**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**
**Département des Sciences de Gestion**

# Mémoire de Fin de Cycle

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Science de Gestion**

**Option : Gestion des Ressources Humaines**

# L'impact de l'amélioration des conditions de travail sur le capital humain
# Cas pratique : SARL TIFRA LAIT

**Réalisé par :**

**ABANI Dyhia**
**BELGOUM Abla**

**Dirigé par :**

**Mr : ACHIR Mohammed**

**Devant le jury composé de :**

**President: Mr. Mr. OUALIKENE Selim "Professeur à UMMTO".**
**Examinateur : ABIDI Mohamed "MCB à UMMTO".**
**Rapporteur : Mr. ACHIR Mohamed "MCB à UMMTO".**

**Année universitaire 2020/2021**

# *REMERCIMENTS*

*Nous remercions le bon dieu de nous avoir donné le courage*
*La force la santé pour accomplir ce modeste travail ;*
*Nous tenons à remercier :*
*Mr ABIDI celui qui nous a donné de son mieux notre promoteur pour ses pertinents conseils et ses orientations une simple reconnaissance de ce que vous avez fait pour que notre mémoire ait sa naissance nous parait insuffisante*
*Nos remerciements s'adressent également aux membres de jury qui ont accepté de lire et d'évaluer ce mémoire*
*A Tout le personnel de l'entreprise TIFRA LAIT de Tizi-Ouzou pour leurs orientations et leurs conseils durant ce stage*
*A tous nos enseignants qui nous ont enseigné depuis la première année jusqu'aujourd'hui*
*Ainsi qu'à tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin dans l'élaboration de ce mémoire.*

# Dédicace

*Je dédie notre travail*
*A ma famille*
*A mes amis en particulier YASMINE .*
*HADJER.*
*FETTA .LINDA. LYDIA .ZOHIR*
*A tous ceux qui m'ont aidé*
*De près ou de loin à ma réussite*
*A mon binôme ABLA et sa famille*

*Dyhia*

# Dédicaces

*A celle qui attendu avec patience les fruits de sa bonne éducation et de ses dévouements*

*A ma chère mère*

*A tous ceux qui m'ont aidé*
*De près ou de loin à ma réussite*
*A mon binôme DYHIA et sa famille Et ma meilleure copine SARAH.*

*Abla*

# Liste des abréviations

| Abréviations | Significations |
|---|---|
| **ANACT** | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail |
| **BIT** | Bureau international du travail |
| **CA** | Chiffre d'affaire |
| **CHST** | Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail |
| **CISL** | Confédération internationale des syndicats libres |
| **CIT** | Confédération internationale de travail |
| **FSI** | Fédération syndicale internationale |
| **FSM** | Fédération syndicale mondiale |
| **GRH** | Gestion des ressources humaines |
| **OCDE** | Organisation de coopération et de développement économiques |
| **OIE** | Organisation internationale des employeurs |
| **OIT** | Organisation internationale du travail |
| **ONU** | Organisation des nations unis |
| **OST** | Organisation scientifique du travail |
| **RH** | Ressources humaines |
| **SARL** | Sociétés à responsabilité limitée |

# Liste des tableaux


| Tableau N° | Intitulé | Pages |
|---|---|---|
| **Tableau N°01** | Le tableau de bord du capital humain | **36** |
| **Tableau N°02** | la répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe | **79** |
| **Tableau N°03** | La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge | **79** |
| **Tableau N°04** | La répartition des salariés selon la possibilité de discuter avec les responsables de l'entreprise sur les conditions de travail | **80** |
| **Tableau N°05** | la répartition des salariés selon la manipulation des machines. | **80** |
| **Tableau N°06** | la répartition des salariés selon la satisfaction du salaire mensuel | **81** |
| **Tableau N°07** | la répartition des salariés selon l'évaluation des conditions de travail dans leur entreprise | **82** |
| **Tableau N°08** | La répartition des salariés selon l'exigence des moyens de protection dans leur travail. | **83** |
| **Tableau N°09** | La répartition des salariés selon leur relation au travail. | **84** |
| **Tableau N°10** | La répartition des salariés selon le jugement des horaires de travail. | **85** |
| **Tableau N°11** | La relation entre la catégorie professionnelle et les heures supplémentaires effectuées. | **85** |
| **Tableau N°12** | la relation entre l'ancienneté professionnelle et bénéfices d'une promotion durant la carrière professionnelle. | **86** |
| **Tableau N °13** | La relation entre la catégorie professionnelle et la contribution d'une formation au sein de l'entreprise. | **87** |
| **Tableau N°14** | La correspondance entre les compétences de la catégorie socioprofessionnelle par rapport à l'exigence de poste de travail | **88** |
| **Tableau N°15** | la réparation des salaries selon les moyennes de motivation qu'ils reçoivent. | **88** |
| **Tableau N°16** | La répartition des salariés selon la satisfaction au travail | **89** |

# Liste des figures


| Figure N° | Intitulé | Pages |
|---|---|---|
| **Figure N°01 :** | La pyramide des besoins de Maslow | **07** |
| **Figure N°02**: | Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton | **29** |
| **Figure N°03 :** | L'arbre de la valeur (skandia) | **30** |
| **Figure N°04:** | Le capital humain au centre de l'entreprise | **31** |
| **Figure N°05 :** | Les trois interprétations de l'accident | **66** |
| **Figure N°06 :** | Présentation de l'unité | **73** |
| **Figure N°07:** | Organigramme de l'entreprise | **74** |

# Sommaire

**Introduction générale** ..... **01**

**Chapitre I : La gestion des ressources humaines et le capital humain**

**Introduction** ..... **03**

**Section 01** : Cadre conceptuel sur la gestion des ressources humaines ..... 03

**Section 02** : Le capital humain ..... 24

**Conclusion** ..... **39**

**Chapitre II : L'OIT et les conditions générales de travail**

**Introduction** ..... **40**

**Section 01** : Aperçu sur l'organisation internationale de travail (OIT) ..... 41

**Section 02** : Les conditions générales de travail ..... 55

**Conclusion** ..... **69**

**Chapitre III: Etude empirique de l'impact des conditions de travail sur le capital humain. CAS : Laiterie TIFRA LAIT de Tizi-Ouzou**

**Introduction** ..... **70**

**Section 01 :** Présentation de l'entreprise d'accueil ..... 71

**Section 02** : Analyse et interprétation des résultats ..... 79

**Conclusion** ..... **90**

De nos jours, la majorité des entreprises évolue dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, par une demande de produits/services personnalisés, par une concurrence de plus en plus féroce visant à obtenir de nouvelles capacités de production et des compétences distinctives, par la complexité croissante des connaissances et des technologies à maîtriser.

Les organisations doivent, dans ce nouvel espace économique, repositionner leurs façons de faire. En interne, ces changements se traduisent généralement par des objectifs tels que la rationalisation des coûts et la reconfiguration des compétences clés, et nécessitent que les fonctions ressources humaines se placent au cœur des enjeux opérationnels et stratégiques de leur entité.

Au cours des dernières années, la gestion des ressources humaines (GRH) est considérée comme un élément stratégique qui constitue un avantage concurrentiel essentiel pour l'entreprise. En effet, le travailleur n'est plus uniquement un rouage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout garder au sein de notre entreprise.

Par conséquent, les firmes investissent de plus en plus dans leur capital humain, car ce dernier représente un des facteurs importants de la prospérité de l'entreprise et l'un des principaux vecteurs de la gestion des ressources humaines.

Il est donc indispensable que l'entreprise offre des conditions de travail adéquates, ou mieux encore, attractives pour les travailleurs.

Les conditions de travail regroupent beaucoup de paramètres tels que, matériels, physiques, moraux, donc il y a lieu de tenir compte de quelques critères dans les milieux de travail en voyant, la pénibilité, les risques et les accidents au travail, les pathologies relevant du travail, le bruit, la chaleur ou le froid…etc. Ainsi, dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, on trouve que les conditions de travail comme un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction et la motivation des travailleurs dans l'entreprise.

De ce fait, L'amélioration des conditions de travail représente la principale préoccupation des responsables des ressources humaines, puisqu'elles permettent aux employés de s'épanouir, d'être en meilleur santé, plus efficaces, aussi plus productifs, car les mauvaises conditions de travail ne nuisent pas seulement à ceux qui l'ont subissent mais aussi à la productivité de l'entreprise. Il demeure donc important pour les entreprises d'améliorer les conditions de travail afin de réaliser ses objectifs d'une part, et afin d'assurer le bienêtre des travailleurs et leurs adaptation au sein de l'entreprise d'une autre part.

- **Problématique**

La conception des conditions de travail a toujours été une question politique et sociale depuis les années 1980. Potentiellement, toute caractéristique du travail a le potentiel de devenir une "condition de travail". Il revient au débat social de dire s'il est légitime de la traiter comme telle. La recherche scientifique doit également examiner comment la société traite le travail, si elle souligne ou réprime les conditions de travail, si elle prend des mesures pour les améliorer.

Initialement, cette amélioration vise à réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles mais ensuite, avec l'évolution technologique et organisationnelle, les entreprises se dirigent vers une dimension plus humaine du travail et traitent des aspects tels que : l'ergonomie (*position au travail*), l'hygiène, la sécurité et la santé au travail.

L'amélioration des conditions de travail doit alors être conçue comme une stratégie sociale progressive dont l'objectif est de réduire la fatigue et les nuisances, d'augmenter l'intérêt du travail, les qualifications et les possibilités de développement personnel.

L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt de l'entreprise pour l'action à mener sur les "conditions de travail" de santé et de bien-être, de sécurité et d'organisation du travail.[1]

Le présent mémoire permettra donc de déterminer si réellement les entreprises prennent en considération les conditions de travail, et mettra l'accent sur l'amélioration des conditions de travail au sein de l'entreprise TIFRA LAIT.

De ce fait, la problématique peut être formulée comme suit :

**« *Quelle est la réalité des conditions de travail au sein de l'entreprise TIFRA LAIT? Et quel est l'impact de cette dernière sur les salariés ?* ».**

- **Hypothèses de recherche**

Selon Maurice Angers « *hypothèse est une réponse supposée à sa question de recherche .elle peut se définir suivant trois caractéristiques : énoncé, prédiction, et outil de vérification empirique* ».

Pour réponde aux questions proposées dans la problématique, nous avons proposé l'hypothèse suivante :

Les conditions de travail existantes dans l'entreprise « TIFRA LAIT » ont une fonction positive sur le capital humain.

[1] PERETTI Jean-Marie, « *gestion des ressources humaines* », Vuibert 20ème édition, paris, 2015, P 184.

- **Raisons du choix du thème**
  - Découvrir la réalité des conditions de travail dans l'entreprise algérienne, et en particulier l'entreprise privée ;
  - Découvrir l'importance d'effectuer une recherche sur les conditions de travail dans l'entreprise ;
  - Connaitre les dispositions mises par l'entreprise pour satisfaire les salariés ;
  - Le désire de découvrir le domaine du travail, développer et élargir nos connaissances dans le but de préparer la vie professionnelle.
- **Objectif de recherche**

Notre objectif principal à travers cette recherche c'est d'acquérir les connaissances sur le thème des conditions de travail, et de connaitre l'importance accordée par les entreprises Algériennes et en particulier dans l'entreprise privée TIFRA LAIT à l'amélioration des conditions de travail de son capital humain.

- **Méthodologie de recherche**

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, cette recherche est menée en deux parties : la première s'agit de l'aspect théorique qui consiste en la recherche documentaire de la revue de littératures portant sur la gestion des ressources humaines, le capital humain et les conditions générales de travail.

Deuxièmement, cette démarche est complétée par une étude des documents internes à l'entreprise, et utilisé une méthode quantitative basée essentiellement sur la distribution de questionnaires auprès des salariés de l'entreprise de TIFRA LAIT.

- **Plan de restitution**

Le premier chapitre comportera une présentation globale de la gestion des ressources humaines, son évolution dans le temps et sa signification actuelle, ainsi que ses différentes pratiques et expliquer la notion du capital humain ces approches théoriques, ainsi que sa valorisation en gestion des ressources humaines.

Le deuxième chapitre, principalement théorique, mettra l'accent sur les conditions de travail et leurs améliorations, nous citerons l'historique des conditions de travail, les déférents courants d'analyse ensuite les composantes, l'importance de l'amélioration des conditions de travail.

Le troisième chapitre **:** Présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse et l'interprétation des résultats et la vérification des hypothèses.

En fin, on va terminer notre recherche par une conclusion, bibliographie et les annexes.

# Chapitre I : La gestion des ressources humaines et le capital humain

## Introduction

Dans ce présent chapitre, nous allons traiter La gestion des ressources humaines ainsi que le capital humain. Il est subdivisé en deux sections :

Dans la première section, nous présenterons de manière générale la gestion des ressources humaines (GRH), puis dans la seconde section, nous mettrons l'accent sur le capital humain.

## Section 1 : Cadre conceptuel sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est considérée comme une pratique de gestion essentielle au pilotage des organisations et à leur productivité. Dans cette section, nous allons tout d'abord décrire la définition de la gestion des ressources humaines et ses différentes mutations, puis nous présenterons ses objectifs et ses pratiques.

### 1.1. Définition de la gestion des ressources humaines

Pour définir la gestion des ressources humaines, il est essentiel de connaître les termes "gestion" et "gérer". Ces termes sont depuis longtemps utilisés dans le langage courant comme synonyme de : s'occuper, diriger, conduire une affaire...

Selon JEAN MICHEL PLAN (2000) : *« La gestion des ressources humaines est un ensemble du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une grande efficacité de l'organisation*.».[1]

La gestion des ressources humaines se définit, de manière générale, comme un ensemble de pratiques développées au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés en temps voulu, dans un contexte d'incertitude accrue.

