Le contenu du travail** : cela englobe l'autonomie dans l'exécution des tâches, la clarté des missions assignées et la définition précise du champ d'action du poste, l'accès aux ressources et aux moyens nécessaires pour accomplir le travail, les délais impartis, et une répartition équitable des charges de travail.
- **La préservation de la santé au travail** : cela tient compte de la prise en considération de la santé des employés, de la gestion des risques psychosociaux, des troubles musculaires et du stress, de l'établissement du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), et de l'optimisation ergonomique des espaces de travail.
- **Le développement des compétences et les opportunités de carrière** : cela comprend l'intégration des nouveaux collaborateurs, les entretiens individuels, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les plans de formation, et les possibilités d'évolution professionnelle.
- **Le style de gestion** : cela englobe la compréhension de la stratégie de l'entreprise, la clarté des attentes et des critères de performance, le temps consacré aux discussions formelles sur la qualité du travail, la transparence concernant la politique de rémunération, et l'information sur les changements organisationnels.
- **L'équité professionnelle** : cela inclut l'égalité salariale entre hommes et femmes, l'adaptation des postes de travail pour les personnes en situation de handicap, la gestion des conditions de travail (y compris le télétravail), les règles relatives aux horaires de travail pour tous, et la prévention de la discrimination à l'embauche conformément aux critères définis par la loi.

### 2.2. Objectifs de l'amélioration de la qualité du milieu de travail :

Voici quelques objectifs de l'amélioration de la qualité de vie au travail

Apporter un sens au travail : Le rôle du travail dans l'épanouissement professionnel et personnel de chaque individu est incontestable. À l'heure actuelle, les employés ne restent généralement plus toute leur carrière au sein d'une seule entreprise, mais évoluent plutôt au sein de différentes organisations. Proposer une qualité de vie au travail de premier ordre revêt

## Chapitre II : La qualité du milieu de travail

une importance capitale pour fidéliser les salariés et réduire considérablement les coûts liés au roulement du personnel pour l'entreprise. Lorsque les collaborateurs se sentent à leur place et valorisés, leur motivation augmente, ce qui les pousse à atteindre leurs objectifs et à faire preuve de créativité.

Promouvoir la santé au travail : La mise en œuvre d'une démarche QVT vise également à préserver la santé de l'ensemble des travailleurs en prévenant l'apparition de risques psychosociaux, de stress et de burn-out. L'écoute attentive de chaque individu est un élément primordial dans cette démarche.

Stimuler l'engagement et la motivation des employés : L'amélioration des conditions de travail permet de réduire l'absentéisme, ce qui a un impact positif sur la production. De plus, cela renforce la cohésion d'équipe, favorisant ainsi le travail collectif.

- **Faciliter l'innovation et le changement** : En instaurant une communication fluide et transparente, les employés sont plus enclins à adhérer aux changements imposés par l'entreprise. Cette approche favorise également une meilleure perception de l'innovation.

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles un employeur devrait s'intéresser à la qualité de vie au travail. Il est essentiel de prendre en compte le lien étroit entre la santé mentale des employés et leur productivité. De plus, la prévention des risques psychosociaux devient de plus en plus cruciale dans le milieu professionnel. Une politique et une stratégie d'organisation axée sur la QVT visent à promouvoir à la fois le bien-être des employés et les intérêts de l'entreprise. Il peut être judicieux pour un dirigeant de réaliser une enquête anonyme auprès de ses employés pour évaluer leur niveau de satisfaction au travail et mieux comprendre les grandes lignes de l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

L'amélioration de la qualité de vie au travail représente un socle essentiel pour un développement stable et positif en alignant les aspirations humaines sur les objectifs de performance.

### **Exemples d'entreprises ayant mis en place des actions en faveur de la QVT :**

Dans un contexte de concurrence pour attirer les meilleurs talents et face à la rareté des profils recherchés, de plus en plus d'entreprises accordent une attention particulière à la QVT et développent des initiatives pour l'améliorer.

Par exemple :

- Doctolib accompagne ses nouveaux collaborateurs dès leur arrivée dans l'entreprise en proposant des formations sur mesure et en élaborant des plans de carrière individuels adaptés à leurs compétences et à leurs objectifs personnels.
- L'Oréal a mis en place la possibilité pour les employés de faire des dons de jours de congés de manière anonyme à leurs collègues qui en ont besoin, en créant un fonds commun de jours de congés payés.

### 2.3. Impact engendré par la crise sanitaire covid sur la QMT

La crise sanitaire a poussé les entreprises à s'adapter en urgence, leur montrant qu'elles avaient la capacité de modifier leur façon de travailler rapidement. Mise en place du télétravail, réorganisation du monde du travail, aujourd'hui après plus d'un an de crise sanitaire, les résultats sont mitigés.

Ne passons pas sous silence les conditions de travail qui se sont dégradées. Les premiers impactés par ce manque de sensibilisation sont bien sûr les salariés qui ont dû faire face à des conditions de travail parfois très difficiles. Un salarié sur quatre déclare avoir été, ces derniers mois, en arrêt de travail pour stress ou anxiété. 41% des salariés en télétravail se sentent isolés et 5% sont atteints de burn-out sévères. Continuons notre tournée des chiffres.

Le télétravail a augmenté la charge mentale des collaborateurs.

La faute également au manque de préparation. Les collaborateurs ont dû assimiler un grand nombre d'informations dans un laps de temps réduit. Ils se sont retrouvés seuls face à leur écran. Cette sur-sollicitation a également entraîné une augmentation du stress au travail et ainsi explique les chiffres cités plus haut sur la dégradation de la santé mentale des Français.

Les problématiques auxquelles font face les dirigeants

Perte du lien social

Les collaborateurs se sont retrouvés quasiment du jour au lendemain à devoir travailler sans leurs collègues. La communication par écrans interposés est difficile à vivre pour l'entreprise, n'ayant pas forcément l'habitude de passer uniquement par les outils numériques. Comment garder le lien avec ses équipes à distance, Le télétravail va-t-il perdurer dans les entreprises, Autant de questions que vous continuez à vous poser et qui pèsent sur le bien-être des collaborateurs.

Désengagement

## Chapitre II : La qualité du milieu de travail

La crise nous a tous bouleversés : incertitudes, perte de sens au travail. Les collaborateurs ont été un peu perdus et ont eu du mal à accepter cette situation inédite. Manque de visibilité, le management a été compliqué et difficile. Tout ça a participé au désengagement des collaborateurs.

Selon une étude de l'IFOP publiée en février, un manager sur deux (57 %) pense que les salariés se désengagent du collectif. Eh oui, rappelons-le, la communication est cruciale en période de crise. Il est important d'informer les collaborateurs pour leur visibilité et une perspective de projection vers l'avenir.

### Santé et sécurité au travail

Pour travailler à domicile, il faut aux salariés du cadre et du matériel, éléments qu'ils n'avaient pas forcément à la maison. Le stress et l'anxiété ont augmenté chez les salariés. Cela a montré aux entreprises le rôle qu'elles avaient envers leurs collaborateurs. Et ne parlons pas de la charge mentale, qui comme nous l'avons vu a eu un réel impact sur le mal-être des collaborateurs.

Si l'on devait résumer les grandes lignes, l'enjeu actuel des entreprises est de maintenir la performance, d'améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail des collaborateurs. C'est pourquoi commencer une démarche qualité de vie au travail après cette crise est important. La qualité de vie au travail permet à chacun de s'exprimer pour améliorer son bien-être. Les salariés vont donc pouvoir parler de leurs ressentis, de leur souffrance au travail et des difficultés qu'ils ont rencontrées pendant le confinement. Alors, surtout n'oubliez pas de les inclure quand vous prévoyez votre stratégie QMT !

### Le mal-être des salariés, un coût pour l'entreprise

Les conditions de travail ont un impact sur la productivité des salariés. Par exemple, le coût du mal-être est en augmentation de 9.3 % entre 2018 et 2019.

Une mauvaise qualité de vie au travail coûte 14 850 € par an et par salarié dont 40% sont des coûts annulables par une stratégie de la qualité de vie au travail. Un peu plus en détail, 23 % de ces coûts compressibles sont liés aux absences (accident du travail, maladie professionnelle, absentéisme), 35 % aux ruptures de contrat du fait de l'employeur et 42 % au désengagement des salariés (démission, rupture conventionnelle). Le baromètre 2013 de Apicil et Mozart Consulting ajoute qu'une dégradation des conditions de travail entraîne une dégradation de la performance de l'entreprise de 27 %.

## Chapitre II : La qualité du milieu de travail

L'absentéisme est une des premières conséquences du mal-être en entreprise, et coûte 108 milliards d'euros. Souvenez-vous, nous parlions du désengagement, comme du défi actuel des RH et des dirigeants. Eh bien, figurez-vous que le désengagement a également un coût qui représente 13 340€ pour l'entreprise. Vous comprenez donc bien que la qualité de vie au travail est peut-être la solution dans laquelle investir pour relever les défis du Covid-19. Car rappelons-le, améliorer les conditions de travail permet de prévenir l'absentéisme et les maladies professionnelles, réduire les risques psychosociaux, les TMS

Selon OpinionWay 2018, +235 % de ROI, c'est ce qu'obtiennent les entreprises ayant placé le bien-être au cœur de leur vision d'entreprise. De plus, selon l'Indice du Bien-Être au Travail (IBET) de 2013, un gain de 10 % sur la qualité de vie au travail est plus facile à obtenir que 1 % de performance économique.

Miser sur le digital pour améliorer la qualité de vie au travail

Avant tout chose, les actions qui permettent d'améliorer les conditions de travail et d'agir sur le bien-être des collaborateurs, la pyramide de Maslow également appelée pyramide des besoins :

Besoins primaires : ce sont les besoins primaires dans le milieu de travail. On peut noter les conditions de travail, la charge de travail et l'ambiance de travail qui ont un impact direct sur la santé au travail des collaborateurs : maladies professionnelles, accidents du travail, TMS, problème de sommeil, anxiété, stress et dépression.

Besoins sociaux : ce sont les besoins liés à la dimension sociale, ceux ayant une incidence sur le sentiment d'appartenance. Nous pouvons donc prendre comme exemple, le type de management prônant la bienveillance, la relation avec les managers et la cohésion d'équipe.

Besoin aspiratif rationnel : ce type de besoin est lié à la reconnaissance et l'estime. Le salarié veut être reconnu au sein de son entreprise pour ce qu'il est, mais aussi pour son travail. Il souhaite pouvoir évoluer en interne et avoir la possibilité de se former pour être encore plus performant et innovant.

Mais d'ailleurs, qui est en charge de subvenir à ces besoins en entreprise ? Ils sont plusieurs. Les acteurs au service d'une meilleure qualité de vie au travail sont les :

- CE
- RH

- DRH
- CHO, responsable du bonheur au travail
- Dirigeants

### **Section 03 : Lien entre la QMT et la GRH :**

Avec le temps la QVT est devenu un levier important pour la FRH

#### **3.1. Relation être la QMT et la GRH**

L'intégration de la QMT au sein des priorités de la gestion des ressources humaines revêt une importance cruciale, car son fonctionnement en découle directement. Une QMT améliorée simplifie grandement les tâches des ressources humaines en favorisant le bien-être des employés à leur poste. Par conséquent, lorsque les employés se sentent à l'aise au travail, leur présence est notablement renforcée. Ainsi, la gestion des absences devient moins complexe, éliminant la nécessité pour les ressources humaines de rechercher constamment des remplaçants ou des intérimaires en cas d'absence. <sup>4</sup>

Une QMT optimisée conduit à une réduction significative du taux de rotation du personnel, ce qui simplifie la gestion des contrats et du recrutement. Les ressources humaines ne sont pas contraintes de constamment rechercher de nouveaux candidats et de les former à nouveau.