### 1.2. Les missions de la fonction Ressources humaines

Les missions de la fonction RH peuvent être abordées selon deux axes : l'orientation sur le présent ou le futur, la focalisation sur les personnes ou sur les processus.

- **Administrer efficacement**

La fonction ressources humaines engage un important dispositif matériel et humain pour gérer les salariés. Pendant longtemps, son fonctionnement a été basé sur une organisation centralisée pesante et peu réactive. Aujourd'hui, la fonction GRH adopte de plus en plus une organisation décentralisée, plus proche du terrain et plus réactive.

[1] PLAN Jean Michel, « *La gestion des ressources humaines* » édition domino Flammarion, Paris, 2000, P.16.

À ce titre, la fonction RH est amenée à gérer efficacement les tâches administratives. En effet, elle doit faire preuve d'une plus grande efficacité et contribuer ainsi à la réduction des coûts internes des coûts internes en utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (*intranet par exemple*).

Cela permet aux responsables RH de se dégager de leur rôle de technicien et de résoudre des situations plus complexes, tels que la gestion des compétences, la gestion des carrières, etc.

- **Développer l'engagement des salariés**

Dans une approche client-fournisseur, Le salarié doit être considéré comme un élément interne dont la satisfaction, la motivation et l'épanouissement sont indispensable à la réussite de l'entreprise. «*En effet, il faut connaitre leurs attentes et leurs besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute, il faut être sensible à leurs problèmes (précarisation des emplois, diminution de leurs possibilités de développement personnel...) et éviter de prendre des positions à l'encontre de leurs intérêts* ».[2]

Les satisfaire pour assurer leur contribution et leur engagement envers l'entreprise. Par ailleurs, avoir un personnel engagé et impliqué dans son travail contribue à la réalisation et à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

- **Favoriser le changement**

Face à un environnement instable et imprévisible, les entreprises tentent de gérer le changement et de s'adapter afin de rester compétitives. «*La fonction ressources humaines joue un rôle - d'ailleurs de plus en plus croissant - dans la transformation des organisations, de leur culture ainsi que de leurs modes de fonctionnement, tout en veillant à la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise* ».[3]

Le rôle de la fonction RH consiste à l'instauration d'une culture de changement chez l'ensemble du personnel de l'entreprise, de leur apprendre à cohabiter avec les modifications résultant de l'environnement qui est de plus en plus concurrentiel et qui contraint les entreprises à être plus flexibles. En outre, ces agents du changement doivent concilier les valeurs traditionnelles avec les nouveaux comportements désirés pour maintenir ou développer la position concurrentielle de l'entreprise et différentes pratiques peuvent être employées à cette fin, telles que la formation, la communication.

[2] PLAN Jean Michel, « *La gestion des ressources humaines* »*Op.*cit. , p 30.
[3] J -M. PERETTI, *Op.*cit p31.

- **Mettre en œuvre la stratégie**

Afin d'être un partenaire stratégique, la direction des RH doit réaliser ses objectifs stratégiques et s'assurer que la stratégie RH soutient la stratégie de l'entreprise. Cela suppose que la DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise.

La DRH doit en amont s'assurer de la prise en compte des conséquences de chaque scénario étudié sur le plan humain. Il doit notamment dissuader l'entreprise de se tourner vers des choix trop " court-terme " et destructeurs de valeur à moyen et long terme. Il se présente souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.[4]

### 1.3. Historique de la gestion des ressources humaines

Afin de comprendre la dynamique de la GRH aujourd'hui, il convient d'identifier les principaux jalons de son évolution au cours des dernières décennies et de retracer ainsi les grandes phases de l'évolution de ce champ de recherche. Cette démarche nous permet de mettre brièvement en lumière les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

#### 1.3.1. Le Taylorisme

Frederick Winslow TAYLOR (1856-1917)[5] Ingénieur Américain, chef de file de ce mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST (*Organisation Scientifique du Travail*) (1911), caricaturée par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements.

Les principes du management scientifique se traduisent par la combinaison de la science et de la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils recherchent les moyens permettant à l'homme d'accomplir efficacement ses tâches professionnelles.

La solution que Taylor a proposée face au surmenage et à l'inefficacité des hommes au travail est de recourir à des méthodes scientifiques pour améliorer les tâches. En d'autres termes, le système de Taylor est basé sur le principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il n'existe qu'une seule meilleure façon de l'exécuter ; pour découvrir cette façon unique, il faut examiner la réalité de manière scientifique.

#### 1.3.2. Le Fayolisme

Henri FAYOL *(France 1841-1925)*[6]Ingénieur français, est reconnu comme étant le père du management. Son ouvrage intitulé Administration industrielle et générale (1916) est

[4] BOUSLAH Med Abdellatif, « *Le renforcement des compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise, cas de la SONELGAZ de Saida* » Thèse de doctorat, Tlemcen, Université ABUBAKR Belkaid, Tlemcen, Management des ressources humaines, Algérie. 2016,P.33.
[5] Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006.
[6] *Ibid.*

le fruit de son expérience professionnelle qui lui a permis d'élaborer des principes et des règles de managements considérés avant tout comme des conseils pratiques.

Henri FAYOL estime que le fonctionnement d'une organisation repose sur six fonctions : commerciale (*achat, vente et échange*), financière (*recherche et utilisation optimale des capitaux*), sécurité (*protection des biens et des personnes*), comptable (*bilan, statistiques, inventaire)* technique (*production, fabrication, transformation et activités administratives*).

Cette dernière fonction, souvent négligée, FAYOL l'a répartie en cinq composantes :

- **Prévoir et planifier :** Analyser l'environnement et l'avenir de la firme et élaborer des programmes d'action ;
- **Organiser :** répartir judicieusement les ressources dont dispose l'entreprise en tenant compte des objectifs fixés, tout en définissant avec clarté les responsabilités du personnel et les procédures à appliquer ;
- **Commander :** exercer une autorité sur le personnel de sorte qu'il puisse déployer plus d'efforts et ce, tout en respectant les grands principes de management ;
- **Coordonner :** Relier, joindre et harmoniser les actions et tous les efforts entrepris par l'entreprise ;
- **Contrôler :** S'assurer que tout est fait dans le respect des règles et des ordres établis et mettre en place des mesures correctives.

### 1.3.3. L'école des relations humaines

#### A. Les travaux d'Elton Mayo

Le courant des relations humaines est notamment issu des travaux d'Elton Mayo. Ce mouvement se réfère aux travaux et études menés entre 1927 et 1930 aux usines Hawthorne de la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo. L'objectif était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement. En effet, à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus.

L'équipe d'Elton Mayo a prouvé que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui requiert un réglage pour fonctionner et affirme que la quantité de travail effectuée par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (*approche taylorienne*) mais par ses capacités sociales, c'est-à-dire son insertion dans un groupe, et les récompenses non financières occupent une place essentielle dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail.

### B. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

Abraham Maslow (USA 1908-1970) est un psychologue et auteur de deux ouvrages principaux qui portent sur les facteurs de motivation de l'homme, dans le monde du travail.

Pour lui, des besoins satisfaits ne motivent plus. C'est dire qu'une fois rassemblées, les conditions matérielles appropriées (*salaire et environnement*) pour le travail, les individus satisfaits de ces conditions éprouvent d'autres besoins.

Toujours selon Maslow, les motivations à travailler son hiérarchisées. Si avec l'établissement de conditions appropriées de travail on évite l'insatisfaction, ces conditions sont nécessaires mais non suffisantes pour motiver le personnel au travail. Il faut alors penser à combler d'autres besoins, précisés dans l'échelle de Maslow.[7]

Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow distingue une hiérarchie des besoins représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins (*voir figure 01*).

**Figure 01 : La pyramide des besoins de Maslow**

**Source :** KOTLER.P et DUBOIS.B, *Marketing Management,* 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, p. 198.

Cette hiérarchie de besoins fonde alors une perspective différente de la gestion du personnel. Pour l'école de relations humaines, un lien étroit est établi entre le style de direction ou de supervision, le moral des employés et la productivité. Selon Mayo par exemple, le simple d'écouter les plaintes et d'avoir une attitude empathique permet de résoudre plusieurs problèmes liés au moral des employés.

[7] DIANE-GABRIELLE TREMBLAY-DAVID ROLLAND, « *Gestion des ressources humaines* », 3ème édition : Typologies et comparaisons internationales, Presses de l'Université Du Québec, P.39.

Leurs problèmes ne sont pas toujours reliés directement au travail mai parfois aux problèmes auxquels ils font face en dehors du travail. L'idée novatrice à cette époque est d'intégrer les besoins des individus à ceux des organisations. (Morgan, 1999 :36 ).

### 1.3.4. Douglas Mc Gregor et la théorie XY

McGregor (1906-1964) [8] a obtenu son doctorat en psychologie à l'université de Harvard en 1935. Il s'intéresse au rôle des dirigeants, il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet dont *the Human side of entreprise(1960), leadership et motivation (1966).*

McGregor pense qu'il existe deux façons différentes de concevoir le rapport entre l'humain et son travail. D'où la formulation de la théorie X et la théorie Y.

La théorie X part du principe que la majorité des individus préfère être menés, principalement par souci de sécurité. En suivant ce raisonnement, nous pouvons constater que ces individus sont motivés par l'argent et la menace de punition. Les managers qui partagent cette théorie ont tendance à contrôler de très près leurs employés. Cependant, ces types de contrôle peuvent créer un cercle vertueux étant donné que les employés réagissent de la façon expliquée par la théorie X. Pour ces raisons, McGregor était convaincu que la théorie X été voué à l'échec. Il élabora alors, une théorie alternative qu'il appela la théorie Y.

La théorie Y représente le modèle opposé, où les employés ne sont pas hostiles envers les exigences de l'entreprise. Celles-ci peuvent même être autodisciplines et créatives dans un cadre professionnel si elles sont justifiées de manière adéquate. Le style de direction le plus adapté et un style flexible, afin de pouvoir mettre en place ce contexte organisationnel.

La théorie X et la théorie Y représentent donc des comportements ou des prédispositions de personnes par rapport au travail et, par conséquent, des chefs par rapport à leurs subordonnés. Malgré le fait que la théorie Y soit meilleure, le manager peut décider de ne pas la suivre à certains moments. En effet, à court terme, il serait plus correct d'adopter un comportement plus autoritaire et basé sur le contrôle comme le préconise la théorie X.

### 1.3.5. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

Frederick Herzberg (États-Unis 1923-2000)[9] psychologue et médecin ensuite professeur en management. Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

En effet, d'une part, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs qualifiés "facteurs d'hygiène" ne sont pas une source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher

[8] DIANE-GABRIELLE TREMBLAY-DAVID ROLLAND, « *Gestion des ressources humaines* ».*Op*.cit. p36.
[9] *Ibid*

l'insatisfaction au travail. D'autre part, il existe un second ensemble de facteurs appelés "facteurs de satisfaction". Ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les gens à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail.

Dans le prolongement des travaux de l'école des ressources humaines, d'autres auteurs issus d'autres écoles sont intervenus pour montrer l'importance des ressources humaines dans une organisation, tel que Peter DRUCKER, l'un des plus hauts représentants de l'école néo-classique, qui affirme que le principal défi de toute organisation est de rendre le travail humain productif, ou bien encore Henri MINTZBERG, CROZIER du courant systémique qui pense que les dirigeants accordent peu de temps aux activités principales de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle et consacrent la majeure partie de leur activité aux rôles de contact, d'information et de décision.

### 1.4. Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Recruter, former, rémunérer, et administrer sont des pratiques qui peuvent être définies comme des pratiques de base de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historique de celle-ci.

#### 1.4.1 Le recrutement

Le recrutement est au centre des préoccupations des entreprises, notamment du fait que l'acquisition d'une main-d'œuvre compétente, qualifiée et motivée contribue à la réussite sociale et économique de l'entreprise.

**A. Définition du recrutement**

Le recrutement peut être défini comme «*un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant*».[10]

Le recrutement est une pratique essentielle qui consiste à attirer des candidats éventuellement qualifiés vers l'entreprise afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

Le recrutement est une des fonctions de la gestion des ressources humaines qui revient aux dirigeants ou aux gestionnaires responsables des ressources humaines. Le recrutement est idéalement basé sur le type de stratégie d'entreprise et devrait être cohérent avec le système d'emploi de l'organisation.

[10] L. Sekiou et al, *Op*.cit. p 227.

L'objectif de la fonction de recrutement consiste donc à trouver une main-d'œuvre susceptible d'être engagée dans une relation d'emploi à court ou à long terme, pour satisfaire aux besoins immédiats, mais idéalement aussi à plus long terme.

**B.Processus de recrutement**

Le processus de recrutement constitue l'un des processus clé en matière de gestion des ressources humaines. Il comprend quatre étapes qui sont :

**B.1. Définition du besoin**

- **Apparition d'un besoin organisationnel**

Le processus de recrutement est l'un des principaux processus de la gestion des ressources humaines. Il se compose de quatre étapes :

L'objectif de tout recrutement est de répondre à un besoin (*ou à l'anticipation d'un besoin futur*) de compétences et/ou de effectifs supplémentaires (*qualitatifs*). [11]

- **La demande de recrutement**

Elle provient le plus souvent du responsable hiérarchique directement concerné. La demande peut avoir pour origine un remplacement dû à un départ, une mutation ou un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique, le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se localise à un niveau différent pour un remplacement (*effectif global inchangé*) ou pour un poste supplémentaire.

- **La décision de recruter**

Avant de procéder à des opérations de recrutement, il est important de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité a pour objet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, ou encore d'externalisation, sont étudiées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien du nombre de salariés. Des solutions alternatives (*travail temporaire, stagiaires, contrats à durée déterminée, effectifs mis à disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc*.) sont aussi envisagées.