Les ressources humaines jouent un rôle essentiel en tant qu'intermédiaires entre l'entreprise et les employés. Leur rôle est central dans la promotion du bien-être au travail. Pour évaluer le niveau de motivation des employés, les ressources humaines disposent de divers indicateurs tels que le taux d'absentéisme, l'atteinte des objectifs, les enquêtes et les besoins en formation. Par conséquent, les ressources humaines sont en première ligne pour détecter les employés qui ne se sentent pas bien au travail et contribuer à l'amélioration de leur QMT. Lorsque la gestion des ressources humaines contribue à renforcer la QMT, elle améliore non seulement sa propre performance grâce à un gain de temps considérable, mais aussi celle de l'entreprise dans son ensemble.

Après tout, une bonne performance organisationnelle n'est atteinte que lorsque le professionnel qui la compose se sent motivé, ont de bonnes relations et sont productifs.

---

<sup>4</sup> Mémoire, Claire Melquinod, « la QVT au centre Hospitalier stell. », promotion 2017.

« Il est largement reconnu que la bonne qualité de vie dans les emplois est corrélée à des associés plus heureux, plus sains et plus productifs », déclare Joel Landau, président du groupe Allure, dans un article pour le magazine Forbes.

Selon lui, les professionnels sont moins susceptibles de perdre leur emploi ou de quitter l'entreprise lorsque leurs besoins humains sont satisfaits. Mais l'engagement des employés n'est pas le seul avantage. Investir dans la QMT est également un moyen d'augmenter les profits.

### 3.2. Le bien-être au travail ses enjeux

La qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement

#### 3.2.1. Le bien-être au travail :

La définition du bien-être au travail, ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015, p.55-60) s'appuie à la fois sur le courant hédonique et sur le courant eu démonique. Le premier repose sur un modèle bidimensionnel définissant le bien-être comme « un plaisir, ou un bonheur subjectif vécu au travail » et le second s'inspirant de la conception d'Aristote, où le bien-être « coïncide avec la réalisation de soi, possible pour celui qui saisit les occasions de se développer et les voit comme des défis qu'il se sent capable d'affronter ». De ces deux courants, les auteurs proposent leur définition : 16 «le bien-être devient un plus qui s'ajoute à ce qui fait le travail, une forme de rémunération complémentaire ». Pour définir les conditions de ce bien-être au travail, ils retiennent quatre dimensions : le SLAC ou le Sens du travail, le Lien, l'Activité et le Confort. Le sens correspond à la signification du travail pour le salarié, le lien au collectif de travail, le soutien et la reconnaissance des collègues, l'activité au travail accompli, au plaisir du travail bien fait et le confort au sentiment de bien-être physique, fonctionnel et psychique. Néanmoins, ce modèle de qualité de vie et de bien-être au travail est contingent à une taille modeste de l'organisation. En effet, les entreprises dites «libérées», qui étaient décrites comme capables d'innovation en matière de qualité de vie au travail par leur nouveau mode de management commencent à présenter cette limite

De plus, la Fabrique SPINOZA'7 (2014) qui s'appuie sur la grille du «vivre mieux» de l'OCDE<sup>18</sup>, définit le bien-être au travail selon douze dimensions : les conditions de travail, la gouvernance, la relation à la vie privée, l'éthique et les valeurs, le management, les relations sociales, la nature du travail, la formation et les perspectives, l'organisation du travail, la rémunération et les avantages, la relation au temps et la sécurité de l'emploi.

Enfin, « la santé, qui reste la "Santé" est une résultante et pas une composante du bien-être au travail et ne fait donc elle non plus, pas partie des 12 dimensions adaptées de l'OCDE ». C'est pour cette raison que nous traiterons de son sujet maintenant. La fabrique SPINOZA est un think tank économique et politique dont le but est de promouvoir une réflexion sur le bien-être des citoyens.

La définition de la santé au travail a été adoptée en 1995 par le Comité mixte OIT/OMS<sup>19</sup> de la santé au travail. Nous retenons que l'objectif est de « promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions (LAFARGUES et MATHEVON, 2008, p.150).

Nous l'avons vu plus haut, la santé est dépendante des conditions de travail, des facteurs de pénibilité et des risques psycho-sociaux.

La santé au travail est mesurée par les statistiques à la fois d'accidents de travail et de maladies professionnelles. « Elles constituent un support habituel des réflexions dans les instances de concertation nationales ou locales » (GOLLAC et VOLKOFF, 2000, p.22). Néanmoins les auteurs mettent en doute les 17 pertinences et la solidité de ces indicateurs au vu des pratiques différentes selon les régions et les acteurs. Après avoir présenté la QVT, le bien-être et la santé au travail, nous concevons que tous les trois sont intimement liés : pour que la démarche de QVT soit réalisable, il faut que la santé soit présente pour donner du bien-être au travail. Au vu de leur lien fort, nous exposerons leurs enjeux.

### 3.2.2. L'enjeux du bien-être au travail

Pour commencer, nous ferons référence à la semaine pour la qualité de vie au travail (11 au 15 juin 2018), où Yves CLOT est intervenu lors de la conférence appelée « Qualité du travail, entre santé et performance ». Il y parle de « performance dialogique » qu'il explique par « le dialogue nécessaire pour faire émerger une solution à laquelle personne n'a pensé pour la santé comme source de plaisir ou de désir au travail ; il appelle tous les acteurs à être créatif ». Pour l'ANACT (2007), il existe trois types d'enjeux : sociétaux, de marché et du travail. Les premiers renvoient aux caractéristiques de la population au travail (âge, handicap, genre, situation familiale...). Ils doivent renforcer les sentiments d'équité, de cohésion et participer au maintien en emploi. Les seconds renvoient aux exigences clients et aux NTIC. Ils doivent permettre l'adaptation des postes de travail, de réduire le stress face au changement et de permettre le développement professionnel. Enfin les troisièmes renvoient aux notions d'autonomie, de sens accordé au travail, de capacité à s'exprimer, de droit à l'erreur et de

reconnaissance. Les effets attendus touchent au management et à ses manières de développer l'innovation sociale et organisationnelle.

OIT/OMS : Organisation Internationale du Travail / Organisation Mondiale de la Santé

Pour la Fabrique SPINOZA (2013), il apparaît que l'individu plus heureux aura un effet positif pour l'entreprise dans au moins cinq domaines : la santé (moins de turnover et de burn-out), la coopération et l'organisation, l'engagement et la mobilisation (dévouement et responsabilité vis-à-vis de l'entreprise), l'innovation et l'entrepreneuriat (créativité) et la qualité du travail. (Cf. Figure 1 : La performance est augmentée par le bien-être, via 5 piliers). Figure 1: La performance est augmentée par le bien-être, via 5 piliers 18 Deux autres points essentiels sont relevés par la Fabrique : la performance globale de l'individu qui se sent bien, est accrue et «la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes ». En se basant sur les performances collectives et individuelles, les entreprises gagnent en compétitivité et « la qualité de vie au travail contribue à celle-ci ». Nous venons d'expliquer les origines de la QMT, ses liens avec le bien-être et la santé au travail ainsi que leurs enjeux, à savoir la performance individuelle et collective. Nous allons maintenant aborder la QMT dans le monde sanitaire.

### 3.3. La qualité du milieu de niveau sanitaire :

Pour aborder ce sujet, nous allons nous appuyer sur le cadre de la QMT, sur la reconnaissance et le collectif comme source de bien-être au travail, pour conclure sur la performance de la QMT, c'est-à-dire la qualité des soins.

La définition retenue de la QMT dans le monde sanitaire s'appuie sur celle de l'ANI 2013 évoquée précédemment. Dans un premier rapport de l'HAS (2016, p.11), nous lisons qu'il «s'agit de dépasser les impasses de la souffrance au travail pour positionner le travail au cœur d'enjeux capables d'articuler conjointement performance économique et performance sociale». Dans un second rapport, il est fait mention que «la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des établissements de santé[...] Elle se traduit par un sentiment individuel et collectif de bien-être au travail qui résulte des conditions d'exercice des salariés 19 et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu du travail»(HAS,2017,p.7) Ce qui ressort de ces deux rapports, c'est que les professionnels de santé doivent avoir la possibilité de s'exprimer sur leurs conditions de

## Chapitre II : La qualité du milieu de travail

travail et de pouvoir agir sur celles-ci. Le bien-être individuel et collectif pourra alors s'exprimer entraînant performance sociale et économique, la première par l'expression équitable de toutes les caractéristiques humaines (âge, diversité, genre, handicap, lien social,) et la deuxième par la santé au travail ou par l'efficacité du travail accompli. Pour résumer nos propos et pour expliciter les enjeux de la QMT, nous avons décidé de les illustrer par la figure n°2, extraite de la revue Soins Cadres n° 106 (2018, p.50).

### Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons exposé l'organisme d'accueil, ainsi que la démarche méthodologique qui nous permettra d'aboutir au traitement et l'analyse de données collectées à partir du questionnaire distribué. A l'issue de notre analyse, on est arrivé à confirmer le rôle crucial de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité du milieu de travail.

# *Chapitre III :*

*Le rôle de la gestion des ressources  
humaines dans l'amélioration du milieu  
de travail cas EPSP d'Azeffoun.*

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

### **Introduction :**

La gestion du personnel ou des ressources humaines dans les établissements publics de santé (EPS) en Algérie est régie d'une part, par des procédures administratives codifiées par le statut de la fonction publique qui se caractérise par un ensemble des lois, des règlements et des textes qui représentent à leur tour le cadre légal qui gère toutes les fonctions de la gestion des personnels dans tous les organismes publics. Et s'appuie aussi sur deux outils de prévision, de suivi et de contrôle à savoir le plan de gestion des ressources humaines et le plan de formation d'autre part.

En effet, avec la question de modernisation de gestion des ressources humaines qui se pose aujourd'hui comme une grande nécessité, les EPS algériens sont censés de passer progressivement d'une gestion purement administrative à une gestion rénovée dans ses outils et ses pratiques, qui réfléchit aux métiers de demain, qui motive les personnels et les fonctionnaires et utilise mieux leur compétences. Une gestion comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

### **Section 01 : Présentation générale des établissements publics de santé (EPS) en Algérie :**

La présentation des établissements publics de santé avant de présenter leurs modes de gestion du personnel est utile. Cette section sert à définir ces établissements, à identifier leurs missions ainsi leur organisation.

#### **1.1. Définition des EPS :**

Les établissements publics de santé (EPS) sont des personnes morales de droit public.

Ils assurent une mission de service public et sont soumis au contrôle de l'État. Le plus souvent rattachés à une commune, ils jouissent d'une certaine autonomie de gestion. Un établissement public de santé (EPS) est une structure définie par un statut légal, et dont les missions sont fixées par le Code de la santé publique. Ces missions (soins, prévention, recherche médicale, enseignement) sont exécutées dans le cadre d'un système de valeurs et d'obligations de service public (continuité du service...). La compétence de ces établissements peut être de nature communale, intercommunale, départementale, régionale, interrégionale ou nationale.

De manière générale, les EPS sont des établissements dotés d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Ils sont chargés essentiellement d'assurer le diagnostic, la surveillance et le traitement des patients.

#### **1.2. Les Centres Hospitaliers (CH) :**

Ont pour mission d'offrir des services diagnostiques et d'assurer toute la gamme des soins aigus en médecine, chirurgie et obstétrique, ainsi que les soins de suite et de longue durée. Constituent un premier niveau de prise en charge. A ce titre :

Ils dispensent des soins à une population vivant dans une zone géographique de proximité, grâce aux services de médecine, de soins de suite et de réadaptation, et aux services d'hospitalisation, de soins, d'aide ou de soutien à domicile (service de soins infirmiers à domicile, hospitalisation à domicile...).

Ils accueillent, dans des services adaptés (constituant un lieu de vie), une population âgée dépendante, nécessitant un accompagnement et des soins de qualité

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

Nous distinguons 3 types des centres hospitaliers :

### **1.2.1. Les centres hospitaliers régionales (CHR)**

Ont une vocation régionale liée à leur haute spécialisation et assurent les soins courants à la population proche, mais également des soins techniques de haut niveau (de 2eme ligne, de Recours) pour l'ensemble de la population régionale voire nationale et internationale.