**B.2. La recherche des candidats**

La recherche est effectuée sur les marches internes de l'entreprise et sur les marchés externes :

- **La prospection interne**

Les postes d'emploi vacants sont généralement proposées en priorité aux employés de l'entreprise dans le cadre politique de mobilité interne. Dans le cadre politique de promotion interne, un équilibre entre recrutement externe et promotion interne est souvent maintenu : le

[11] Blandine, Miquel ; fabienne, Pouyenne Vignau ; "Fabien, Saulnier, « *Les fiches outils ressources humaines* », IAE Toulouse. P.p.2-3.

recrutement externe ne peut généralement être autorisé qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne. Le terme de recrutement interne est fréquemment employé pour souligner que, même si le postulant est déjà employé de l'entreprise, il doit passer par les différentes étapes de la procédure et parfois se soumettre aux mêmes tests que les candidats externes.

- **La recherche de candidats externes**

La recherche de candidats externes peut se faire pour des raisons principales :

- Désir de comparer les candidats internes aux candidats externes de manière à disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marches du travail interne et externe ;
- Le souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de "sang neuf" et ou de raviver la pyramide des âges ;
- L'impossibilité de dénicher dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir de postes en bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très spécifiques impliquant un cursus.

### B.3.La sélection des candidats

La phase de sélection est une étape décisive pour la réussite de toute entité, car elle permet de sélectionner le bon candidat qui possède les compétences requises pour occuper le poste vacant. La sélection peut être définie comme «*un processus qui consiste, pour une organisation, de choisir parmi plusieurs candidats, la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et employé) compte tenu des conditions environnementales*».[12]

La phase de sélection commence habituellement par l'analyse et le tri des CV et des lettres de candidature reçues. Le traitement de ces CV conduit à l'élimination de la majorité des candidatures (*90 % des candidatures sont souvent éliminées*).[13]

Après le tri des CV, 3 à 10 candidats sont généralement sélectionnés pour chaque poste. Par la suite l'entreprise doit alors évaluer ces candidats à l'aide de différents outils de sélection tels que les entretiens, tests de recrutement professionnelle.

[12] L. Sekiou, *Op.*cit, P.267.
[13] J-M. Peretti, *Op.*cit, P.210.

### B.4. La concrétisation, l'accueil et l'intégration (*finalisation du recrutement*)

- **La décision**

Une fois les entretiens et les tests éventuels terminés, le service interne ou le cabinet de recrutement externe et le responsable hiérarchique qui a demandé le poste examinent les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents interlocuteurs permet une confrontation des avis exprimés sur les différents candidats. La multitude d'entretiens augmente l'objectivité des évaluations et la validité du pronostic.

La décision finale est collective, fondée sur l'ensemble des critères de diversité, d'égalité professionnelle, de recrutement de personnes handicapées et de populations défavorisées. [14]

- **La négociation d'engagement**

Négociation de l'engagement : La négociation se concentre sur le montant et les éléments qui composent l'ensemble de la rémunération. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit tenir compte de la rémunération actuelle dans l'entreprise. Le candidat sélectionné reçoit, au cours de la négociation, un rapport sur l'évaluation qui a été faite de lui, y compris le pronostic favorable justifiant la décision, ainsi que les réserves qui ont pu être émises à ce sujet. La signature du contrat fait défaut à l'accord des deux parties.

- **L'accueil et l'intégration**

Une fois la décision de recrutement prise, il est impératif, à la date fixée, de faire entrer le nouveau salarié et veiller à ce qu'il soit accueilli et intégré dans les meilleures conditions possibles. Le succès de l'intégration dépend de la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et de suivi de l'adaptation de l'entreprise. Ce point est particulièrement important que l'adaptation génère souvent un coût élevé, en plus des frais de recrutement. Les entreprises instaurent des procédures pour faciliter l'intégration des nouveaux embauchés. Certaines optent pour l'institution du tutorat, le tuteur étant chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant durant sa période d'adaptation.

Le tuteur veille en permanence à ce que l'intéressé dispose de toutes les informations pratiques et générales nécessaires pour mener à bien sa mission et pour se familiariser le plus rapidement possible avec son environnement de travail. Le suivi de l'intégration doit être réalisé sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système général d'évaluation. Ce suivi est généralement basé sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels: un entretien après trois mois, six mois et un an, par exemple.

[14] J-M. Peretti, *Op.*cit, p.p 74 -77.

### 1.4.2. La formation

#### A. Définition de la formation

La formation peut être définie comme étant un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés et de supports planifiés à l'aide desquels les employés sont incités à améliorer leurs compétences, leur conduite, leurs attitudes, leurs savoir-faire et leurs capacités mentales ,indispensables à la réalisation des objectifs organisationnels et personnels/sociaux, à une adaptation à l'environnement et à l'accomplissement adéquat de leurs tâches actuelles et futures. [15]

#### B. Objectifs de la formation

Les objectifs visent principalement à améliorer les performances et le développement des employés et de l'organisation.

Nous pouvons résumer les objectifs de la formation comme suit :

- S'adapter aux exigences d'un environnement en constante évolution ;
- Veiller à l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Maintenir un niveau de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Promouvoir l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des matériaux et des équipements et une réduction des accidents et des déports ;
- Permettre à la direction d'identifier les employés les plus aptes à être promus ;
- Adapter les salariés à des tâches spécifiques et à des changements de postes ;
- Réaliser des projets étatiques pour résoudre des conflits ;
- Contribuer à un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui réduisent les coûts et les pertes de production et améliorent la qualité des produits ;
- Améliorer le statut des salariés grâce aux promotions.

#### C. Le plan de formation

La gestion d'un processus de formation comporte plusieurs étapes : qui marquent le déroulement logique des activités du processus. [16]

- Identification des besoins en formation par l'entreprise ;
- Conception et formulation d'un programme de formation ;
- Mise en place de la diffusion des actions de formation ;
- Choix des outils pédagogiques ;
- Transmission du contenu de la formation ;

[15] Blondin ; Sekiou ; chevalier, « *Gestion des ressources humaines* ». 2ème édition. Bruxelles : Édition de Boeck université, 2007, P.336.
[16] L. Sekiou, *Op*.cit, P.348.

- Évaluation du rendement du plan et relance de l'opération.

### 1.4.3. L'information et la communication

Les pratiques de communication sont aussi appelées «*pratiques de partage de l'information ». Elles sont définie comme «un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur*». [17]

Ainsi, la communication peut être formelle (à *travers des canaux officiels*) ou informelle (*interpersonnelle et sans passer par des réseaux officiels*) et chaque entreprise peut disposer d'une communication plus ou moins formelle qui dépend de la culture de l'entreprise, voire de la culture nationale.

#### 1.4.3.1. Les outils d'information et de communication

**A. L'information descendante**

Elle se développe à partir de l'intranet, des médias écrits et des réunions

- **Le livret d'accueil :** présente la vie quotidienne de l'entreprise tout en soulignant les avantages légaux et extra-légaux dont bénéficie le personnel. Il précise également l'essentiel de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs ;
- **La plaquette de présentation de l'entreprise :** Elle est également destinée au public extérieur à l'entreprise. Elle présente l'histoire de l'entreprise, ses métiers et ses produits, son projet et ses valeurs ;
- **Le journal d'entreprise :** le journal d'entreprise renseigne sur ce que fait et ce que devient l'entreprise. Il comporte une grande diversité d'informations qui sont d'ordre économique, financier et technique, d'ordre social et culturel, etc ;
- **Diverses publications :** les informations descendantes sont souvent destinées à des groupes particuliers... Elle peut toucher certains domaines de la politique des ressources humaines brochure sur la politique de rémunération, document sur le nouvel accord.
- **La diffusion du bilan social et du rapport RSE** (*responsabilité sociale des entreprises*) ;

  Il peut y avoir des entreprises qui publient ces documents en ligne ;[18]
- **La diffusion d'un bilan social personnalisé :** c'est un document qui regroupe l'ensemble des informations personnelles du salarié dans l'entreprise.

[17] L. SEKIOU, *Op.*cit, p 462
[18] J-M. Peretti, *Op.*cit, P.210.

**B. L'information ascendante**

La remontée d'information est essentielle. Elle se structure à travers l'observation sociale et les groupes de concentration.

**B.1.L'observation sociale** :

Les sondages d'opinion et les enquêtes permettent :

- De prendre connaissance de manière approfondie du climat social ;
- D'identifier et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel ;
- De révéler l'image interne de l'entreprise ;
- De mesurer l'efficacité des politiques RH.

**B.2.Les groupes de concentration**

Ils cherchent à impliquer les employés dans la résolution de certains problèmes qui se manifestent dans l'entreprise. De nombreuses expériences ont été réalisées dans les années 1970 : équipes de recherche pour l'amélioration des conditions de travail (*ERACT*), groupes d'innovation, groupes de cadres et groupes de progrès.

**1.4.3.2. Les types de communication**

L'entreprise peut être comparée à un vaste enchevêtrement de réseaux de communication. Ceux-ci sont de formes diverses, dans des directions différentes, traversant toute la structure, ils ont leurs propres caractéristiques, en voici quelques-unes :

- **La communication personnelle/impersonnelle :** La lettre ou l'appel téléphonique s'oppose à la note de service ;
- **Communication descendante :** (*Les Lang de la hiérarchie*) communication ascendante, latérale, diagonale (*du directeur de fabrication au représentant des ventes*) ;
- **Communication écrite :** Communication orale, le choix est important, les deux ayant de multiples avantages et inconvénients.

**1.4.3.3. La politique de communication**

Pour être réellement efficaces, les instruments utilisés doivent s'inscrire dans une politique d'information et de communication, La conception d'une politique adaptée nécessite une analyse préalable des besoins à travers un audit.

**A.3. Définition de la politique** : Cette démarche passe par trois phases :

- **L'audit de la communication** : Nous visons ainsi à :
  - Cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (*histoire, perspectives d'avenir, forces et faiblesses, style de management*) ;
  - Repérer les foyers de tension et les conflits éventuels (*déséquilibre de la pyramide des âges, différences de statut, préoccupations dispersées*) ;

- Recenser les moyens d'information et de communication existants ;
- Recueillir les jugements portés sur ces moyens d'information et de communication (*forme, contenu, diffusion, pénétration*) ;
- Déceler tout ce qui peut faire obstacle (*climat social, centralisation, dispersion dans l'entreprise, initiatives en cours)* ;
- Faire ressortir les préoccupations et les aspirations de la direction et des salariés en matière d'information et de communication.

**B. Définir les objectifs**

L'audit, associé à une réflexion sur l'avenir de l'entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles qui peuvent la perturber à long terme, permet d'envisager des objectifs précis :

- Favoriser l'autonomie des équipes de travail (*décentralisation, concertation*) et développer leur capacité à innover (*échanges entre experts*) ;
- Renforcer la cohésion de l'entreprise et susciter l'adhésion des hommes.

**C. Choisir les moyens**

La réalisation de ces objectifs passe par l'établissement d'un programme rigoureux, comprenant un inventaire des supports utilisables, une description des procédures et l'identification de leur adéquation à court et long terme, et des instruments de contrôle sous forme d'enquêtes légères pour mesurer périodiquement l'impact des actions et, si nécessaire, les réajuster.

**D. La mise en œuvre**

Le succès d'une politique d'information et de communication repose sur la compétence des hommes, leur enthousiasme et la volonté qu'ils ont pour s'engager. Pour effectuer des opérations d'information et de communication dans le cadre d'une politique à long terme ou d'un programme à court terme, il est indispensable de désigner un chef de projet, qui, aura la responsabilité de l'ensemble de la politique ; en charge de l'application des plans établis, il assure l'exécution des tâches, anime et concentre.

### 1.4.4. La rémunération

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui représente fréquemment sa plus grande dépense, et le revenu des contributeurs. La fixation de la rémunération et son évolution se retrouve ainsi au cœur des conflits sur la réparation des excédents susceptibles d'opposer les apporteurs des différents facteurs de production, et en particulier les apporteurs de capitaux aux salariés.

Le mécanisme de fixation de la rémunération est exprimé par un coefficient qui définit le salaire de base et qui associe chaque niveau de la grille. La rémunération est un concept plus global qui prend en compte l'ensemble des avantages.

L'impact de la rémunération sur le plan macro-économique justifie l'importance de la réglementation. La réglementation est très restrictive et l'entreprise est tenue de s'y adapter dans la gestion de la rémunération, qui devient de plus en plus déterminante dans la gestion stratégique des ressources humaines.

#### 1.4.4.1. La fixation de la rémunération

La rémunération est fixée librement et à condition de respecter les obligations légales, les dispositions conventionnelles et contractuelles. Les principales règles concernent :

**A. L'existence du SMIC** :

Le SMIC assure aux salariés dont les salaires sont les plus bas :

- La garantie de leur pouvoir d'achat par une indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation ;
- La contribution au développement économique de la nation par la voie d'augmentations annuelles obligatoires prenant effet au 1er juillet de chaque année et visant à éliminer toute déformation durable entre la progression du SMIC et l'évolution des conditions économiques générales et des revenus.

**B. Les rémunérations minimales conventionnelles**

Une convention collective fixe le salaire minimum conventionnel pour chacune des compétences qui peuvent être reconnues au salarié. [19]

**C. Interdiction de la discrimination**

La mise en pratique du principe " à travail égal, salaire égal " exige que l'employeur justifie les différences de rémunération qui peuvent être observées pour des salariés possédant des qualifications similaires et exerçant les mêmes fonctions. L'employeur est libre de personnaliser les salaires, sans pour autant prendre des décisions à caractère discriminatoire.

**D. Interdiction des indexations non spécifiques**

Le principe global de l'ordonnance interdit les indexations basées sur le SMIC, le niveau général des prix (*indice INSEE*) ou les salaires. Par contre, les indexations spécifiques aux entreprises sont permises. Elles peuvent être fonction de l'activité (*chiffre d'affaires*), de la rentabilité (*bénéfice*) ou de tout autre indicateur relatif à la vie de l'entreprise.

[19] J -M. PERETTI, *Op.*cit, P.p.111-112

**E. L'obligation de négocier**

Le rôle des métiers se révèle particulièrement important dans la détermination de la structure des salaires dans l'entreprise. Les décisions en matière de classifications et donc de structure des salaires dépendent essentiellement de la négociation collective. Le niveau de rémunération relève davantage de décisions propres à l'entreprise, dans le respect des minima légaux et conventionnels.

Les conventions collectives conclues dans les années 1950 reprennent pour l'essentiel les classifications parodi. Au fil des années, les insuffisances de ces grilles se sont accrues en raison de l'apparition de nouveaux emplois et de la modification de la hiérarchie des métiers. Les entreprises ont compensé ces insuffisances en développant des opérations de qualification. Il en résulta des inégalités croissantes au sein des professions.

**1.4.4.2. Les composantes de la rémunération globale**

Le salaire de base ne constitue qu'un élément de la rémunération globale perçue par le salarié, la rémunération globale comprend plusieurs éléments :

**A. La pyramide de rémunération** : G. DONADIEU6 a proposé de regrouper la rémunération de base et la rémunération périphérique dans une pyramide de rémunération :[20]

**B. Des composantes fixes et des composants variables**

Les composants variables sont liés à la durée du travail (*heures supplémentaire*) aux résultats individuels (*primes individuelles*) ou collectifs (*intéressement*) par exemple.

**C. Composantes collectives et individualisées**

Les composantes individualisées peuvent être relatives à la situation familiale (*supplément familial*) ou personnelle, à la performance ou au supplément individuel ou au résultat.

**D. Les composantes immédiates ou différées**

Quand elles sont différées, elles peuvent l'être à court terme (*primes périodiques*), à moyen terme (*participation aux bénéfices bloquée pendant cinq ans*) ou à long terme (*fonds de pension, retraites complémentaires*).

- **Salaire de base :** Il représente l'élément fondamental de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations, il est fixé au préalable, au moins dans sa nature et dans son mode de calcul... Sauf indication contraire dans la convention applicable, toute absence, même de très courte durée, peut être déduite du montant du salaire ;

[20] BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, gestion des ressources humaines « *pilotage et performance* » 7ème édition, édition DUNOD, paris 2008, P.48.

- **Suppléments ou accessoires de salaire :** Il en existe différentes formes : avantages en nature, pourboires, gratifications, primes de transport. Depuis vingt ans, la part des primes dans la rémunération a fortement augmenté, les primes non mensuelles étant supérieures aux primes mensuelles.

Le pourcentage de primes attribuées par rapport à la masse salariale augmente avec la taille de l'établissement. C'est dans le secteur industriel que le poids des primes dans la masse salariale est particulièrement important.

**1.4.4.3. Le paiement des salaires**

Le règlement des salaires est régi par des règles spécifiques liées à son caractère alimentaire. La rémunération, devenue mensuelle depuis 1978, est indépendante du nombre de jours travaillés dans le mois pour un horaire de travail effectif donné. La rémunération mensuelle a pour but de neutraliser les conséquences de l'inégale répartition des jours entre les douze mois de l'année.

L'employeur doit établir un bulletin de paie pour chaque versement. Ce bulletin comporte un certain nombre de mentions obligatoires : ni l'exercice du droit de grève, ni l'activité de représentation des salariés ne doivent être mentionnés.

En revanche, le bulletin comporte une déclaration encourageant l'employé à conserver le bulletin pendant une période illimitée.

Enfin, il convient de noter que le bulletin de salaire doit mentionner, le cas échéant, les droits à repos compensateur acquis par l'intéressé. Le caractère alimentaire du salaire justifie une protection étendue contre les créanciers de l'employeur que du salarié.

- **L'individualisation de la rémunération :** L'individualisme de la rémunération revêt un objectif d'équité et de stimulation :
  - La rémunération immédiate de la contribution par des primes diverses (*salaires aléatoires ou variables*) ;
  - La modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi ;
  - L'attribution d'avantages monétaires ou non, immédiats ou différés.
- **La recherche de l'équité :** L'équité est un élément fort attendu. Chaque salarié apprécie ce qu'il apporte et aussi ce qu'il reçoit. Il détermine un ratio de rémunération qu'il compare avec la perception qu'il a du même ratio pour les autres salariés, dans l'entreprise ou à l'extérieur. Ce rapport constitue son ratio d'équité.

Ce rapport constitue son ratio d'équité. Selon la théorie de l'équité formulée par J.S. ADAM61 l'observation d'une situation d'iniquité conduit à une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rétribution. Dans une situation de sous-équité, le salarié cherche à augmenter sa rétribution en exigeant ou plus généralement en réduisant discrètement sa contribution (*baisse de qualité, ralentissement, non-coopération*).

Tout employé souhaite et cherche à être traité équitablement. Pour que la décision soit juste et équitable, quatre conditions doivent être réunies :

- Le salarié doit savoir comment mesurer sa contribution ;
- Il doit être capable d'améliorer sa contribution mesurable ;
- Le lien entre la contribution et la récompense doit être explicite ;
- Le salarié doit recevoir la récompense de l'entreprise.

Il est indispensable que le processus d'individualisation de la rémunération soit rigoureux et transparent pour chaque composante.

- **La variable individuelle** : Plusieurs systèmes ont été employés pour rémunérer le personnel en fonction de sa contribution. Certains prennent en compte les résultats individuels, d'autres ceux du groupe de travail ;
- **Primes individuelles** : un large panel de techniques a été expérimenté pour rémunérer et augmenter les performances, avec des avantages et des inconvénients différents.

  Les changements organisationnels et les exigences de qualité ont conduit à l'abandon de la rémunération des performances dans les entreprises de production. Les critères utilisés pour déterminer le montant de la prime reflètent les choix stratégiques et les spécificités de l'activité ;
- **Les primes collectives** : Afin de lutter contre les effets pervers d'une stimulation trop individuelle et les difficultés à mesurer les performances personnelles, les entreprises créent des primes collectives au niveau de l'équipe, de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise ;

  Le caractère aléatoire des primes collectives développe un sentiment d'appartenance et soude les équipes, et les rend réversibles. L'individualisation de la rémunération repose également sur la modulation personnelle des augmentations de salaire fixes.
- **Les autres composantes** : La politique d'individualisation de l'entreprise porte aussi sur d'autres composantes de la rémunération globale, notamment ;
- **Les primes d'ancienneté** : elles sont encore largement utilisées et figurent dans de nombreuses conventions collectives. Ces primes sont principalement justifiées par le fait que les travailleurs acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté, qu'ils ont donc plus de

valeur et qu'ils doivent recevoir un salaire plus élevé, mais il existe une limite à l'expérience qui peut être acquise et le nombre d'années prises en compte est limité en conséquence ;

- **Avantages particuliers** : Quelques avantages sont parfois liés à la situation familiale (*complément familial, prime de mariage, prime de naissance*), aux contraintes de l'emploi (*prime de salissure, prime de risque*) ou aux horaires de travail (*travail de nuit, dimanche, etc*.).

Certains avantages sont liés à l'emploi (logement de fonction, voiture de fonction) et comprennent parfois des services complémentaires : entretien de la pelouse et du jardin, entretien de la voiture. Certains avantages peuvent être accordés aux salariés les plus performants suite à des concours et compétitions internes. D'autres avantages personnalisés concernent :

- La santé ;
- Les détentes ;
- Le conseil ;
- Les prêts ;
- Les voyages ;
- Le standing ;
- La mise à la disposition de matérielle et d'abonnement.

#### 1.4.4.4. La maîtrise de la masse salariale

La place de la masse salariale dans la valeur ajoutée de l'entreprise requiert une attention particulière à son contrôle.

- **L'évolution de la rémunération** :

La rémunération de base d'un salarié est amenée à croître dans quatre cas :

- Une augmentation générale concernant l'ensemble du personnel de l'entreprise ;
- Une augmentation individuelle à l'intérieur de la zone d'évolution du poste ;
- L'influence de l'ancienneté ;
- Changement de poste dans le cadre d'une promotion.

**. L'évolution en masse et en niveau**

Les conséquences des augmentations salariales sont évaluées en masse et en niveau.

- **L'évolution en niveau**

Il correspond à la variation en pourcentage de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates définies. Pour déterminer la variation du niveau, il n'est pas tenu compte de ce qui a pu se produire entre les deux dates.

- **L'évolution en masse**

Il s'agit de la variation en pourcentage de la masse salariale annuelle d'un individu ou d'un groupe d'individus pour deux périodes données. L'évolution de la masse est généralement analysée d'une année sur l'autre.

**1.4.4.5. Gestion de la masse salariale**

L'évolution de la masse salariale découle des décisions prises pour l'exercice et des effets provoqués et qui sont les conséquences :

- De décisions prises au cours d'une période antérieure : effet de report ;
- Des changements quantitatifs ou qualitatifs de la population étudiée entre les deux périodes de référence : effet d'effectif, effet de structure, effet de noria.

**1.4.5. La politique des rémunérations**

La politique de rémunération devant être compatible avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances envisagées et les résultats économiques.

**1.4.5.1. Les principaux choix d'une politique de rémunération** :

La politique de rémunération se base sur la recherche d'un triple équilibre :

- L'équilibre financier de l'entreprise ;
- La concurrence externe dans le cadre du marché du travail ;
- L'équité interne ;
- La gestion de la rémunération peut donc être définie comme la gestion d'un système complexe et évolutif comportant trois composantes.

**1.4.5.2. Les arbitrages**

Au cours des années 1990, les arbitrages dans le cadre de la rémunération globale ont évolué :

- L'arbitrage entre rémunération collective et personnalisée donne une part croissante à la dimension individuelle ;
- L'arbitrage entre rémunération fixe et variable favorise davantage la partie aléatoire et réversible ;
- L'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée privilégie progressivement la partie à moyen et long terme.

**1.4.5.3. Les choix** : Les principaux choix concernent

- **Le niveau relatif des rémunérations par rapport à l'extérieur** : Ce niveau s'évalue sur plusieurs plans :
  - Le niveau professionnel (*salaires de l'entreprise comparés à ceux de la branche*) ;
  - le niveau régional (*salaires de l'entreprise par rapport à ceux du bassin d'emploi*) ;

- Certaines entreprises s'efforcent d'offrir un niveau de rémunération égal ou supérieur à celui d'autres entreprises.

- **L'évolution de la rémunération dans le temps** : Les orientations adoptées peuvent être différentes : assurer du pouvoir d'achat à tous, ou aux plus bas salaires ou aux plus méritants. Ces orientations vont conduire à des décisions et des arbitrages entre augmentations générales et mesures individuelles, entre augmentations hiérarchisées et non hiérarchisées ;
- **La Structure interne** : afin d'éviter l'impact sur le climat social de distorsions de rémunération entre établissements, fonctions ou postes, non justifiées par des critères objectifs, et de développer un sentiment d'équité, les entreprises œuvrent à disposer de grilles de rémunération cohérentes et à améliorer leur acceptabilité au fil des ans par des ajustements successifs. La structure interne des rémunérations peut être évaluée à trois niveaux :
  - L'équilibre entre les différentes fonctions et postes. Une entreprise qui, en moyenne, rémunère davantage que la profession peut, en réalité, ne rémunérer mieux que certains emplois ou fonctions ;
  - L'importance du facteur ancienneté ;
  - L'équilibre entre les différentes populations (*hommes et femmes*), cet équilibre est difficile à apprécier en raison des différences de qualification de chaque population.

## Section 2 : Le capital humain

Le capital humain étant un vecteur de la création de la richesse, il représente un déterminant principal de la performance globale de l'entreprise. Au-delà de sa gestion, la valorisation de ce type de capital persiste. En effet, le capital humain nécessite d'être évalué au cours du temps pour déterminer si sa valeur augmente ou se déprécie.

### 2.1. Définition du capital humain

Le concept capital humain a plusieurs définitions :

Selon l'OCDE (*Organisation de Coopération et de Développement Economique*), le capital humain recouvre « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique* ».

Michelle Riboud avait défini le capital humain comme étant « *un ensemble de connaissances et de qualifications qui exercent la double fonction de bien de production et de consommation durable, ce caractère à la fois durable et productif des connaissances conduit à leur donner le nom de capital, l'adjectif humain vient préciser qu'il ne peut être dissocié de celui qui le possède* ».[21]

De cette panoplie de définitions présentées ci-dessus, nous pouvons retenir que le capital humain est constitué par l'ensemble des connaissances, compétences et aptitudes (*formation et expérience*) que possède un individu à des fins productives. Toutefois, le capital humain est caractérisé par des éléments qui lui sont propres et qui permettent de le distinguer du capital matériel.

### 2.2 Typologies du capital humain

Il est en effet possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004 ; Hatch et Dyer, 2004).

#### 2.2.1 Le capital humain général

Il s'agit de connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise donnée, ni à une fonction ou une tâche particulière au sein d'une entreprise. Ce sont les connaissances et les compétences génériques (*discernement, capacité d'analyse, intelligence situationnelle*) qui sont essentiellement accumulées par l'éducation et l'expérience professionnelle.

[21] Michelle Riboud, « *Accumulation de Capital Humain* », Ed Economica, Paris, 1978, p 13.

### 2.2.2 Le capital humain spécifique à la tâche

S'acquiert principalement par la formation professionnelle et l'expérience de travail. Elle correspond à des compétences spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, risk-manager ou auditeur financier.

### 2.2.3 Le capital humain spécifique à la firme

Englobe les compétences et les connaissances maîtrisées par un employé sur la base d'un ensemble de connaissances et de savoirs collectifs (capital organisationnel) propres à une entreprise donnée. Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées aux besoins spécifiques d'une entreprise particulière.