### **1.2.2. Les centres hospitaliers universitaires (CHU)**

Sont ainsi dénommés les centres hospitaliers régionaux (CHR) qui ont passé une convention avec une Université comportant une ou plusieurs unités de formation et de recherche (UFR) en médecine, pharmacie ou odontologie.

### **1.2.3. Les centres hospitaliers non universitaires (CHNU)**

Ce sont les centres hospitaliers (CH) n'ayant pas passé une convention avec une unité de formation et de recherche. Ce sont les plus nombreux : Les Centres Hospitaliers Généraux (CHG) et les Centres Hospitaliers Spécialisés (CHS).

- **Les Hôpitaux Locaux (HL)**

Ils comportent des unités d'hospitalisation destinées à la pratique médicale courante. Ils peuvent en outre avoir des activités de moyen et long séjour. Les hôpitaux locaux (HL) ne peuvent assurer des soins de courte durée ou concernant des affections graves pendant leur phase aiguë qu'en médecine. Pour assurer ces soins, ils devraient passer une convention avec un ou plusieurs centres hospitaliers publics (CHP) ou établissements de santé privés assurant le SPH (service public hospitalier) ou associés à son fonctionnement, qui dispensent ces soins.

## **1.3. Missions et organisation administrative des EPS**

### **1.3.1. Les missions**

Les principales missions des EPS sont résumées comme suit :

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

### **1.3.1.1. Mission de soins**

Les établissements de santé publics devraient assurer non seulement les examens de diagnostic et le traitement des malades, des blessés, des femmes enceintes mais également leur surveillance, en tenant compte des aspects psychologiques du patient. Ils ont pour objet de dispenser : Sans hébergement : des soins de courte durée ou concernant des affections graves pendant leur phase aiguë en médecine, chirurgie, obstétrique, odontologie ou psychiatrie, des soins de suite ou de réadaptation dans le cadre d'un traitement ou d'une surveillance médicale à des malades requérant des soins continus dans un but de réinsertion (cure médicale, convalescence, réadaptation, post cure ...), Avec hébergement : des soins de longue durée à des personnes n'ayant pas leur autonomie de vie, dont l'état nécessite une surveillance médicale constante et des traitements d'entretien (ce qui les différencie des établissements du secteur social et médico-social).

### **1.3.1.2. Mission d'information du patient**

Tous les établissements de soins ont l'obligation de communiquer les informations médicales contenues dans le dossier médical à des personnes recevant ou ayant reçu des soins.

### **1.3.1.3. Mission d'évaluation et d'analyse de l'activité**

Afin de dispenser des soins de qualité, les établissements de santé sont tenus de développer une politique d'évaluation des pratiques professionnelles, des modalités d'organisation des soins et de toute action concourant à une prise en charge globale des malades. Ils devraient également procéder à l'analyse de leur activité dans le respect du secret médical et des droits des malades.

A cet effet, ils mettent en œuvre des systèmes d'information qui tiennent compte des pathologies et des modes de prise en charge, en vue d'améliorer la connaissance et l'évaluation de l'activité et des coûts et de favoriser l'optimisation de l'offre de soins. Enfin ils sont tenus de mener des études régulières de satisfaction des patients, afin d'évaluer la qualité perçue par les patients.

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

### **1.3.1.4. Mission de santé publique :**

Les établissements participent à des actions de santé publique, notamment à des actions médico-sociales coordonnées, à des actions d'éducation pour la santé, et de prévention

Ils concourent également :

- L'enseignement universitaire et postuniversitaire ;
- La recherche scientifique et médicale ;
- Le développement professionnel continu des praticiens hospitaliers et non hospitaliers ;
- La formation initiale et le développement professionnel continu des sage-femmes et du personnel paramédical et la recherche dans leurs domaines de compétence

### **1.3.2. L'organisation administrative des EPS**

Les établissements publics de santé sont administrés par conseil d'administration et dirigés par un directeur. Ils sont dotés d'un organe consultatif dénommé " conseil médical ".

#### **1.3.2.1. Le conseil d'administration**

Pour ses missions, il délibère sur :

- Le plan de développement à court et moyen terme de l'établissement ;
- Le projet du budget de l'établissement.
- Les comptes prévisionnels ;
- Le compte administratif ;
- Les projets d'investissement ;
- Les projets d'organisation interne de l'établissement.

Selon le décret exécutif n° 07-140 le conseil d'administration Comprend 09 membres qui sont :

- Le représentant du wali, président ;
- Un représentant de l'administration des finances ;
- Un représentant des assurances économiques ;
- Un représentant des organismes de sécurité sociale ;
- Un représentant de l'assemblée populaire de la wilaya ;
- Un représentant de l'assemblée populaire du commun siège de l'établissement ;

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

- Un représentant des personnels médicaux élu par ses pairs ;
- Un représentant des personnels paramédicaux élu par ses pairs ;
- Un représentant des associations des usagers de la santé

### **1.3.2.2. Le directeur**

C'est le responsable de la gestion de l'établissement public de santé (EPS), Les compétences du directeur sont renforcées puisque l'essentiel des pouvoirs jusqu'alors détenus par le conseil d'administration lui sont transférés. Son rôle consiste :

- Il conduit la politique générale de l'établissement, en cohérence avec la politique de santé sur le territoire, permettant une prise en charge optimale des populations.
- Il est le garant du bon fonctionnement et de la performance globale de l'hôpital (gestion des risques, qualité environnementale, sociale et économique...);
- Il est l'ordonnateur de l'état de prévision des recettes et des dépenses ;
- Il nomme les personnels non médicaux ;
- Il définit l'organisation de l'établissement en se conformant au projet médical d'établissement ;
- Il nomme les directeurs adjoints ;
- Il met en œuvre les délibérations du conseil d'administration

### **1.3.2.3. Le conseil médical**

Selon le décret exécutif n° 07-140le conseil médical chargé d'émettre des avis techniques sur toute question intéressant l'établissement, notamment sur :

- L'organisation et les relations fonctionnelles entre les services médicaux ;
- Les projets de programmes relatifs aux équipements médicaux, aux constructions et réaménagements des services médicaux ;
- Les programmes de santé et de population ;
- Les programmes des manifestations scientifiques et techniques ;
- La création ou la suppression de structures médicales.

Le conseil médical propose toutes mesures de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement, notamment des services de soins et de prévention. Il comprend :

- Les responsables des services médicaux ;
- Un pharmacien responsable de la pharmacie ;

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

- Un chirurgien-dentiste ;
- Un paramédical élu par ses pairs dans le grade le plus Elevé du corps des paramédicaux ;
- Un représentant des personnels hospitalo-universitaires

### **Présentation des établissements publics de santé (EPS) en Algérie :**

Après avoir présenté les établissements publics de santé de manière générale dans le premier chapitre, l'objectif de cette section est de présenter les EPS en Algérie en abordant leurs différents types et leurs principales catégories du personnel.

### **1.4. Les différents types d'établissements publics de santé (EPS) en Algérie**

En Algérie, ces établissements sont présentés comme suit :

#### **1.4.1. Les centres hospitalo-universitaires (CHU)**

médico-chirurgicales, appliquer les programme de la santé nationaux, régionaux et locaux de la santé, participer à l'élaboration des normes d'équipement sanitaire scientifique et pédagogique des structures de la santé...etc.), en matière de formation (assurer la formation en sciences médicales, participer à la formation, au recyclage et au perfectionnement des personnels de santé...etc.),et en matière de recherche (effectuer tous travaux d'étude et de recherche dans le domaine des sciences de la santé, organiser des séminaires, colloques, journée d'étude et manifestation techniques et scientifiques en vue de promouvoir les activités de soins, de formation et de recherche en sciences de la santé).

#### **1.4.2. Les secteurs sanitaires**

Un secteur sanitaire est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du wali et constitué de l'ensemble des structures sanitaires publiques de préventions, de diagnostic, de soins, d'hospitalisation et de réadaptation médicale couvrant la population d'un ensemble de communes et relevant du ministère chargé de la santé. Ces secteurs sont transformés en établissements publics hospitaliers (EPH) et établissements publics de santé et de proximité (EPSP) après la parution du décret exécutif n° 07-140 du 19 mai 2007 :

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

### **1.4.2.1. Etablissements publics hospitaliers (EPH)**

Constitués d'une structure de diagnostic, de soins, d'hospitalisation, et de réadaptation médicale. Couvrant la population d'un ensemble de communes. Ils ont pour tâches d'assurer l'organisation et la programmation de la distribution des soins curatifs, de diagnostic, de réadaptation médicale et d'hospitalisation ; d'appliquer les programmes nationaux de santé ; d'assurer l'hygiène, la salubrité et la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux ; d'assurer le perfectionnement et le recyclage des personnels des services de santé.

### **1.4.2.2. Etablissements publics de santé et de proximité (EPSP)**

Constitués de polycliniques et de salles de soins de base couvrant un bassin de population. Ils ont pour missions de prendre en charge la prévention et les soins de base ; la gestion administrative à la gestion des compétences du personnel dans les établissements publics de santé en Algérie. Diagnostic ; les soins de proximités ; les consultations de médecine générale et les consultations de médecine spécialisée de base ; les activités liées à la santé reproductive et à la planification familiale ; la mise en œuvre des programmes nationaux de santé et de population

### **1.4.3. Etablissements hospitaliers spécialisés (EHS)**

D'après le décret exécutif n°97-645 les EHS sont Constitués d'une ou plusieurs structures destinées à la prise en charge d'une maladie déterminée, de l'affection d'un appareil ou système organique donné, ou d'un groupe d'âge déterminé.

### **1.4.4. Les principales catégories du personnel au sein des EPS**

Les personnels au sein des EPS en Algérie sont repartis en 03 catégories comme suit :

#### **1.4.4.1. Le personnel administratif**

Il est composé de :

##### **A) Directeur**

Le directeur général représente l'exécutif de l'établissement, il assure l'exécution des délégations du conseil administratif et occupe un poste supérieur qui lui permet d'exercer le

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

pouvoir hiérarchique et disciplinaire sur l'ensemble des personnels. Il est nommé par le décret présidentiel sur proposition du ministère de la santé.

### **B) Les sous- directeurs**

Les sous-directeurs sont constitués de 04 catégories à savoir :

#### **C) Le sous-directeur des finances**

Il est responsable des bureaux de budget et de comptabilité (préparation du projet de budget et le suivi de l'exécution des crédits).

- **Le sous-directeur des moyens matériels et de maintenance**

Participe à la gestion des équipements et des infrastructures (l'acquisition, la distribution et la maintenance des équipements, le suivi de la réalisation des programmes de construction et d'entretien des bâtiments).

- **Le sous-directeur des ressources humaines**

Gère le personnel de l'établissement par la détermination de ses besoins, l'élaboration du recrutement et la gestion des carrières.

- **Le sous-directeur des activités de santé**

Il est chargé du suivi des activités des soins, des rapports d'activités dressées par les chefs des services de l'établissement, la collecte et l'utilisation des statistiques médicales et du bilan épidémiologique.

### **D) Les administrateurs des services de santé**

Ils sont répartis en 04 grades comme suit :

- **Administrateurs de services sanitaires de 3Eme classe mis en voie d'extinction**

Sont chargés notamment d'instruire les questions administratives se rapportant aux lois et règlements spécifiques en matière de santé ; et de mettre en œuvre les procédures et les règles régissant le service public de santé.

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

- **Administrateurs de services de santé**

Ils sont chargés notamment de mettre en application les plans d'action et réaliser les objectifs s'y rapportant ; de traduire en mesures exécutoires les dispositions contenues dans les textes législatifs et réglementaires ; d'élaborer les programmes d'activité relevant de leurs attributions et d'en évaluer leur exécution ; et d'entreprendre les actions nécessaires en matière de gestion hospitalière afin d'assurer la concrétisation des objectifs qui leur sont assignés.

- **Administrateurs principaux des services de santé**

Les administrateurs principaux des services de santé sont chargés d'initier et développer toute action de nature à améliorer la gestion des services de santé ; de participer à des missions d'évaluation sur la gestion des structures et des établissements de santé ; et de proposer toute mesure de nature à améliorer l'organisation et la gestion du service public de santé.