Par conséquent, si un individu possédant un capital humain spécifique à l'entreprise quitte la firme dans laquelle il a développé la majeure partie de son capital humain pour une autre entreprise, une large partie de ce dernier ne sera pas utilisée (*Waldman, 2004*). Dès lors, ce type de capital humain, du fait qu'il se déprécie en " quittant " l'entreprise qui a favorisé sa création, est moins intéressant pour les autres entreprises. C'est la raison pour laquelle il est plus facile à contrôler pour l'entreprise au sein de laquelle il a été développé.

## 2.4 Les fondements théoriques du capital humain

### 2.4.1 Theodor Schultz, le précurseur

La théorie moderne du capital humain trouve son origine dans les années 1960. Theodore W. Schultz et Gary S. Becker, deux économistes de l'école de Chicago, tous deux lauréats du prix Nobel dans leur discipline, ont proposé leurs analyses théoriques et empiriques des liens entre l'investissement en capital humain et la rémunération. L'idée centrale repose sur le fait qu'un individu, lorsqu'il décide de suivre une formation plutôt qu'un emploi, raisonne comme un investisseur.

À la fin des années 1950, Theodore W. Schulz a écrit un article majeur qui a influencé toutes les recherches ultérieures sur le capital humain : « *Investment in man : an Economist's view* ».[22] Il ouvre la voie à d'autres économistes tels que Gary S. Becker et Jacob Mincer. Pour ce précurseur, l'éducation est le pivot de la formation du capital humain - par éducation, cela comprend la formation initiale (*scolaire et universitaire*), la formation continue et les apprentissages informels. Aujourd'hui, le lien entre croissance économique et système d'éducation bien établi et accepté.

[22] FRAISSE-D'OLIMPIO Stéphanie: « *Investment in man: an economist's view*», Social Service Review, vol.33, 1959, P.25.

Dans « Investment in Human Capital The American Economic Review» publié en mars 1961 dans la continuité de son premier article, il tente d'affiner la mesure du capital humain en mettant l'accent sur la dimension qualitative du facteur travail, à savoir « *l'habilité, le savoir et toutes les capacités permettant d'améliorer la productivité du travail humain*».[23] Il met l'accent sur le fait que l'éducation développe l'aptitude à prendre de meilleures décisions, par un meilleur usage de l'information disponible, et, partant, à s'adapter au changement.

### 2.4.2 Gary S. Becker, l'esprit d'ouverture

Gary S.Becker développe sa théorie du capital humain dans la première édition de son ouvrage de référence publié en 1964, intitulé « *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* ». L'éducation, au sens large du terme (*tout ce qui développe les aptitudes et connaissances*) aurait ainsi des caractéristiques communes avec le capital physique. Elle serait une dépense présente, effectuée en vue d'un rendement futur. Dans cette logique, la rentabilité du capital humain correspond au surcroît de rémunération que l'apprenant peut obtenir sur le marché du travail tout au long de sa vie active, et qui compense en principe le coût de la formation et le coût d'opportunité (*la rémunération dont il se prive en différant son entrée sur le marché du travail*).

Ainsi, en investissant dans les études et la formation, mais plus largement dans les soins médicaux, la recherche d'informations, l'émigration, etc. les individus augmentent leur « *capital humain* », ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs. Le point de vue adopté est ici celui de l'individu et non de l'entreprise. On lui a reproché de considérer que l'individu disposerait de toutes les informations nécessaires pour faire son calcul de rentabilité mais ses travaux ont eu énormément d'impact. Car il a ouvert la science économique à des champs de recherche habituellement dévolus à la sociologie et a inspiré les travaux de nombreuses institutions. A l'image de l'OCDE qui, depuis de nombreuses années, a fait du capital humain un sujet central de recherche.

## 2.5 Approches de mesure du capital humain

### 2.5.1 L'approche économique du capital humain

En 1964, Gary Becker a donné naissance à la théorie économique du capital humain. Cette théorie est fondée sur le principe suivant :

Un individu qui fait le choix de se former ou d'étudier, fera le pari que le développement de son propre capital humain à court terme lui apportera des bénéfices à long

[23] FRAISSE-D'OLIMPIO Stéphanie : *Op*.cit., vol.01 , 1961, P.p 1-17.

terme, et il évaluera les bénéfices du temps et de l'argent investis. Un individu qui renonce à un emploi pour suivre une formation afin d'enrichir son capital humain, dans l'optique d'un gain futur, raisonne comme un investisseur, C'est sur ce point que la théorie du capital humain constitue une analogie avec le capital humain.

Le fait d'assimiler le capital humain au capital physique présente toutefois certaines limites liées au fait que le capital humain est indissociable de son détenteur : il est intégré à l'individu. Cette intégration présente trois caractéristiques :

- **La personnalisation** : Elle souligne l'importance du temps que l'individu accorde à son investissement, dans le coût de cet investissement. Elle assure également à l'individu la propriété de son capital. Un employeur n'a donc aucun intérêt à participer au financement d'une formation générale, qui peut être utilisée par le salarié dans toutes les entreprises. Par contre, il peut avoir un intérêt à financer une formation spécifique : la mobilité potentielle du salarié entraîne un partage équitable des coûts/bénéfices de la formation ;
- **Limitation :** Les possibilités d'accumulation de connaissances dépendent des capacités physiques et cérébrales des individus et sont limitées par la fin de la vie professionnelle. Il représente donc un investissement risqué pour l'entreprise. Ceci justifie l'individualisation de l'investissement sur les salariés considérés comme les plus aptes à apprendre et qui sont vraisemblablement dans les premières années de leur vie professionnelle ;
- **Opacité :** Le capital incorporé par l'individu est difficile à percevoir par les autres. Cette réalité explique la place significative des titres et des diplômes. Ces derniers constituent des repères nécessaires face à la grande hétérogénéité des individus et des types et qualités des formations qu'ils ont reçues. Ce phénomène d'incorporation du capital humain donne au salarié un certain pouvoir dans la relation d'échange, ce qui limite l'intérêt pour l'employeur de recourir directement au marché.

Dans cette approche, investir dans l'éducation et la formation, mais plus largement dans soins médicaux, la recherche d'informations, l'émigration, etc., les individus accroissent leur "capital humain", ce qui leur permet d'occuper des postes mieux rémunérés.

### 2.5.2 L'approche gestionnaire de capital humain

La conception gestionnaire[24] du capital humain s'inscrit dans la tendance qui met en avant les ressources et les compétences comme source de concurrence pour l'entreprise. Selon

[24] Livre Blanc « *capital humain* », les études du club n° 89 Mai 2011 consécutif au groupe de travail conduit par Messieurs Bernard MAROIS et Henri GHOSN rédigé par Madame Patrizia VALERO. www.hec.fr/content/download/53978/478526

cette approche, une entreprise disposant de ressources rares et de qualités est susceptible d'avoir un avantage concurrentiel sur ses rivaux.

Les différences de rentabilité entre les entreprises d'un même secteur peuvent s'expliquer par des dotations différentes en ressources, notamment en ressources immatérielles (*par exemple, le capital immatériel*).

Le capital humain occupe une place fondamentale dans la construction d'un avantage concurrentiel ; pour cela, l'entreprise doit le maîtriser et lui offrir un contexte favorable à son développement.

L'apparition au milieu des années 1990 des travaux de Kaplan et Norton avec la notion de Balanced Score Scard, et les travaux d'Edvinsson et Malone sur le capital immatériel, la question de l'évaluation du capital humain s'est élargie à l'ensemble des ressources immatérielles qui peuvent donner à une entreprise un avantage concurrentiel.

**2.5.2.1 Le tableau de bord prospectif**

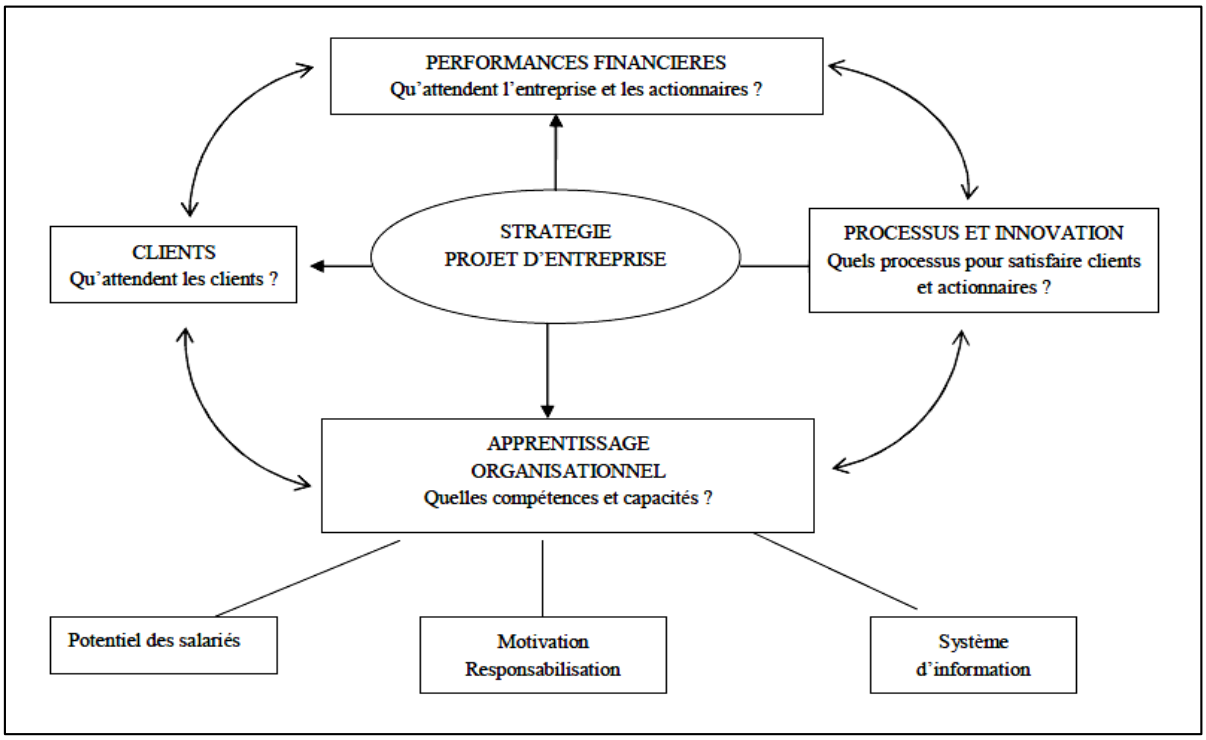
Suite aux publications de Kaplan et Norton en 1992 sur la Balanced Score Card, une nouvelle définition des systèmes de mesure de la performance a vu le jour. [25]

Le tableau de bord prospectif permet la prise en considération des actions dans leur articulation avec la stratégie de la firme. ; permet aussi d'établir une cartographie des liens de cause à effet entre les actions et les résultats financiers (*grâce aux indicateurs de mesure mis en place*) et d'interpréter les relations selon quatre axes [26] :

- Financiers ;
- Satisfaction clients ;
- Processus internes et organisation pour l'innovation ;
- Apprentissage organisationnel.

[25] KAPLON. R NORTON.D « *le tableau de bord prospectif* » Ed d'organisation 1992
[26] CHAMAK Alain et FROMAGE Céline : *Op*.cit. P.175.

**Figure N°02: Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton**



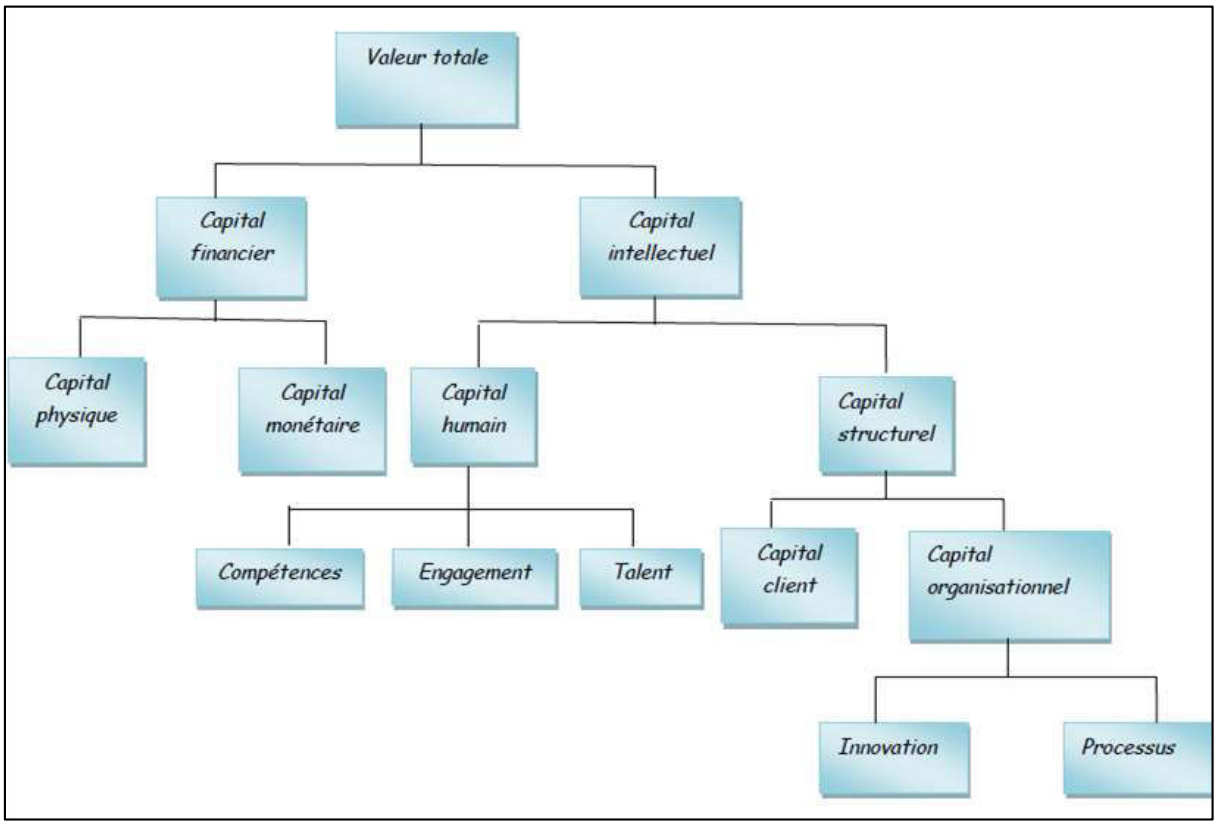

**Source** : Alain Chamak/Céline Fromage, le capital humain. P 175

Ce tableau de bord accorde un rôle au capital humain et oblige une cohérence nécessaire entre de la gestion du capital humain avec la stratégie globale de l'entreprise et sa recherche de performance : dans le tableau de bord prospectif, le capital humain est essentiellement pris en compte dans l' l'axe de l'apprentissage organisationnel aux indicateurs liés aux compétences et à la motivation du personnel. Il figure ainsi uniquement comme un support de la satisfaction des clients et des actionnaires.