- **Administrateurs en chef de services de santé**

Les administrateurs en chef des services de santé sont chargés d'effectuer des missions de conseil ou d'évaluation auprès de l'administration de la santé, et d'en assurer toute tâche ou fonction qui leur est confiée dans ce domaine ; de proposer tout projet d'études, instruments ou procédures liées au domaine de la gestion des services de santé ; et d'assurer des missions d'études et d'expertise dans le domaine de la gestion hospitalière.

### **1.4.4.2. Le personnel médical**

Le corps médical est structuré en 03 organes qui sont :

#### **A) Les médecins généralistes et spécialistes**

Assurent leur mission au niveau de l'hôpital, à ce titre ils sont tenus de recourir au progrès de la médecine pour une meilleure prise en charge des malades ; de participer à la formation et à l'encadrement des personnels de la santé ; de participer à la conception des programmes nationaux de santé et de veiller à leur application ; et d'établir les bilans annuels d'activités.

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

### **B) Le médecin chef de l'unité**

Le chef d'unité est chargé de veiller au bon fonctionnement de l'unité dont il a la charge ; de proposer au chef de service toutes méthodes susceptibles d'améliorer les activités de soins, de recherche et d'encadrement au niveau de l'unité ; de participer à l'évaluation du personnel de son unité ; d'établir et de transmettre au chef de service les rapports d'activités de l'unité ; et de veiller à la discipline dans l'unité.

### **C) Le médecin chef de service**

Le chef de service est chargé de veiller au bon fonctionnement du service dont il a la charge ; de proposer à chaque début d'année au conseil médical de l'établissement , un programme d'activités du service pour améliorer les activités de soins, de recherche et d'encadrement au niveau du service ; de proposer toutes méthodes susceptibles d'améliorer le fonctionnement du service ; d'évaluer le personnel dont il a la charge ; d'établir et de transmettre un rapport semestriel sur l'exécution du programme des activités à l'autorité hiérarchique ; et de veiller à la discipline dans le service.

### **1.4.4.3. Le personnel paramédical**

Le corps des paramédicaux selon le décret exécutif n° 09-394 est répartis en 05 organes à savoir :

#### **A) Aide-soignant**

Les aides-soignants de santé publique sont chargés de l'hygiène corporelle des malades et de leur environnement, de l'exécution des soins infirmiers de base et des tâches inhérentes à l'hôtellerie et hygiène hospitalière. Ainsi, d'observer, de recueillir les données relatives à l'état de santé du patient et de transmettre les observations par écrit et oralement pour assurer la continuité des soins.

#### **B) Infirmier breveté (IB)**

Les infirmiers brevetés sont chargés notamment, d'exécuter les prescriptions médicales et les soins de base. Ils veillent à l'hygiène, à l'entretien et au rangement du matériel.

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

### **C) Infirmier diplômé d'Etat (IDE)**

Les infirmiers diplômés d'Etat sont chargés essentiellement de participer à la surveillance clinique des malades et des thérapeutiques mises en œuvre ; de favoriser le maintien, l'insertion ou la réinsertion des patients dans leur cadre de vie habituelle ; et de participer à des actions de prévention en matière de santé individuelle et collective.

Articles 9, 31, 32 du décret exécutif n° 09-394 du 7 Dhou El Hidja 1430 correspondant au 24 novembre 2009 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des praticiens médicaux spécialistes de santé publique.

### **D) Infirmier de santé publique (ISP)**

Ils ont pour mission de participer au maintien, à la restauration et à la promotion de la santé physique et mentale des personnes ; de réaliser des soins infirmiers relevant des tâches propres à leur mission sur prescription médicale ou en présence du médecin et en cas d'extrême urgence sur la base de protocoles d'urgence écrits ; de contrôler, d'évaluer et de surveiller l'évolution de l'état de santé des patients ; d'établir le projet de soins, de planifier les activités y afférentes, de tenir et de mettre à jour le dossier soins du patient ; et enfin d'accueillir et de suivre pédagogiquement les étudiants et les stagiaires.

### **E) Infirmier spécialisé de santé publique (ISSP)**

Ils sont chargés, en fonction de leurs spécialités d'exécuter les prescriptions médicales nécessitant une haute qualification, notamment les soins complexes et spécialisés ; et de participer à la formation des paramédicaux.

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

### **Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil et délimitation du champ d'étude**

#### **Aperçu générale sur l'établissement public de sante de proximité « HELWOUNI ALI »**

L'hôpital EPSP d'Azeffoun dont 310 se constitue de 226 Femmes 84 hommes.

#### **2.1. Situation géographique, historique et cadre juridique de l'EPSP**

La situation géographique de l'hôpital est représentée comme ceci

##### **2.1.1. Situation géographique de l'EPSP**

L'établissement publique de sante à proximité « HELWOUNI ALI » d'Azeffoun est situé dans une ville côtière, il est à 70KM du nord, ouest du chef-lieu de wilaya de Tizi-Ouzou et 95 km à l'ouest de wilaya de Bejaia.

##### **2.1.2. Historique de l'EPSP**

L'hôpital d'Azeffoun a été créé en janvier 2008, suite au décret exécutif 07-140 du 19mai2007. Il est baptisé au nom du chahid « HELWOUNI ALI ».

##### **2.1.3. Cadre juridique de l'EPSP**

L'établissement public de sante de proximité « HEWOUNI ALI » d'Azeffoun est classe dans la catégorie D, couvre d'une façon officielle une population qui s'élève à environ 40250 habitants repartie sur 319km correspondant la superficie des autre commune de la daïra d'Azeffoun, a savoir Azeffoun chef-lieu Aghribs, Akerrou, Ait chafaa.

#### **2.2. Présentation de l'organisme d'accueil et délimitation du champ d'étude :**

Toutefois depuis l'ouverture de pavillon des urgences sis à Agouni cherki commune Aghribs le 05juillet 2013 vu sa situation géographique au limite des territoires des communes de Freha , Iflisen Souk elhed ,Azazga ,ainsi que spécifie touristique de chef-lieu de daïra tres

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

prisee durant la saison estivale ,note établissement couvre un territoire en densité démographique qui dépasse largement 100000 habitants :

- Azeffoun
- Ait chafaa
- Akrerrou
- Aghribs

### **2.3. Missions et activités de l'établissement public à proximité « HELWOUNI ALI » d'Azeffoun**

#### **2.3.1. Ses missions**

L'établissement public de sante à proximité « HELWOUNI ALI » d'Azeffoun a pour mission de prendre en charge de manière intégré et hiérarchisé :

- la prévention des soins
- le diagnostique
- les consultations des médecins générales et consultations des médecins conçus de base.
- les activités lies à la santé reproductive ont la planification familiale
- la mise en œuvre des programmes nationaux de sante de la population.
- contribution à la protection de l'environnement dans des domaines relevant de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux.
- de contribuer au perfectionnement et au recyclage du personnel des services de sante
- sert de terrain paramédical et en gestion hospitalière sur la base de convention signe avec les établissements de formation.

#### **2.3.2. Ses activités**

Médecin généralistes et urgences médicale et soins infirmier :

## Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

En plus de médecine générale et les soins infirmier assures aux niveaux de nos structures à temps plein et à temps partiel, selon nos moyens humains et le besoin des bassins de population, les urgences médicales relèvent de nos compétences sont prises en charge aux niveaux de nos polycliniques notamment agnou cherki et Azeffoun chef-lieu, les cas nécessitaient des avis spécialistes plus pointus sont évacues soit vers EPH soit vers CHU Tizi Ouzou.

### 2.3.3. Service de d'épidémiologique et de la médecine préventive SMEP

C'est l'activité primordiale de notre établissement et sa vocation principale elle s'articule sur les axes suivants :

- l'application des programmes nationaux de sante publique aussi nombre de 29.
- la lutte contre toute les MTH et les maladies à déclaration obligatoire sous toutes les formes.

### 2.3.4. La GRH dans l'EPSP d'AZEFFOUN

Le service de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans l'EPSP a pour mission principale de gérer l'ensemble des aspects liés au personnel travaillant dans l'établissement hospitalier. Voici une description des principales fonctions et responsabilités du service GRH dans ce contexte.

- **Recrutement** : Le service GRH de l'EPSP participe au processus de recrutement en collaboration avec les responsables départementaux médicaux et administratifs. Cela implique la rédaction et la diffusion d'annonces d'emploi, la sélection des candidats, les entretiens d'embauche et la prise de décisions concernant les nouvelles embauches.
- **Gestion des dossiers du personnel** : Le service GRH assure la tenue et la mise à jour des dossiers de chaque employé, y comprenant les informations sur les compétences, les formations, les évaluations de performance, les congés, les heures de travail, etc.

### Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

- **Administration des avantages sociaux :** Il gère les avantages sociaux des employés, tels que les assurances maladie, les congés payés, les congés de maladie, les régimes de retraite, les allocations familiales, etc.
- **Formation et développement :** Le service GRH coordonne les programmes de formation et de développement professionnel pour le personnel hospitalier afin de garantir que les employés sont compétents et à jour dans leurs domaines respectifs.
- **Évaluation des performances :** Il supervise les processus d'évaluation des performances et d'entretiens annuels, en s'assurant que les employés reçoivent des retours constructifs sur leur travail et leur développement professionnel.
- **Gestion du temps et de la présence :** Le service GRH gère les horaires de travail, les congés, les absences et les heures supplémentaires du personnel hospitalier pour garantir une couverture adéquate des services de santé.
- **Conformité aux réglementations :** Il veille à ce que l'hôpital respecte les lois et réglementations relatives à l'emploi, notamment en ce qui concernent la sécurité au travail, les normes de salaire minimum, les droits des employés, etc.
- **Relations avec les employés :** Le service GRH joue un rôle crucial dans la gestion des conflits,

## **Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.**

### **Section 03 : méthodologie de l'étude de cas direction de l'EP Azeffoun**

Dans le cadre de cette étude, nous présentons la démarche que nous avons utilisé afin d'approcher ce sujet, de définir le terrain de la recherche et les instruments de collecte d'information privilégiés.

#### **3.1. Définition de l'objet de l'enquête**

Le but de notre recherche est de montrer le rôle de la fonction ressource humaine dans l'amélioration de la qualité de vie au travail. Pour cela, on a fait recours à la méthode la plus répandue dans le domaine de gestion, la méthode qualitative.

#### **3.2. Méthodologie de recueil de données**

Afin de répondre aux questions posées et les hypothèses formulées, on a opté pour plusieurs techniques de collecte d'informations, à savoir l'analyse documentaire et le questionnaire.

##### **3.2.1. L'analyse documentaire**

Cette étape a été réalisée à travers une revue de documents. Il s'agit de : - Quelques mémoires et rapports de stage élaborés sur l'entreprise disponibles dans la salle mémoire d'Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

##### **3.2.2. Le questionnaire**

Le questionnaire est un instrument central dans notre recherche dont nous avons diversifié les types de questions :

- Des questions fermées à réponse unique qui facilite le dépouillement ;
- Des questions à choix multiples.

##### **3.2.3. L'échantillonnage**

Dans notre recherche on s'est intéressé à quelques salariés de l'entreprise qui sont 40 personnes pour les renseignements de l'entreprise et des questions spéciale pour le chef du département ressources humaines.

#### **3.3. L'analyse des résultats des questionnaires destinés aux salariés de l'entreprise**

Nous avons structuré cette analyse de la manière suivante : la lecture des principales informations obtenues par les questionnaires.

## Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

### I. Questions d'identification des interrogés :

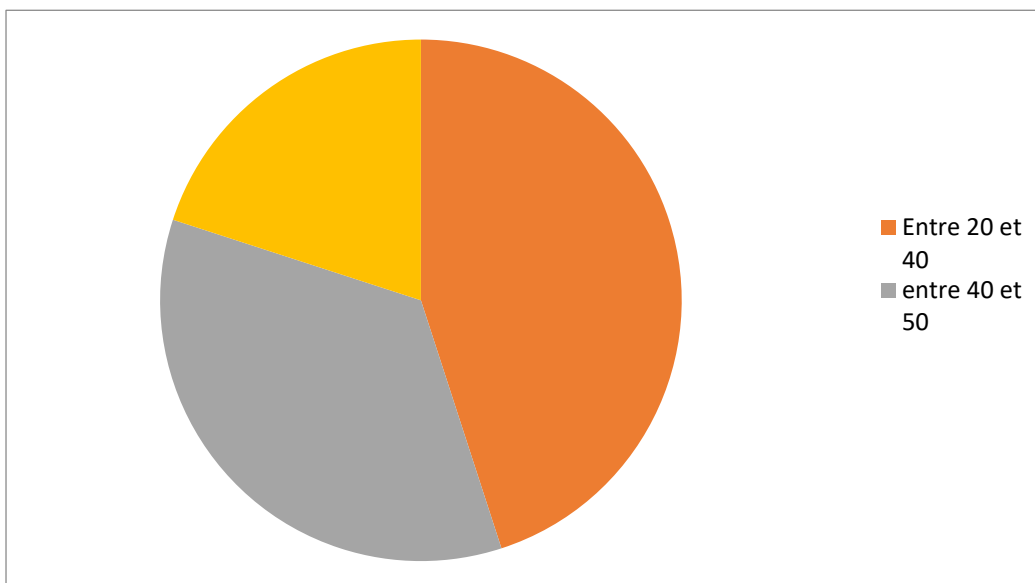
Question 1 : quel est votre âge ?

Tableau N°1 : l'âge des interrogés

Réponse	Nombre	%
Entre 20 et 40	18	45%
Entre 40 et 50	14	35%
50 ou plus	08	20%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N° 03 : l'âge des interrogés



Source : conçu par nous même

Constat : Il y a une diversification de tranches d'âge des interrogés, mais l'âge dominant est celui situé entre 20 et 40 ans avec un pourcentage de 45 %, tandis que la tranche d'âge située entre 40 et 50 ans est représentée par un pourcentage de 35 %. Et la dernière tranche plus de 50 ans représente que 20 %. Donc on peut dire que le personnel d'EPSP d'Azeffoun est de moyen âge.

### Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

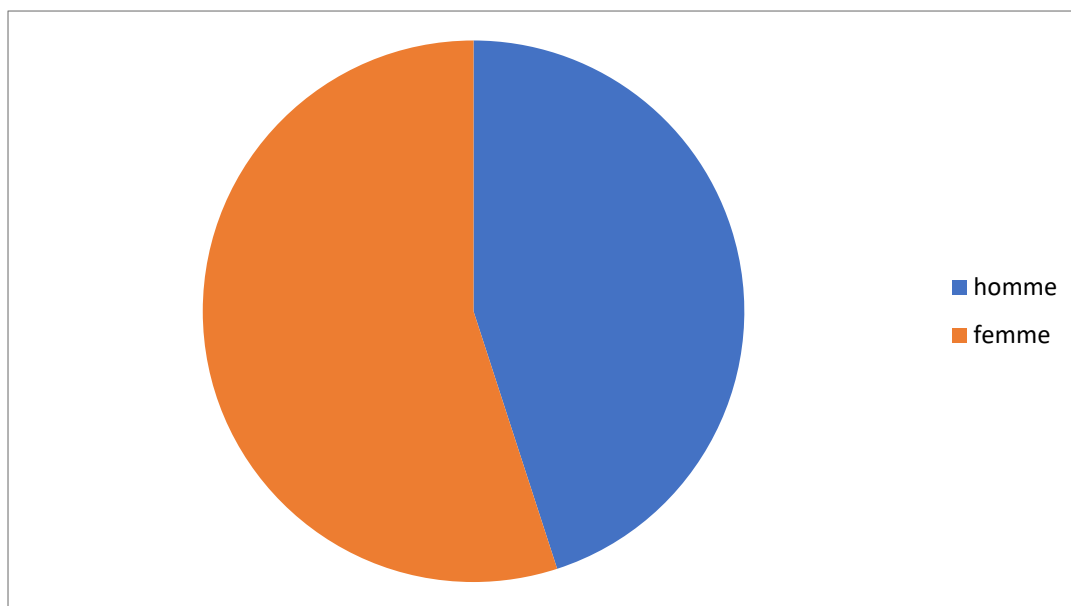
Question N°2 : quel est votre sexe ?

Tableau N° 2 : le sexe des salariées

Réponse	Nombre	%
Homme	18	45%
Femme	22	55%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N°04 : le sexe des salariées



Source : Conçu par nous même

Constat : les hommes sont plus nombreux que les femmes, avec un taux de 45% pour les femmes et 55% pour les hommes

### Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

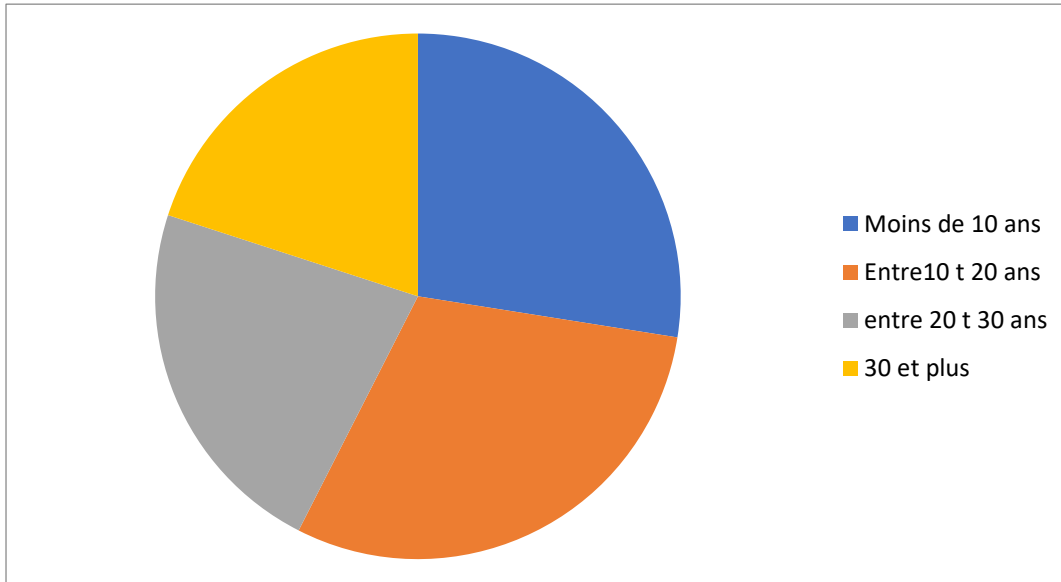
#### Question N°3 : ancienneté dans l'entreprise ?

Tableau N° 3 : l'ancienneté des salariés dans l'entreprise

Réponse	Nombre	%
Moins de 10ans	11	27,5%
Entre 10 et 20 ans	12	30%
Entre 20 et 30 ans	09	22,5%
Plus de 30ans	08	20%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N°05 : l'ancienneté des salariés dans l'entreprise



Source : conçu par nous même

Constat : les salariés de moins de 10ans le taux est de 27,5%, pour ceux entre 10 et 20 ans le taux est de 30%, entre 20 et 30 ans est 22,5%, plus de 30ans est 20%. On remarque que la plus grande tranche est entre 10 et 20 ans.

## Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

### II. Questions relatives à la gestion des ressources humaines

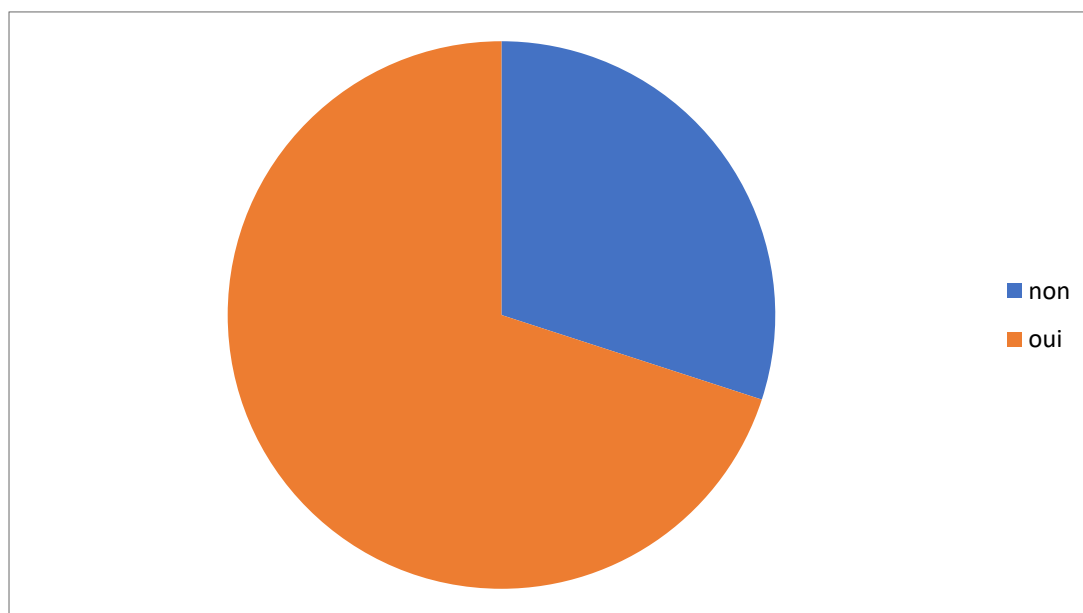
Question N°1 : Est-ce que vous vous sentez protégés et en sécurité en exerçant votre métier ?

Tableau N° 4 : la sécurité des salaires

Réponse	Nombre	%
Non	12	30%
Oui	28	70%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N° 06 : la sécurité des salaires



Source : conçu par nous même

Constat : 30% des salariés ne se sont pas en sécurité en exerçant leur travail tandis que 70% se sont en sécurité. La majorité trouve qu'ils sont protégés.

### Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

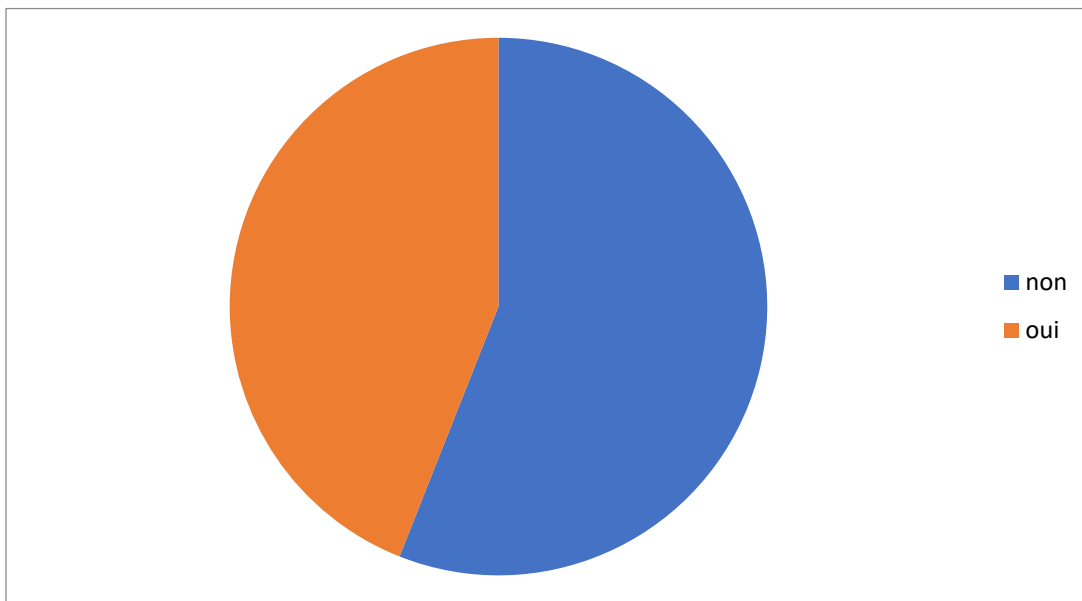
Question N°2 : concernant le climat de travail existe- il une harmonie entre les collaborateurs ?