### 2.5.2.2 Leif Edvinsson et le tableau de bord du capital humain

L'outil de Leif Edvinsson repose sur le concept de l'arbre de valeur ; il décrit les différentes formes de capital immatériel et les met en évidence de manière schématique, en déterminant plusieurs facteurs qui composent le capital humain : les compétences (*connaissances et savoir-faire*), les attitudes (*motivations, comportements, conduites*) et l'agilité (*le désir d'approfondir les connaissances, la capacité d'imitation et d'adaptation, qui peut être liée au degré d'innovation*).

**Figure N° 03 :L'arbre de la valeur (*SKandia*)**




**Source** : Alain Chamak/Céline Fromage, le capital humain. P178

L'arbre de valeur explique la différence entre la valeur de marché d'une entreprise et celle qui découle de son bilan. Cette différence est le plus généralement liée à deux types de raisons :

- Les actifs acquis par l'entreprise sont comptabilisés à leur coût d'acquisition et peuvent prendre de la valeur dans le temps ;
- La majeure partie des facteurs relevant du capital intellectuel et tous ceux relevant du capital humain ne sont pas valorisés.

**a) Le navigateur Skandia**

Intégrer la variable humaine dans les tableaux de bord : Le navigateur d'Edvinsson reprend les quatre axes du tableau de bord prospectif en mettant les ressources humaines au centre du processus de création de valeur :

Dans l'axe humain, les compétences des employés et les efforts de capitalisation et pérennisation représentent clairement l'essentiel de la notion de performance sociale/sociétale de l'entreprise.

Dans le but d'intégrer la variable humaine dans le modèle de tableau de bord prospectif et de fonder sa stratégie sur le facteur humain, une compagnie d'assurance suédoise a créé le navigateur Skandia.

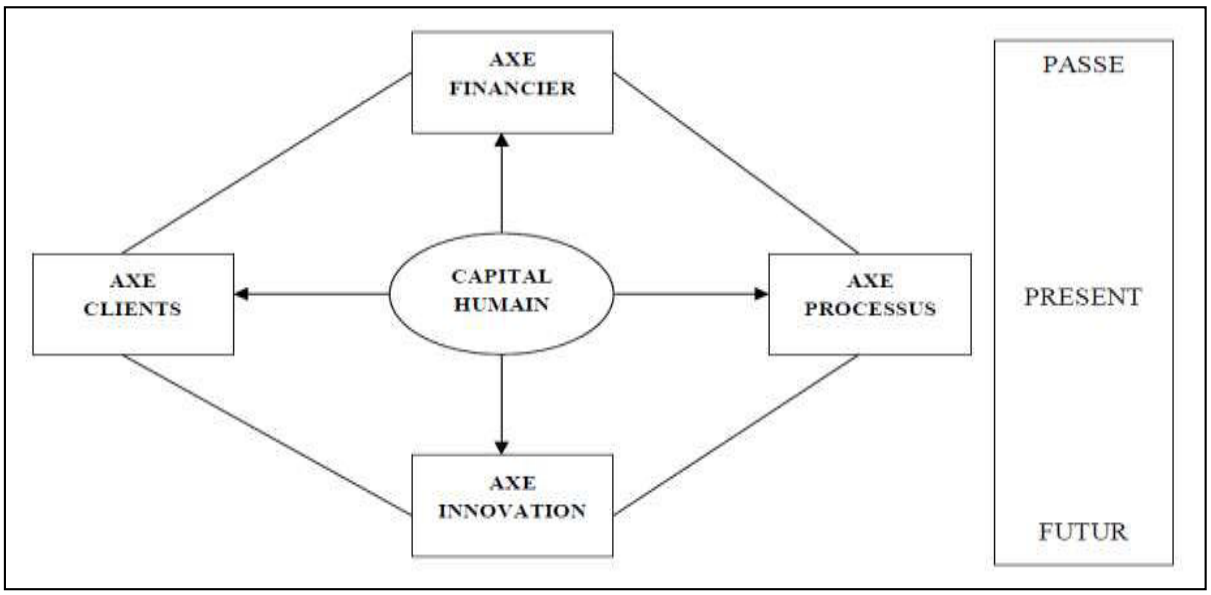
L'objectif est d'aller au-delà de l'aspect financier et de définir des indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise.

- **L'humain au centre de l'entreprise**

Il y a une dizaine d'années, la société Skandia a réalisé une étude visant à produire un tableau de bord basé sur le modèle du tableau de bord prospectif, mais en mettant davantage l'accent sur les aspects humains et sociaux. L. Edvinsson, le principal concepteur, voulait faire du navigateur Skandia une manière alternative de gérer la situation sociale d'une entreprise, contrairement aux autres approches qui sont essentiellement axées sur le domaine financier.

Le navigateur reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif et y ajoute la dimension humaine. Il part du principe que le capital humain est le principal générateur de profits pour une entreprise, et que la perspective financière n'est qu'un des cinq facteurs de performance parmi les autres.

**Figure N°04: Le capital humain au centre de l'entreprise**




**Source** : Alain Chamak/ Céline Fromage, Le capital humain, Ed liaisons, P 179.

Afin de présenter cette méthode, les auteurs utilisent la métaphore d'une maison :

- **L'axe financier** serait le toit : il résume ce qui a été réalisé dans le passé ;
- **L'axe client** et l'axe processus seraient les murs : ils conduisent à la création de valeur que l'entreprise peut réaliser aujourd'hui ;
- **L'axe de l'innovation** correspondrait aux fondations : il représente la manière dont l'entreprise se prépare à l'avenir et la distance prise par rapport au passé. Enfin, en plus

de ces quatre axes, qui constituent le capital structurel de l'entreprise, il y a aussi l'axe humain qui est au cœur de l'entreprise, Il alimente tous les autres axes du capital immatériel.

Dans le modèle du navigateur, l'axe humain détient une place centrale et se décompose en deux parties : le capital humain et le capital structurel.

- **Le capital humain** : Le capital humain peut se définir comme le potentiel des salariés. Il se décompose en trois critères génériques de performance, qui se décomposent à leur tour en indicateurs.
  - Les compétences des employés : taux de couverture des compétences stratégiques de l'entreprise, niveau de performance technique et managérial ;
  - Le comportement des salariés : taux de motivation, taux d'attachement à l'entreprise, taux de reconnaissance dans les valeurs de l'entreprise, pourcentage de proactifs dans les projets de changement, taux d'absentéisme ;
  - L'agilité intellectuelle des salariés correspond à leur désir d'approfondir leurs connaissances, de chercher à en acquérir de nouvelles et leur aptitude à intégrer ces nouvelles capacités dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle se mesure par des indicateurs tels que le temps de déploiement d'une nouvelle technologie ou d'un projet, le nombre de diagnostics de remise en cause et d'analyse critique des fonctionnements, le pourcentage de procédures mise à jour.
- **Le capital structurel** : Le capital structurel fait référence aux capacités relationnelles de l'organisation. La notion de structure ne fait pas référence aux organigrammes et aux fonctions, mais à la dynamique de structuration et de capitalisation de l'entreprise. Le capital structurel est analysé à travers trois items et de leurs indicateurs correspondants.

Les relations avec les parties prenantes de l'entreprise (*clients, fournisseurs, actionnaires, etc*.) Nous retrouvons l'idée de structurer l'entreprise en matière de relations avec les parties prenantes. Cela se traduit par le nombre de clients, de fournisseurs, de partenaires, le nombre et l'intensité des rencontres avec eux, le nombre de projets réalisés en commun.

- L'organisation de l'entreprise évalue la capacité des systèmes de management (organigramme, procédures, processus, tableaux de bord, style de management, la culture) à instaurer une coordination et une volonté chez les employé. Cette évaluation se traduit par les taux de satisfaction à l'égard des différents outils de gestion, mais aussi par une évaluation des styles de management et du système de valeurs de l'entreprise ;

- Le développement formalise la dynamique de l'organisation, ce que les Anglo-Saxons nomment « *organizing* ». Cette volonté de formalisation est issue de la recherche de réponses à la question : « *Est-ce que l'entreprise est dynamique ?* ». Outre des indicateurs comme le pourcentage du chiffre d'affaires en recherche et développement, le nombre de brevets et le nombre de nouveau produit, on trouve des indicateurs comme le nombre de nouveaux embauchés, des évaluations de diversité chez les salariés, le nombre de citations positives dans la presse, les pays couverts commercialement ou en termes de prospection.

L'étude de la structure du modèle montre clairement la place prépondérante accordée aux indicateurs du capital humain, à égalité d'importance avec les indicateurs des quatre autres axes stratégiques. L'analyse, dans cet outil, s'appuie d'abord sur la description des ressources et des compétences internes ; l'étude des caractéristiques de l'environnement vient seulement ensuite.

Le navigateur est basé sur une approche normative. Selon Edvinsson, il est généralisable à chaque entreprise. Pourtant, il renferme implicitement une vision de l'entreprise qui s'adresse surtout aux sociétés de services.

Le navigateur est le résultat d'une approche analytique, qui consiste à décomposer la performance de l'entreprise selon une certaine logique. Cependant, cette approche pose un problème lorsque l'on cherche à caractériser de manière synthétique la performance globale de l'entreprise. Le navigateur, orienté selon une problématique de contrôle de gestion, ne permet pas de saisir l'influence du comportement humain sur le fonctionnement d'un tel instrument et vice versa.

En mettant l'être humain au cœur du pilotage, le navigateur Skandia est une alternative au tableau de bord prospectif dans les instruments de pilotage. Dans un contexte où le sens, la responsabilité sociale et la reconnaissance sont au cœur des enjeux du management, le navigateur Skandia représente une méthodologie pour construire des tableaux de bord sociaux.

- **Indicateurs périphériques** : Pour les quatre axes communs au Navigateur et au tableau de bord prospectif, les indicateurs utilisés sont différents, car l'orientation des deux tableaux n'est pas la même. Les indicateurs du navigateur Skandia mettent l'accent sur la dimension sociale et prospective.

- **L'axe financier**

Il est constitué d'indicateurs qui expliquent le résultat financier global de l'entreprise. Cette explication comprend des indicateurs relatifs aux thèmes suivants :

- Mesure de la productivité des employés : bénéfice par employé ;
- Mesure de l'importance des nouvelles activités : pourcentage du chiffre d'affaires des nouvelles activités ;
- Mesure des coûts de la relation client et des coûts de recherche : coût/transaction client, pourcentage des dépenses de recherche/chiffre d'affaires ;
- Mesure de l'utilisation des investissements pour enrichir la valeur de l'entreprise : ROI (*retour sur investissement*) des investissements.

- **L'axe client**

Il propose des indicateurs sur les thèmes suivants :

- Mesure de l'attention portée aux clients par l'entreprise : temps consacré aux clients/temps de présence des salariés mesure de la fidélité des clients : taux de fidélisation ;
- Mesure du potentiel commercial des différents segments de clients : chiffre d'affaires potentiel par catégorie de client, pourcentage d'évolution par catégorie de client… ;
- Mesure du partenariat avec les clients : nombre de produits coréalisés, nombre de rencontres avec les clients ;
- Mesure de l'assistance au client : montant des dépenses de service après-vente par client… ;
- Mesure de la réussite de la relation client : parts de marché détenues, montant annuel d'achat par client, proportion des réclamations…

- **L'axe processus**

L'axe processus s'intéresse surtout à l'informatique, il tente d'évaluer :

- L'obsolescence du parc informatique : pourcentage des équipements informatiques qui sont maintenus/ensemble de l'équipement informatique »…
- La performance des outils informatiques : gains de temps et de coûts permis par l'informatique sur les principaux processus de l'entreprise ;
- Les compétences informatiques des utilisateurs : taux de couverture des compétences informatiques, taux d'utilisation des applications.

- **L'axe renouvellement et équipement**

Il définit la manière dont l'entreprise se prépare à saisir les opportunités futures. Il est possible d'évaluer la capacité de renouvellement d'une entreprise grâce aux thèmes suivants et de leurs indicateurs :

- Evolution des besoins des clients : à travers le montant des investissements dans de nouveaux services/montant des investissements ;
- Attrait de l'entreprise sur les marchés : Montant des investissements réalisés afin de développer les relations avec les clients/montant des investissements ;
- Poids de la nouveauté dans les produits et services réalisés : part de nouveaux produits dans l'ensemble de la gamme, nombre de brevets déposés…;
- Rôle du partenariat dans le développement de l'entreprise : nombre de produits élaborés avec des partenaires ;
- Evolution prévue des infrastructures : nombre de projets de reengineering des infrastructures ;
- Niveau de formation et de dynamisme des collaborateurs : proportion d'employés ayant moins de quarante ans, coût de formation/employé, niveau d'attachement à la firme.