Tableau N° 5 : le climat d travail

Réponse	Nombre	%
Non	22	55%
Oui	18	45%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N° 07 : le climat d travail



Source : conçu par nous même

Constat : 55% des salariés trouve que ce n'est pas un climat favorable pour le travail tandis que 45% pensent que oui. La majorité pense que le climat de travail n'est pas favorable.

### Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

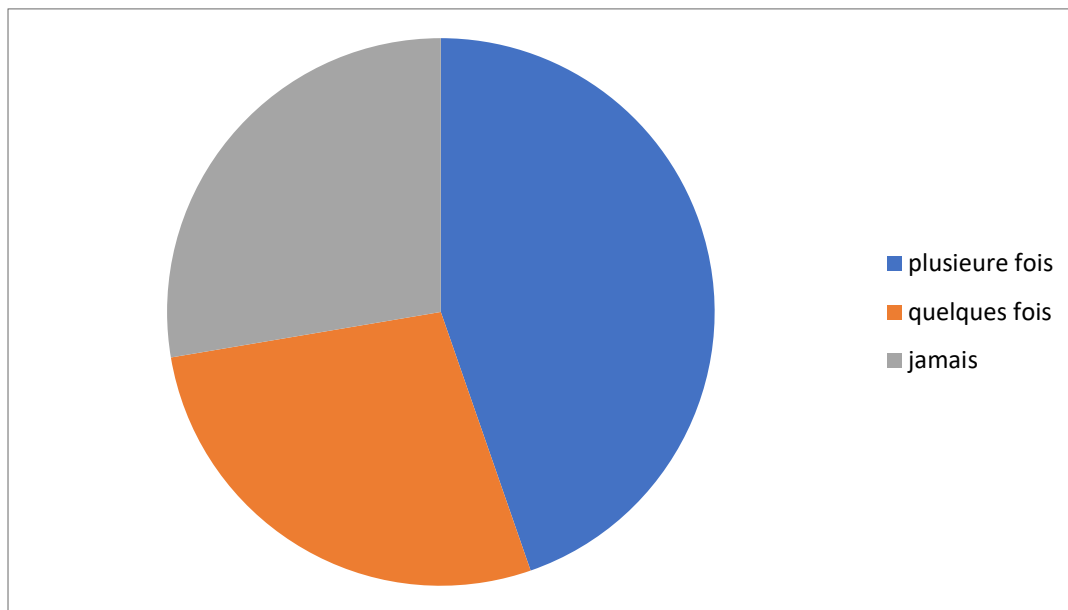
Question N°4 : Avez-vous travaillé sur un projet qui vous passionne et qui correspond a vos compétences ?

Tableau N° 6 : la considération du salarié

Réponse	Nombre	%
Plusieurs fois	21	52,5%
Quelques fois	13	32,5%
Jamais	09	22,5%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N° 08 : la considération du salarié



Source : conçu par nous même

Constat : en ce qui concerne la considération des salaires 52% ont voté pour plusieurs fois, quelque fois 22,5%, jamais 32,5%. L'avis de la majorité des salariés est quelque fois pris en considération.

## Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

### III. Questions relatives à la qualité du milieu de travail

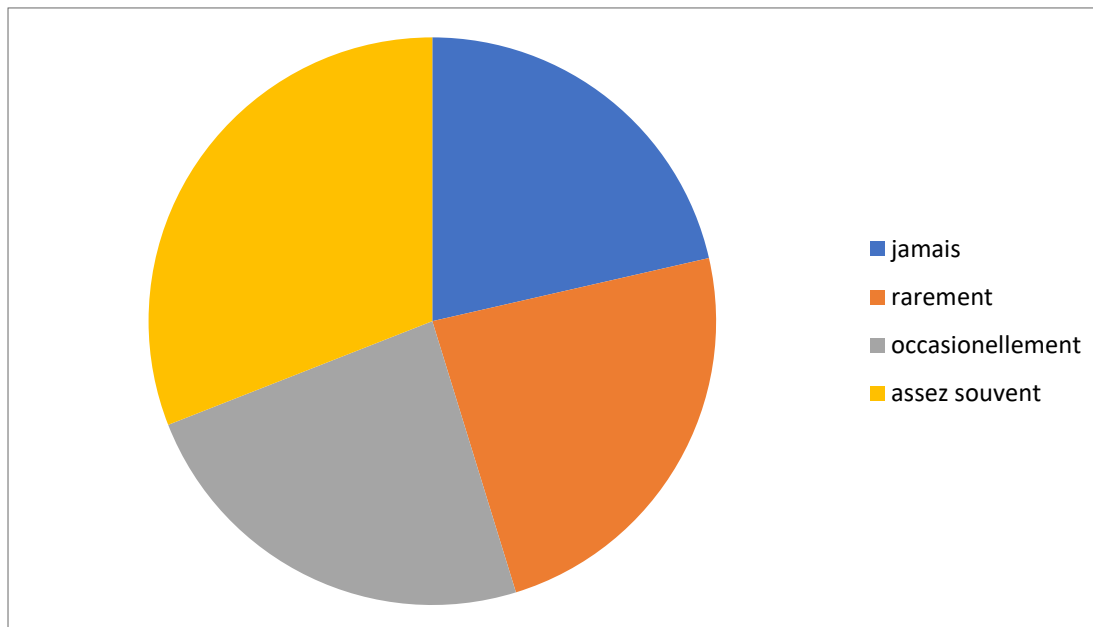
Question N°1 : Avez-vous la possibilité dans l'entreprise de parler de votre travail pour éventuellement le modifier ?

Tableau N°7 : liberté d'expression

Réponse	Nombre	%
Jamais	09	22,5%
Rarement	10	25%
Occasionnellement	08	20%
Assez souvent	13	32,5%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N° 09 : : liberté d'expression



Source : conçu par nous même

Constat : 22,5% des salariés ne sont jamais libres de s'exprimer, 25% rarement, 20% occasionnellement 32,5% donc la majorité ont assez souvent la liberté d'expression.

### Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

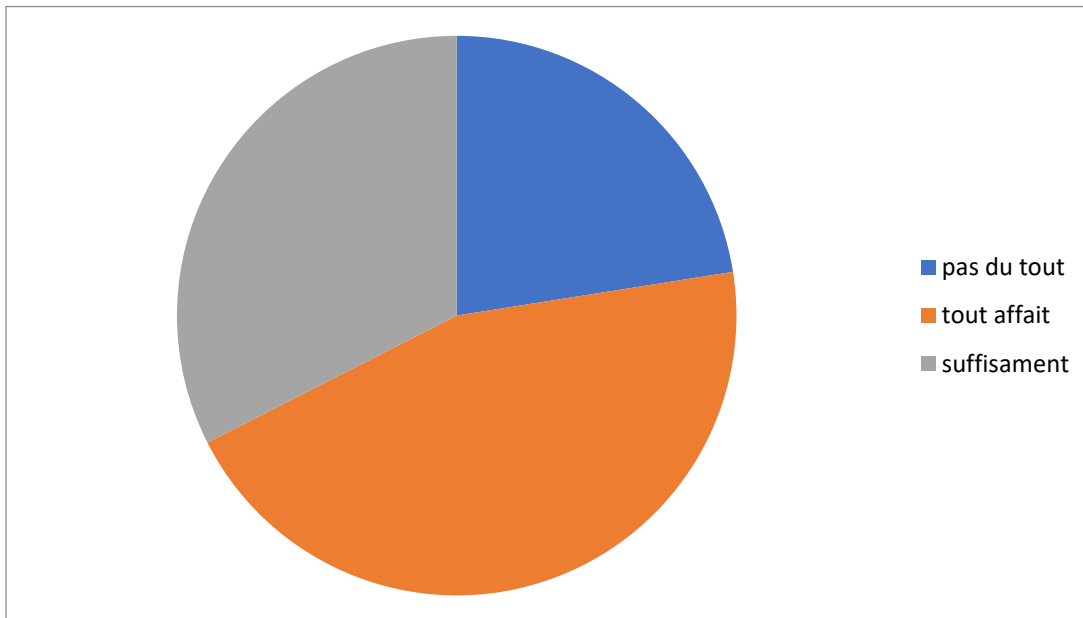
Question N°2: Estimez-vous que les conditions dans lesquelles vous exercez votre travail sont satisfaisantes en matière de gestion et prévention des risques ?

Tableau N° 8 : la prévention des risques

Réponse	Nombre	%
Pas du tout	09	22%
Tout affait	18	45%
Suffisamment	13	33%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N° 10 : : la prévention des risques



Source : conçu par nous même

Constat : selon nos statistiques 33% des salariés ont répondu que le matériel est suffisamment disponible que l'entreprise soit en mesure d'anticiper des risques au future ,45% "tout affait, as du tout d'accord 22%. Donc les risques sont suffisamment anticipés dans l'entreprise.

### Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

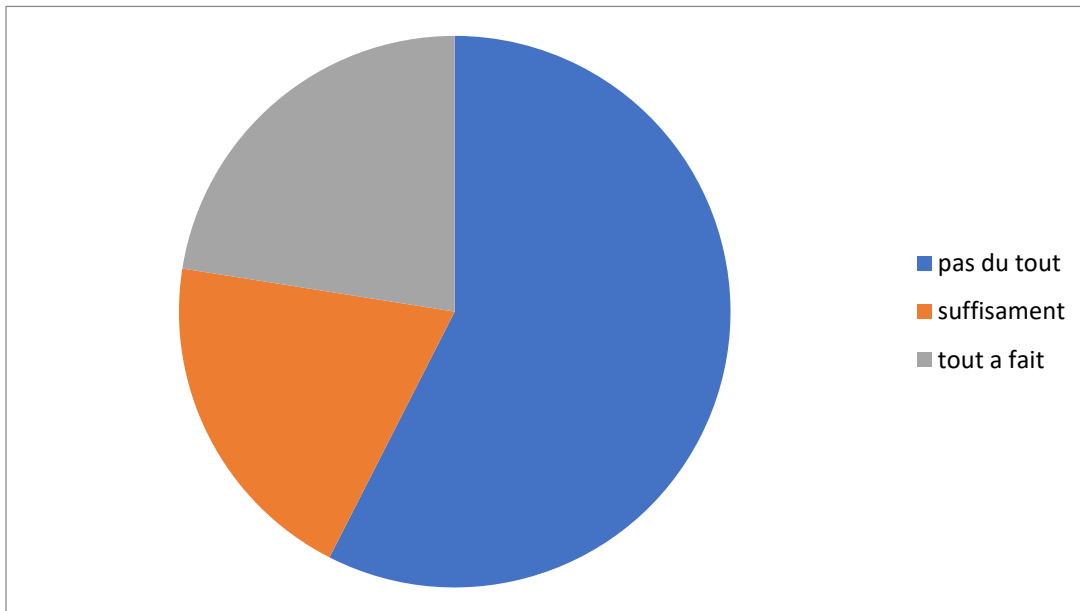
Question N° 3 : Estimez-vous que l'Etablissement vous offre des moyens matériels suffisants pour exercer votre travail dans de bonnes conditions ?

Tableau N° 9 : disponibilité du matériel nécessaire

Réponse	Nombre	%
Pas du tout	23	57,5%
Suffisamment	08	20%
Tout affait	9	22,5%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N°11 : disponibilité du matériel nécessaire



Source : conçu par nous même

Constat : selon les employés 57,5% sont pas du tout d'accord que le matériel nécessaire est disponible dans l'établissement, 25% suffisamment, 22,5% tout à fait. Ainsi la majorité est pas du tout d'accord avec la disponibilité du matériel.

### Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

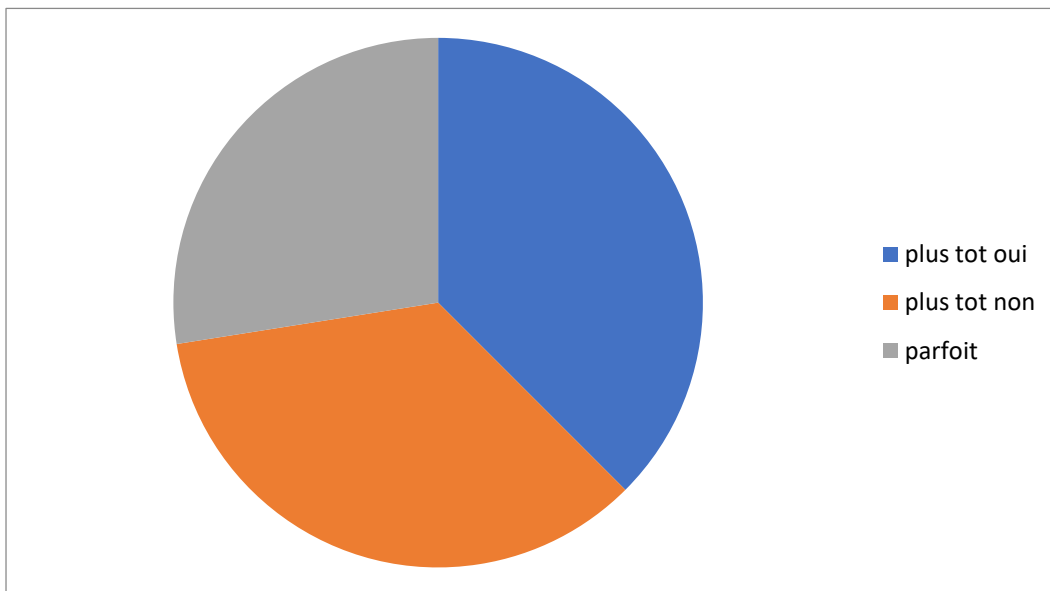
Question N°4 : Diriez-vous que dans votre établissement l'organisation du travail est juste, équitable entre tous les salariés ?

Tableau N° 10 : l'égalité au travail

Réponse	Nombre	%
Plus tôt oui	15	37,5%
Plus tôt non	14	35%
Par fois	11	27,5%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N° 12 : l'égalité au travail



Source : conçu par nous même

Constat : 37,5% des salariés ont répondu plus tôt oui, 35% plus tôt non, 27,5% par fois, on remarque que la grande partie des salariés ressentent l'égalité au travail.

## Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

### IV. Questions relatives à la fonction ressource humaine et à la qualité du milieu de travail

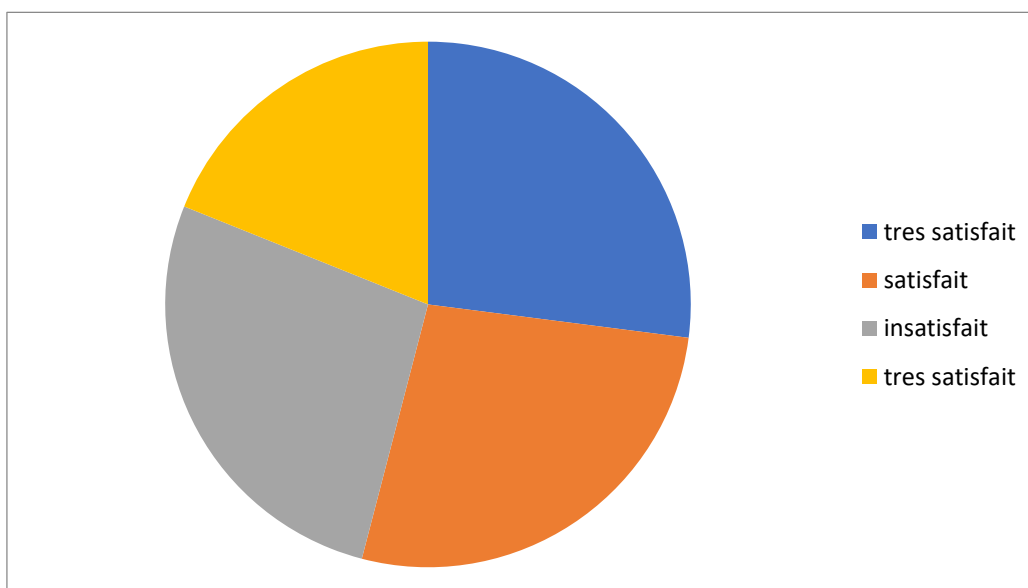
Question N°1 : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité du milieu de travail au sein de l'hôpital ?

Tableau N° 11 : satisfaction par rapport avec la qualité de vie au travail

Réponse	Nombre	%
Très satisfait	10	25%
Satisfait	10	25%
Insatisfait	13	32,5%
Très insatisfait	07	17,5%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

Figure N°13 : satisfaction par rapport avec la qualité de vie au travail



Source : conçu par nous même

### Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

Constat : 25% des salariés sont très satisfaits par rapport à la qualité du milieu de travail 25% sont satisfaits, 32,5% sont très satisfait 17,5 sont très insatisfait on constate que la majorité sont insatisfait.

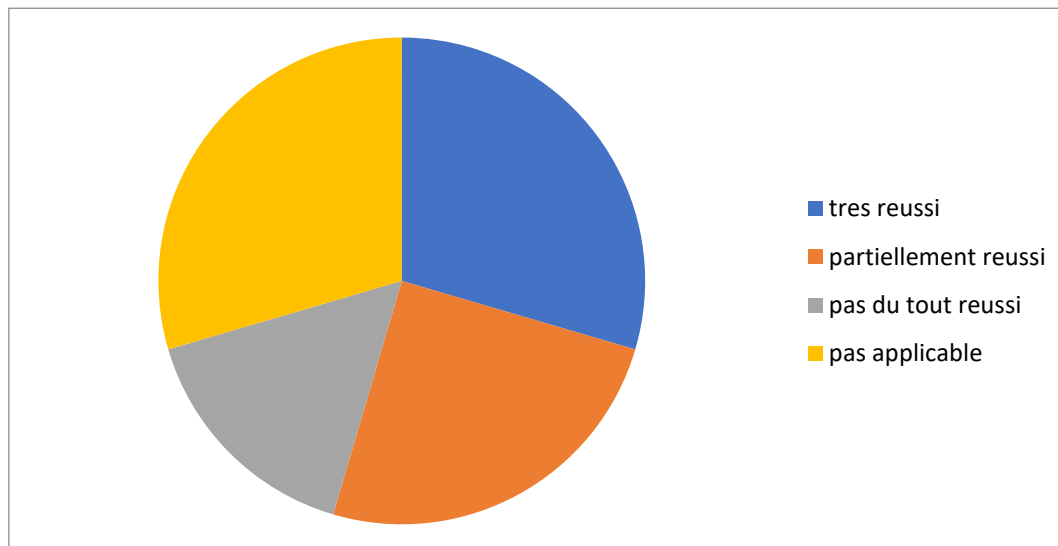
**Question N°2 : Pensez-vous que la fonction ressources humaines a réussi à améliorer la qualité de vie au travail à l'hôpital jusqu'à présent ?**

**Tableau N° 12:** L'amélioration de la qualité de vie au travail :

Réponse	Nombre	%
Très réussi	13	55%
Partiellement réussi	11	45%
Pas du tout réussi	07	17,5%
Ne sais pas / Pas applicable	09	22,5%
Total	40	100

Source : questionnaire distribué

**Figure N°14 :** L'amélioration de la qualité de vie au travail



Source : conçu par nous même

Constat : 55% des employés ont répondu la gestion ressource humaine a très réussi a améliorer la qualité du milieu de travail, 45% partiellement réussi, 17,5 % pas du tout réussi et 22,5% ne sait pas/ pas applicable. La plupart pense qu'elle a très réussi à l'améliorer.

## Chapitre III : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration du milieu de travail cas EPSP d'Azeffoun.

### Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons exposé l'organisme d'accueil, ainsi que la démarche méthodologique qui nous permettra d'aboutir au traitement et l'analyse de données collectées à partir du questionnaire distribué. A l'issue de notre analyse, on est arrivé à infirmer que la gestion de la ressource humaine a un rôle crucial dans l'amélioration du milieu de travail.

Les résultats du diagnostic social effectué sur les conditions relatives au milieu de travail et à la gestion ressource humaine au sein de l'EPSP. Le climat de travail ainsi que les conditions de travail ne sont guère satisfaisants (gestion des compétences, la GPEC, approche par métiers.). Par ailleurs, le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation et la carrière sont fortement encadrés par législation qui parfois n'est pas respectée, voire même ignorée par les concernées.

Cependant, les résultats de l'analyse des outils de la GRH au niveau de l'EPSP d'Azeffoun et les différents aspects opérationnels de sa politique de gestion des ressources humaines ont démontrés plusieurs difficultés auxquelles il est confronté en termes de cette gestion qui sont situés aux niveaux suivants :

- Les modes de gestion de ses personnels ne permettent de posséder réellement du matériel dont il devrait disposer aujourd'hui et dont il aura besoin demain.
- Sa politique de gestion reste toujours loin de diriger les processus RH tels que l'évaluation des compétences, la formation, la motivation....
- les salaires qui ne sont pas épanouis en exerçant leur travail et les difficultés qu'ils rencontrent lors de la réalisation des leurs taches professionnelles

Néanmoins, l'amélioration de la QMT est aujourd'hui appliquée dans de nombreux établissements sanitaires au monde, cela peut nous amener à dire qu'elle peut être mise en place plus largement au niveau de l'EPSP d'Azeffoun et au niveau des autres EPS en Algérie. La tenue d'une gestion comme l'amélioration de la QMT permet de remédier à ses défaillances, de redynamiser et d'optimiser ses RH, et lui permettra le passage d'une gestion administrative gouverné par des outils classiques à une gestion moderne des RH.



*Conclusion générale*

### Conclusion Générale

Aujourd'hui, La plupart des organisations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, par une demande pour des produits/services personnalisés, par une concurrence de plus en plus vive en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives et par la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser. Dans ce nouvel espace économique, une nouvelle manière de penser commande donc des repositionnements des manières de faire des entreprises. Au plan interne, ils s'incarnent généralement sous des visées tels que, la rationalisation des coûts, la reconfiguration des compétences clés et ils imposent aux fonctions Ressources Humaines de se placer au cœur des enjeux opérationnels et stratégiques de leur entreprise.

Pour cela, s'intéresser de près à leur environnement de travail qui consiste en un ensemble d'éléments qui influent sur les travailleurs dans l'exercice de leurs fonctions au travail. Ces éléments sont composés des ressources matérielles et humaines qui permettent une meilleure condition de vie au travail ou au contraire, une mauvaise qualité de vie au travail. L'environnement de travail englobe aussi les dispositions de sécurité et d'hygiène du lieu de travail .La qualité de vie au travail quant à elle consiste en une évaluation du niveau de bien-être des travailleurs dans le contexte de l'exercice de leur profession. Si on peut ainsi dire, la qualité de vie au travail indique donc la quantité de bonheur que des employés peuvent ressentir au travail. Il va sans dire que la qualité de vie au travail est directement influencée par l'environnement de travail. En effet, plus les conditions de travail sont favorables, plus les employés sont heureux de travailler dans leur entreprise

Au terme de notre étude portant sur la GRH et la qualité du milieu de travail plusieurs constats ont été relevés. L'analyse de ces derniers nous a permis d'apporter une réponse à notre problématique qui est centrée autour de l'amélioration de la QMT .Nous avons ainsi pu établir ce lien viscéral entre les pratiques de la GRH et la QMT. Ainsi, plus la fonction Ressources humaines s'engage dans l'amélioration du bien-être des employés, plus ils seront productifs. Au niveau de notre lieu de stage, un intérêt très discret pour ce genre de pratiques a été recensé notamment à travers le passage de la gestion administrative à une gestion des ressources humaines qui a pour objectif l'amélioration de la qualité de travail , sachant que cette gestion n'a été reconnue dans le monde des EPS que récemment.

À partir de notre étude, nous avons constaté qu'en réalité l'EPSP d'Azeffoun assure une simple gestion administrative et que l'effort d'amélioration de la QMT est régi par des textes

## Conclusion générale

réglementaires et des décrets interministériels dans le cadre de la fonction publique marqué par le modèle de gestion bureaucratique. Cette gestion comme nous l'avons retenue repose sur des activités très traditionnelles et son objectif principal est davantage de combler les postes vacants que d'offrir un environnement de travail propice.