Toutes ces rubriques englobent l'architecture du navigateur Skandia à partir desquelles il est possible de décliner une batterie d'indicateurs comme les exemples cités.

#### 2.5.2.3 Le tableau de bord du capital humain

Dans le modèle de tableau de bord CORE d'Alain Chamak et Céline Fromage, la valorisation du capital humain en termes économiques ou financiers ne semble plus pertinente : le tableau de bord met en avant des indicateurs essentiels pour le pilotage de la gestion du capital humain mais ne se remplace pas aux tableaux de bord financiers, dans lesquels le capital humain doit être plutôt repris, selon Alain Chamak, sous la forme des indicateurs classiques de « *return on investment* ». [27]

[27] Alain Chamak, Céline Fromage, 2006, « *Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser* », éditions Liaisons, Paris, P.184

**Tableau N°01 : Le tableau de bord du capital humain**

| AXES | PRINCIPAUX INDICATEURS STRATEGIQUES |
|---|---|
| **DEVELOPPEMENT ET MOBILISATION DES COMPETENCES** | – Nombre de nouveaux recrutés<br>– Durée moyenne de recrutement<br>– Taux de salariés bénéficiant d'un plan de formation<br>– Taux de masse salariale consacrée à la formation<br>– Taux de salariés dotés d'objectifs pour l'année n<br>– Taux de salariés promus<br>– Taux de salariés ayant bénéficié d'une augmentation de rémunération<br>– Connaissances et savoir-faire des collaborateurs<br>– Professionnalisme (réactivité, ponctualité,…)<br>– Compréhension des problèmes, et qualité des solutions apportées |
| **COHESION ET ENGAGEMENT** | - J'estime que mon travail et mes efforts sont reconnus<br>- Je considère que mon entreprise est un bon employeur<br>- Je suis fier de travailler dans cette entreprise<br>- Taux d'absentéisme<br>- Taux de turn-over |
| **STRUCTURE ET ORGANISATION** | - Nombre de salariés au 31/12 de l'année<br>- Age moyen des salariés<br>- Taux de salariés dont le diplôme est ≥ diplôme cible<br>- Taux d'encadrement / nombre total de salariés<br>- Nombre de postes clés vacants<br>- Nombre de salariés atteignant l'âge de la retraite dans les 3prochaines années |

**Source :** Alain Chamak, « le capital humain », éd : liaison, 2006, P.184

- **L'axe de développement et de mobilisation des compétences** :

L'axe développement et mobilisation des compétences détermine les points de développement et de diffusion des compétences ainsi que la mobilisation des énergies pour les appliquer au profit des clients.

- **L'axe de la cohésion et de l'engagement**

L'axe cohésion et engagement repère et répertorie les informations qui permettent d'évaluer le niveau d'adhésion des salariés, leur degré d'engagement vis-à-vis du profil de l'entreprise et sur le sentiment de cohésion entre toutes les équipes.

Les employés ayant un niveau d'engagement élevé sont généralement des employés motivés, satisfaits de leur entreprise et qui utilisent leurs compétences, leur intelligence et leur créativité pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

- **L'axe structure et organisation**

Il s'agit d'identifier les indicateurs qui présentent des éléments relatifs à la structure et à l'organisation du capital humain de l'entreprise, ainsi que leur évolution.

Le capital humain est l'un des facteurs déterminants de la performance de l'entreprise, et comme tout capital, il doit être évalué.

Trois méthodes d'évaluation peuvent être employées pour valoriser le capital humain :

La première méthode vise à évaluer le stock de capital humain à partir des connaissances ; en prenant en compte le niveau de formation des salariés, la mesure de la qualification des salariés par des tests et des entretiens.

La seconde méthode permet d'évaluer l'investissement complet en capital humain en différenciant les coûts de remplacement des ressources Flamholtz E.G « *human resources management* », jossey-Bass publishers.198, les coûts d'utilisation des ressources humaines, et les coûts sociaux globaux.

La troisième méthode consiste à évaluer le rendement de l'investissement dans le capital humain qui se base sur les services rendus par le capital humain d'un individu, c'est-à-dire sur le prix que les différents de l'entreprise sont prêts à payer pour en bénéficier.

### 2.5.3 L'approche comptable du capital humain

L'émergence de la comptabilité des ressources humaines résulte des travaux d'Hermanson en 1964. Cette approche propose aux entreprises de traiter les dépenses pour recruter, formé du personnel, etc., dans l'optique d'un rendement futur, comme des dépenses d'actifs amortissables. [28]

Plusieurs méthodes d'évaluation ont été proposées, chacune ayant ses atouts et inconvénients, publié un bilan « *bis* » intégrant une « *valeur de l'actif humain* ». Cependant, l'impact de cette initiative est resté au stade académique, et ces « *jeux d'écriture comptables*», qui suscitent une interrogation sur leur impact réel, n'ont jamais été intégrés aux normes comptables, tant nationales qu'internationales car la principale limite de ces méthodes est qu'elles ne fournissent pas de données quantifiables et facilement analysables pour toutes les entreprises considérées.

#### 2.5.3.1 La méthode du coût historique

Cette méthode est mise en avant par Brummet, la méthode est basée sur l'idée que les coûts d'investissement en capital humain à l'instant t (*coûts de recrutement, formation, intégration dans l'entreprise, adaptation au poste de travail et promotion...)* donnent lieu à

[28] HERMANSON R. «*Accounting for human assets*», Bureau of business and economic research, Michigan State university, 1964.

des bénéfices futurs et doivent donc être considérés comme des actifs comptables en dépit des doctrines classiques. Mais les coûts ne reflètent pas la valeur du capital humain acquise : la performance globale doit être prise en compte et rapportée à l'ensemble des coûts capitalisés.

**2.5.3.2 Méthode du coût de remplacement**

Le capital humain d'une entreprise est apprécié sur la base des coûts qu'il serait nécessaire pour le reconstituer à l'identique, au niveau individuel et collectif. Mais ce calcul demeure hypothétique et ne rend pas compte des coûts réels ainsi que de la globalité des contributions du capital humain à la performance de l'entreprise.

**2.5.3.3 La méthode de l'évaluation économique**

B. Lev et A. Schwartz suggèrent d'évaluer le capital humain à partir des dépenses de recrutement et de formation augmentées de la valeur actualisée des salaires qu'un employé recevra pendant toute la durée de son contrat dans l'entreprise; la version de Flamholz introduit dans le calcul, la variable du « *poste* » que la personne occupe et les résultats des mutations successives de l'individu, avec toutes les réserves qu'une telle prédictibilité présente au niveau statistique ; La version d'Hermanson instaure une pondération basée sur les performances des cinq années précédentes et propose d'enregistrer le montant des salaires sur cinq ans comme un passif.

Mais ce faisant, la méthode présume les mêmes résultats à causes égales : le bénéfice n'est obtenu que par les efforts du personnel, avec des facteurs externes à la réalisation des bénéfices et dépendant de la contextualisation de l'entreprise (*taille, localisation, marché*) ne sont pas pris en compte.

**2.5.3.4 La méthode du coût d'opportunité**

Selon ce modèle, l'allocation des ressources monétaires et humaines est basée sur les activités les plus lucratives, en fonction du calcul des possibilités d'obtenir des "hommes clés" en fonction des retours sur investissement attendus.

**2.5.3.5 La méthode du modèle comportemental behavioral**

Dans ce modèle, des ensembles interdépendants de variables sont employées afin d'évaluer les conditions de travail dans l'organisation par le biais des tests psycho-sociaux et en fonction d'objectifs à atteindre.

L'investissement en matière de ressources humaines est amorti sur plusieurs années, en fonction des conditions atteintes. Ce modèle demeure toutefois peu fiable du point de vue de l'évaluation du capital humain, car le lien n'est pas nettement établit entre la performance et la mesure psycho-sociale des conditions du système organisationnel.

**Conclusion**

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué depuis l'époque où cette fonction était appelée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administration mais de gestion du capital humain.

Nous pouvons en déduire que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques de gestion dont l'objectif est de développer et de valoriser les ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise. Parmi ces pratiques, le recrutement, la formation, la communication et la rémunération qui sont considérées comme étant des activités très importantes dans la gestion des ressources humaines, car les entreprises les considèrent comme élément stratégique qui permet d'améliorer les performances des entreprises.

L'humain est au cœur de la fonction RH. Par conséquent, Le capital humain constitue l'élément phare du développement de la firme. La valorisation du capital humain représente une tâche délicate pour l'entreprise puisque ce type de capital est intangible, subjectif et risqué.

Développé en interaction avec les ressources matérielles et immatérielles ; il est la base de l'avantage concurrentiel. Cependant, le capital humain comme tout capital, peut se déprécier ce qui est bien néfaste tant pour les salariés (*croissance plus faible des rémunérations, risque de chômage plus fort*) que pour la firme.

## Introduction

Le travail est un facteur important d'honneur et de valorisation personnelle, il est l'essence de l'individu et source d'insertion sociale de développement personnel, de reconnaissance, de construction identitaire. C'est pourquoi, il est important d'améliorer les conditions de travail afin de réaliser les objectifs de l'entreprise et d'assurer le bienêtre des travailleurs et leurs adaptations dans le milieu de travail.

L'organisation internationale de travail appelle les pays du monde entier à réaliser des enquêtes sur les conditions de travail comportant des données comparables sur la qualité de l'emploi, précisant que cela est fondamental pour mettre en évidence les sujets de préoccupation et fournir des éléments factuels pour guider les stratégies à adopter.

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter les conditions générales de travail, ses composants et ainsi que les organes qui interviennent dans l'amélioration de ces dernières. Mais avant cela, nous avons jugé utile de présenter dans un premier lieu, un bref aperçu sur l'Organisation International de Travail (OIT), son fonctionnement et ainsi que ces différents domaines d'intervention.

## Section 1 : Aperçu sur l'organisation internationale du travail (OIT)

### 1.1 Définition de l'OIT

L'OIT est une institution spécialisée de l'Organisation des Nations Unies (ONU) créée en 1919, dans le cadre du traité de Versailles, elle survivra à la Société des Nations pour devenir, en 1946, la plus ancienne « *Institution spécialisée* » de l'ONU. Située à Genève en Suisse, Son objectif est le maintien de la paix par la promotion de la justice sociale. Souvent désignée comme la « *conscience sociale de l'humanité* », elle se retrouve au centre d'opérations fondamentales, au cœur de la mondialisation, où elle s'efforce de faire respecter les droits de l'homme à un travail décent face aux tenants du libre-échange.

L'OIT est la seule organisation internationale tripartite, ce qui signifie qu'employeurs et salariés y sont représentés aux côtés des gouvernements. Son rôle est considérable : il consiste à élaborer et faire appliquer les normes assurant la protection des droits de l'homme au travail.

### 1.2 Fondements de l'OIT

Les grandes lignes de la structure et du fonctionnement de l'OIT ont été définies dans la constitution de 1919. Depuis, la Constitution a été modifiée à plusieurs reprises mais sans que les grands principes en soient fondamentalement altérés. On peut en distinguer plusieurs trois principes, qui ne sont pas exempts de tensions entre eux : l'universalisme, le tripartisme et l'idée d'organisation.

#### 1.2.1 L'universalisme

Par le terme "universalisme", il convient de retenir l'idéal d'une représentation globale propre au système onusien. Il est par conséquent opposé aux organisations régionales (*par exemple, l'Union européenne*) et/ou spécialisées (par exemple, l'Organisation de coopération et de développement économiques, OCDE).L'OIT est une organisation « *universelle* », en ce sens que le seul critère à respecter pour y adhérer consiste à en accepter formellement les obligations constitutionnelles.[1]

Or, dans la pratique, il a fallu attendre la fin de la seconde guerre mondiale et l'adhésion massive des nouveaux Etats nés de la décolonisation pour que l'OIT puisse légitimement se prétendre à l'universalité. Pourtant, non seulement elle n'est jamais à l'abri d'un mouvement inverse, comme en témoigne toute son histoire, y compris récente, mais, surtout, cette prétention appelle au moins deux nuances.

[1] Organisation internationale du travail : http://www.ilo.org

D'une part, il convient de distinguer la composition formelle de l'OIT de son fonctionnement concret, et plus particulièrement dans les différents organes qui la composent. Ainsi, seule la Conférence internationale du travail (CIT) – qui est l'assemblée générale de l'OIT – affiche une représentativité maximale en réunissant l'ensemble des délégués issus des États membres. Le conseil d'administration se révèle déjà plus restrictif, avec ses 56 membres et surtout ses 10 sièges réservés automatiquement aux « *États dont la puissance industrielle est la plus considérable* ». Et plus l'on pénètre dans les multiples comités et commissions qui constituent les « *strates* » internes de l'OIT, plus les biais de représentativité se font nombreux.[2]

Il faut souligner que l'OIT ne repose pas seulement sur une composition, mais aussi sur des valeurs et sur un fonctionnement qu'elle prétend universel. Cependant, ceux-ci sont étroitement liés à l'histoire du capitalisme industriel tel qu'il s'est développé dans les pays les plus "avancés" en la matière. Ces valeurs n'ont donc pas nécessairement un sens (*ou, du moins, le même sens*) dans d'autres traditions historiques. C'est notamment le cas du "tripartisme", qui est le deuxième principe fondateur de l'OIT.