La réussite de la GRH dans l'amélioration de la QMT dans l'EPS en question nécessite en premier lieu la mise en cours des réformes au niveau du ministère de la santé dans plusieurs plans à savoir la déconcentration du pouvoir des responsables des RH dans les établissements, et la restructuration des entités des RH. Ensuite, l'hôpital devrait engager un processus de réforme de son service ressources humaines à son niveau. Il importe de ce fait de renforcer les compétences du personnel gérant les RH, mettre en opération toutes les politiques de GRH (la formation, recrutement, mobilité, motivation des RH...), et opérationnaliser son système d'information des ressources humaines.

Au final, nous pouvons avancer que les conditions de travail apparaissent indispensables pour toute organisation car elles déterminent, dans un certain sens, la performance des employés. Elles sont en premier lieu des facteurs fondamentaux qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation et de donner satisfaction aux salariés. L'amélioration des conditions de travail ainsi que la protection de la santé et la sécurité au sein de toute organisation se place dans un ensemble d'obligations. En effet, en rendant meilleures les conditions de travail, elle observe une diminution sensible des risques professionnels et les maladies qui les accompagnent. Si l'homme évolue dans un environnement meilleur où les conditions de travail sont bonnes, il sera poussé ou motivé à travailler efficacement, sans trop forcer sur son moral et son physique. Il améliore son rendement parce qu'il dispose de toutes les commodités psychologique et techniques qui lui permettent d'être à l'aise dans l'exécution de ses tâches. Ainsi, il s'avère nécessaire pour les organisations de penser à leur survie et à l'augmentation de la productivité par le moyen du développement du capital humain et cela en améliorant les conditions de travail dans les quelles évoluent les travailleurs. Il est absolument vital d'offrir des conditions de travail acceptables et souhaitables, car la négligence de ces dernières engendre des conséquences néfastes sur le volet social et sur le volet économique, il faut prendre en considération certaines améliorations des conditions de travail, pour réaliser un bon climat et assurer le bien-être au travail. Le capital humain doit être vu comme un élément essentiel et prioritaire en entreprise, au même niveau que la rentabilité et autres problèmes opérationnels.



*Annexe*

# Annexes

## Annexe

Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Le thème : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité du milieu de travail.

Questionnaire destiné au personnel de la direction des RH au niveau de l'EPSP d'Azeffoun.

Nous sommes des étudiantes à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, préparons un travail de recherche qui s'inscrit dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention de diplôme master en sciences de gestions, spécialité gestion des ressources humaines.

Notre sujet de recherche s'intitule « le rôle de la gestion ressource humaine dans l'amélioration de la qualité du milieu de travail dans les établissements publics de santé en Algérie. Notre travail est centré sur l'état de l'employé, les conditions de travail des salaires et sur le climat de travail. Pour accomplir e ce travail nous avons besoin de votre collaboration toute en vous demandant de bien répondre aux questions qui suivent, sachant que vous réponses vont faire l'objet d'un traitement anonyme.

Dans le cadre de la préparation de notre diplôme de master en GRH, nous vous soumettons ce questionnaire destine aux salaires de l'établissement EPSP Azeffoun dans le but de savoir les conditions de travail les salaires et le climat de travail qui règne .Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonyme est garanti, et que les informations ne seront pas utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Nous vous remercions à l'avance pour votre aide à remplir ce questionnaire

### **I. Identification de l'interrogé**

1. Age :

- Entre 20 et 40
- Entre 40 et 50
- 50 ou plus

2. Sexe :

- Homme
- Femme

3. Ancienneté dans l'entreprise :

- Moins de 10 ans
- Entre 10 et 20 ans
- Entre 20 et 30 ans
- Plus de 30 ans

## Annexes

### II. Questions relatives à la ressource humaine :

Est-ce que vous vous sentez protégés et en sécurité en exerçant votre métier ?

- Oui
- Non

Concernant le climat de travail, existe-il une harmonie entre les collaborateurs ?

- Oui
- Non

Avez-vous travaillé déjà sur un projet qui vous passionne et qui correspond à vos compétences ?

- Plusieurs fois
- Quelques fois
- Jamais

### III. Questions relatives à la qualité du milieu de travail :

1. Avez-vous la possibilité dans l'établissement de parler de votre travail, pour éventuellement le modifier ?

Jamais  rarement  Occasionnellement  Assez souvent

2. Estimez-vous que les conditions dans lesquelles vous exercez votre travail sont satisfaisantes en matière de gestion et prévention des risques ?

Plus tôt oui  plus tôt non  parfois

3. Estimez-vous que l'Etablissement vous offre des moyens matériel suffisants pour exercer votre travail dans de bonnes conditions ?

Pas du tout  Suffisamment  Tout à fait

4. Diriez-vous que dans votre établissement l'organisation du travail est juste, équitable entre tous les salariés ?

Plus tôt oui  Plus tôt non  Cela dépend

### IV. La gestion ressource humaine et la qualité du milieu de travail :

1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité du milieu de travail au sein de l'hôpital ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Insatisfait
- Très insatisfait

## Annexes

2. Pensez-vous que la fonction ressources humaines a réussi à améliorer la qualité du milieu de travail à l'hôpital jusqu'à présent ?

- Très réussi
- Partiellement réussi
- Pas du tout réussi

Ne sais pas / Pas applicable

# Bibliographie

## **Ouvrage :**

-Maurice Thévenet, et autres, « Fonction RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Paris 2009, P 49-53.

-[www.editions-ellipses.fr](http://www.editions-ellipses.fr) , « Que devient la Fonction Ressource humaine de nos jours ?

-[www.moodle.luniversitenumérique.fr](http://www.moodle.luniversitenumérique.fr) « Gestion des Ressources Humaines, La Rémunération. ».

-Mémoire fin d'étude, Nechab Ali, Yakoubi Saida « La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique », promotion 2017.

--thèse : ibtisam assali ,(l'impacte de la formation),2019 [www.clodfront.net](http://www.clodfront.net),(laformation outil de compétence).

-[www.cadreemploi.fr](http://www.cadreemploi.fr)

- GRH et relations de travail fondements théoriques, enjeux contemporains, Patrice Laroche, Marc Salesina, paris 2018

-La GRH publique en questions une perspective internationale, Stéphane Guérard, paris 2007

-[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

-Management humain une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel, Laurent Taskin, Anne Dietrich, De Boeck supérieur 202

-

-Mémoire fin d'étude, Hargas Zahra, Lehanine Rahila « La mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein de l'Entreprise. », Promotion 2016/2017.

-Mémoire fin d'étude, Zemih Mouhed Amekrane, Hamidi Ratiba, « La Gestion Des Carrières, cas Pratique. », Promotion 2017/2018.

-[www.editions-ellipses.fr](http://www.editions-ellipses.fr) , « Que devient la Fonction Ressource humaine de nos jours ?

## **Mémoires et thèses**

-Mémoire fin d'étude, Nechab Ali, Yakoubi Saida « La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique », promotion 2017.

--thèse : ibtisam assali ,(l'impacte de la formation),2019 [www.clodfront.net](http://www.clodfront.net),(laformation outil de compétence).

-Mémoire fin d'étude, Hargas Zahra, Lehanine Rahila « La mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein de l'Entreprise. », Promotion 2016/2017.

-Mémoire fin d'étude, Zemih Mouhed Amekrane, Hamidi Ratiba, « La Gestion Des Carrières, cas Pratique. », Promotion 2017/2018.

-Mémoire fin d'étude, Hargas Zahra, Lehanine Rahila, « La mise en place gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise. », Promotion 2017/2018.

### **Site webs**

-[www.moodle.luniversitenumérique.fr](http://www.moodle.luniversitenumérique.fr) « Gestion des Ressources Humaines, La Rémunération. ».

--[www.cadreemploi.fr](http://www.cadreemploi.fr)

-[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

-[www.editions-ellipses.fr](http://www.editions-ellipses.fr) , « Que devient la Fonction Ressource humaine de nos jours ?

-[www.moodle.luniversitenumérique.fr](http://www.moodle.luniversitenumérique.fr) « Gestion des Ressources Humaines, La Rémunération. ».


### **Livre :**

-GRH et relations de travail fondements théoriques, enjeux contemporains, Patrice Laroche, Marc Salesina, paris 2018

-Management humain une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel, Laurent Taskin, Anne Dietrich, De Boeck supérieur 202

- Maurice Thévenet, et autres, « Fonction RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Paris 2009, P 49-53.

-La GRH publique en questions une perspective internationale, Stéphane Guérard, paris 2007



*Liste des tableaux  
et figures*



### Liste des tableaux

<b>Tableau N°1</b> : l'âge des interrogés.....	<b>86</b>
<b>Tableau N° 2</b> : le sexe des salariées .....	<b>87</b>
<b>Tableau N° 3</b> : l'ancienneté des salariés dans l'entreprise .....	<b>88</b>
<b>Tableau N° 4</b> : la sécurité des salaires .....	<b>89</b>
<b>Tableau N° 5</b> : le climat d travail .....	<b>90</b>
<b>Tableau N° 6</b> : la considération du salarié.....	<b>91</b>
<b>Tableau N°7</b> : liberté d'expression.....	<b>92</b>
<b>Tableau N° 8</b> : la prévention des risques.....	<b>93</b>
<b>Tableau N° 9</b> : disponibilité du matériel nécessaire.....	<b>94</b>
<b>Tableau N° 10</b> : l'égalité au travail .....	<b>95</b>
<b>Tableau N° 11</b> : satisfaction par rapport avec la qualité de vie au travail.....	<b>96</b>
<b>Tableau N° 12</b> : L'amélioration de la qualité de vie au travail : .....	<b>97</b>

### *Liste des Figures*

<b>Figure N°01</b> : Pyramide de Maslow .....	<b>7</b>
<b>Figure N°02</b> : Les modes de recrutement.....	<b>33</b>
<b>Figure N° 03</b> : l'âge des interrogés.....	<b>86</b>
<b>Figure N°04</b> : le sexe des salariées .....	<b>87</b>
<b>Figure N°05</b> : l'ancienneté des salariés dans l'entreprise.....	<b>88</b>
<b>Figure N° 06</b> : la sécurité des salaires .....	<b>89</b>
<b>Figure N° 07</b> : le climat d travail.....	<b>90</b>
<b>Figure N° 08</b> : la considération du salarié .....	<b>91</b>
<b>Figure N° 09</b> : : liberté d'expression.....	<b>92</b>
<b>Figure N° 10</b> : : la prévention des risques.....	<b>93</b>
<b>Figure N°11</b> : disponibilité du matériel nécessaire.....	<b>94</b>
<b>Figure N° 12</b> : l'égalité au travail.....	<b>95</b>
<b>Figure N°13</b> : satisfaction par rapport avec la qualité de vie au travail.....	<b>96</b>
<b>Figure N°14</b> : L'amélioration de la qualité de vie au travail .....	<b>97</b>

## *Résumé*

L'objectif de notre travail est de confirmer le rôle de la gestion ressource humaine dans l'amélioration de la qualité de vie au travail enquêtées. De ce fait, notre étude est orientée vers une enquête auprès de l'entreprise publique EPSP. La GRH joue un rôle essentiel en tant qu'intermédiaire entre l'entreprise et les employés. Leur rôle est central dans la promotion du bien-être au travail. Une bonne performance organisationnelle n'est atteinte que lorsque le professionnel qui la compose se sente motivé, ont de bonnes relations et conditions de travail.

## *Mots clés :*

Gestion ressource humaine, qualité du milieu de travail, bien-être .

## *Abstract :*

The objective of our work is to confirm the role of human resource management in improving the quality of life at work surveyed. Therefore, our study is oriented towards a survey of the public company EPSP. HRM plays a vital role as an intermediary between the company and employees. Their role is central in promoting well-being at work. Good organizational performance is only achieved when the professional who composes it feels motivated, has good relationships and working conditions.

## *Keywords:*

Human resource managment, quality of life at work, well-being.