### 1.2.2 Le tripartisme

Le tripartisme de l'OIT a été conçu comme le pendant « *social* » de l'universalisme géographique qu'il était censé compléter[3]. Au côté des représentants de l'ensemble des gouvernements de la planète, devaient ainsi siéger, de manière indépendante, les représentants du « *monde du travail* » (*employeurs et travailleurs*), précisément afin d'assurer une plus grande représentativité et, par conséquent, une plus grande légitimité aux travaux de l'OIT. Il convient de souligner ici l'audace d'une telle position, formulée et instituée à une époque où les États s'accrochent encore jalousement à leur souveraineté.

Néanmoins, aussi visionnaire qu'ait pu être ce choix institutionnel originel, il n'en était pas moins fondé sur des présupposés idéologiques (*et organisationnels*) qui étaient loin d'être universels à l'époque, et qui ne le sont toujours pas aujourd'hui. Ainsi, tant dans son principe que dans son application concrète, le tripartisme a continué d'alimenter des conflits parfois amers au sein et en dehors de l'OIT.

Le tripartisme a notamment fait très tôt l'objet d'une opposition virulente de la part du mouvement ouvrier révolutionnaire, tandis que, plus récemment, des critiques se sont également élevées pour le déclarer désuet (*du moins dans sa forme actuelle*) face à la perte de

[2] M. LOUIS, « *La représentativité : une valeur pratique pour les organisations internationales* », thèse de doctorat en sciences politiques, Paris, Institut d'études politique, 2014.
[3] J.-M. BONVIN, « *L'Organisation internationale du travail* », Paris, Presses universitaires de France, 1998, P 74 .

centralité du « *travail* » dans nos sociétés[4] et/ou à la multiplication des acteurs de la « *société civile* » qui pourraient en contester la représentativité.[5]

Ensuite, sur sa pratique - ou, plutôt, sur ses pratiques. L'idéal du tripartisme devait en principe correspondre à une participation libre et autonome des représentants des travailleurs à la prise de décision politique, sociale et économique. Sauf que la réalité a souvent été bien différente, y compris dans les Etats historiquement les plus attachés à cette vision. En 1977, un ancien fonctionnaire de l'OIT opposait la « *réalité corporatiste* » du tripartisme états-unien à la « *mythologie toujours vigoureuse* » de la libre entreprise dans le pays.[6]

De même, la participation de délégations fascistes puis socialistes, ou de délégations de pays en développement sans tradition de syndicalisme indépendant, a très souvent soulevé la question du sens réel du tripartisme au sein de l'OIT et, surtout, de son rapport avec son ambition universelle - souvent au profit de cette dernière. Plus récemment, il a été également reproché aux organisations syndicales et patronales de l'OIT de se satisfaire d'un tripartisme "frileux", qui les déconnecterait de plus en plus des réalités du monde du travail. Par ailleurs, l'importance croissante des entreprises multinationales pose également la question de la pertinence d'un tripartisme conçu et institué (*presque*) exclusivement sur une base internationale.

### 1.2.3 L'organisation

Enfin, dernier principe fondateur de l'OIT, l'idée d'organisation est « *envisagée comme l'indispensable instrument de la démocratie, le garant d'une participation efficace* »[7], en écho, notamment, aux luttes syndicales en faveur de la liberté d'association. Au sein de l'OIT, l'organisation est donc un principe au moins autant important que la participation démocratique, à tel point que « *toute la structure de l'OIT est conçue comme une prime offerte aux efforts d'organisation* ».[8]

D'une part, en effet, les délégués professionnels sont désignés par leur gouvernement respectif « *en accord avec les organisations professionnelles les plus représentatives soit des employeurs, soit des travailleurs du pays considéré* ».[9] D'autre part, « *la centralité de cette notion se retrouve dans le fonctionnement des instances mêmes de l'OIT, où la formation de groupes réunissant les diverses composantes de la structure tripartie est encouragée.*

---

[4] J.-M. HARRIBEY, « *Travail, emploi, activité : essai de clarification de quelques concepts* », *Économies et sociétés*, série « Économie du travail », volume 20, n° 3, 1998, P 5-59.

[5] M. LOUIS, *La représentativité*, *op.cit.* ; G. STANDING, « *The ILO: An Agency for Globalization?* », *Development and Change*, volume 39, n° 3, 2008, p. 355-384.

[6] R. W. COX, « *Labor and Hegemony* », *International Organization*, volume 31, n° 3, 1977,P 393.

[7] J.-M. BONVIN, « *L'Organisation internationale du travail* », Edition Puf, Paris, p. 69.

[8] *Ibid*, p. 68.

[9] Constitution de l'OIT, article 3 et 5.

*Ainsi, l'Organisation internationale des employeurs (OIE) ne doit sa naissance qu'aux nécessités induites par la participation à la Conférence* ».[10]

Le versant négatif de cette insistance sur la notion d'organisation est cependant les limites qu'elle finit, elle aussi, par imposer à l'idéal de participation universelle. En réservant notamment la représentation des travailleurs aux seuls « *travailleurs organisés* », c'est à- dire aux syndicats, l'OIT exclut en effet *de facto* l'immense majorité des travailleurs de la planète, actifs dans les secteurs peu ou pas syndiqués de l'agriculture, de l'économie informelle ou encore du travail domestique. Il en est de même au niveau du patronat : par exemple, les employeurs qui dirigent des (très) petites ou moyennes entreprises (TPME) sont sous-représentés, voire quasi absents.

Par ailleurs, au sein même de l'OIT, le principe de « l'organisation la plus représentative » de même que le regroupement des délégués professionnels en « groupes » favorisent quant à eux les tendances dominantes au sein de chacun de ces groupes, au détriment du « pluralisme » censé être au fondement de l'institution. C'est ainsi, par exemple, que la Fédération syndicale internationale (FSI), puis la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) et aujourd'hui la Confédération syndicale internationale (CSI) ont toujours exercé un monopole de fait sur la représentation syndicale au sein des instances de l'OIT dont la désignation relève des « groupes », au détriment du syndicalisme chrétien (intégré depuis 2006 dans la CSI) et du syndicalisme à tendance communiste de la Fédération syndicale mondiale (FSM).

Aux États-Unis, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, c'est l'AFL qui était considérée comme l'organisation la plus représentative des travailleurs états-uniens, alors même qu'elle comptait moins de membres que le Congress of Industrial Organizations (CIO), dont le tort était toutefois d'être moins farouchement anti-communiste que sa rivale.

### 1.3 Les principaux organes de l'OIT

Les activités de l'OIT sont réparties entre son siège à Genève, qui accueille ses trois principaux organes - la Conférence internationale du travail (CIT), le Conseil d'administration et le Bureau international du travail (BIT) - et tout un réseau d'organes décentralisés selon un double principe régional et/ou sectoriel.

#### 1.3.1 La Conférence internationale du travail (CIT)

La CIT est l'organe décisionnel suprême de l'OIT. Elle est composée de quatre représentants par État membre, répartis selon une clé (2/1/1) que l'on retrouve dans la plupart

[10] J.-M. BONVIN, « *L'Organisation internationale du travail* », *Op*.cit., p. 69.

des organes de l'OIT : deux représentants gouvernementaux, un représentant des employeurs et un représentant des travailleurs.

Cette répartition a été instituée pour tenir compte du fait que « *si l'on voulait une organisation efficace, il fallait tabler en premier lieu sur les gouvernements, auxquels il incombait en fin de compte de traduire en lois et en mesures sociales les décisions de la Conférence*».[11]

La CIT est tenue d'adopter les normes internationales du travail, de contrôler leur application, de voter les budgets, d'élire le Conseil d'administration et d'adopter tout amendement constitutionnel. Elle représente également « *une véritable tribune mondiale pour la discussion des questions sociales* ». Elle représente également « *une véritable tribune mondiale pour la discussion des questions sociales* »[12] dont peuvent bénéficié tous délégués qui y participent.

Ses travaux se déroulent selon un ordre du jour fixé par le conseil d'administration. Ils se répartissent entre des séances plénières, des travaux en commissions (permanentes ou *ad hoc*) et la discussion du rapport annuel du directeur général du BIT, organisée en parallèle durant toute la durée de la Conférence.

D'après la Constitution, la CIT doit se tenir au moins une fois par an, dans un lieu fixé par le conseil d'administration ou par la CIT elle-même. En pratique, à quelques exceptions près, elle s'est presque toujours réunie à Genève, au siège de l'OIT. Aujourd'hui, les sessions de la CIT y ont lieu tous les printemps, durant une période de deux semaines.

### 1.3.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe exécutif de l'OIT. Après plusieurs réformes, il compte aujourd'hui 56 « *membres titulaires* » (28 représentants gouvernementaux, 14 représentants des employeurs et 14 représentants des travailleurs) et 66 « *membres adjoints* » (*28 représentants gouvernementaux, 19 représentants des employeurs et 19 représentants des travailleurs*). Parmi ceux-ci, 10 membres gouvernementaux titulaires sont automatiquement issus des « *États dont la puissance industrielle est la plus considérable* », à savoir l'Allemagne, le Brésil, la Chine, la France, l'Inde, l'Italie, le Japon, la Russie, le Royaume-Uni et les États-Unis. Les autres sont désignés tous les trois ans par leur groupe respectif au sein de la CIT.

---

[11] Bureau international du travail, *L'OIT au service du progrès social*, *op. cit.*, P. 45.

[12] H. G. BARTOLOMEI DE LA CRUZ, A. EUZÉBY, *L'Organisation internationale du travail (OIT)*, Paris, Presses universitaires de France, 1997, p. 7 ; S. KOTT, « Une "communauté épistémique" du social ? Experts de l'OIT et internationalisation des politiques sociales dans l'entre-deux-guerres », *Genèses*, volume 71, n° 2, 2008, p. 28 ; J. VAN DAELE, G. RODGERS, E. LEE, L. SWEPSTON, *L'Organisation internationale du travail et la quête de la justice sociale, 1919-2009*, Genève, Bureau international du travail, 2009, P.32.

Ceux-ci désignent également le président du conseil d'administration (*toujours issu du groupe gouvernemental*) et ses deux vices présidents (*respectivement un membre du groupe des employeurs et un membre du groupe des travailleurs*).

Le Conseil d'administration est chargé de contrôler les travaux de l'OIT, d'élire le Directeur général, de donner suite aux résolutions adoptées lors de la CIT et de fixer l'ordre du jour. Comme la CIT, l'essentiel des travaux du Conseil d'administration est réalisé au sein de comités et commissions (*permanents ou provisoires*), auxquels s'ajoutent les travaux de commissions consultatives fondées sur une logique de décentralisation régionale (commissions consultatives régionales) ou sectorielle (*commissions sectorielles*).
Le Conseil d'administration se réunit trois fois par an, également à Genève.

### 1.3.3 Le bureau international du travail (BIT)

Le BIT constitue le secrétariat permanent de l'OIT. Il est composé d'un directeur général (*élu par le conseil d'administration pour une durée de cinq ans*) et de fonctionnaires internationaux (*2 500 environ aujourd'hui*) recrutés par ce dernier et soumis à sa seule autorité. Le BIT se doit donc de représenter les valeurs de l'institution et de défendre celles-ci contre les éventuelles pressions centrifuges de ses constituants.

Selon la Constitution, les fonctions de l'OIT comprennent la centralisation et la diffusion d'informations sur les réglementations et les conditions de travail (*internationales*), la conduite et la publication de ses propres recherches sur le sujet, la préparation de la documentation pour la CIT, l'assistance aux gouvernements pour qu'ils se conforment aux normes de l'OIT et la participation du contrôle de l'application. Le BIT est supposé effectuer ces tâches sur l'instruction et sous la responsabilité du conseil d'administration.

Toutefois, « *l'activité des dirigeants successifs du BIT ne s'est jamais cantonnée dans le cadre étroit des instructions données par le conseil [d'administration]* »[13], notamment en raison de la tradition d'autonomie et d'initiative impulsée par son premier directeur général, A. Thomas. Cette tradition a d'ailleurs fini par « *modifier l'équilibre des forces entre les trois rouages structurels prévus par la Constitution* »[14] En effet, « *désormais, la [CIT] et le conseil [d'administration] passent au second plan et le directeur [général] du [BIT] apparaît comme le représentant authentique de l'[OIT]. (...) La tradition de dynamisme, inaugurée par [A.] Thomas, s'est prolongée et le directeur [général] du BIT est encore aujourd'hui la figure de proue de l'[OIT], l'interlocuteur privilégié de ses mandants* ».[15]

[13] J.-M. BONVIN, « *L'Organisation internationale du travail* », *Op.*cit., p.p 171-172.
[14] Ibid
[15] Ibid

Depuis 1999, le BIT est structuré autour de quatre « *secteurs* », qui correspondent chacun à un des « *objectifs stratégiques* » qui fondent l'Agenda du travail décent (cf. *infra*). La plupart des départements, services et autres bureaux qui composent le BIT à Genève sont donc aujourd'hui répartis entre ces quatre grands secteurs.[16]

### 1.3.4 Les organes décentralisés

L'OIT dispose également d'un vaste réseau d'organes décentralisés, selon un double principe régional et/ou sectoriel. Le BIT compte, par exemple, plus de 40 bureaux régionaux répartis à travers le monde.

Plus nombreux, ils poursuivent aujourd'hui ce rôle de liaison, mais ils sont surtout une composante essentielle de la coopération technique, qui s'est particulièrement développée depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Depuis 1993, chaque fonctionnaire du BIT doit y effectuer un séjour s'il souhaite évoluer dans sa carrière, une manière pour le directeur général de l'époque, le Belge Michel Hansenne, d'essayer de combler le fossé qui s'était creusé au fil du temps entre « Genève » et le « terrain ».[17]

Toujours dans le but de régionaliser ses activités, l'OIT a progressivement mis en place des "conférences régionales", qui réunissent les mandants tripartites de l'OIT d'une même région pour traiter de problèmes spécifiques.

Enfin, d'un point de vue sectoriel, l'OIT dispose également de commissions sectorielles, elles aussi tripartites, qui sont « *chargées d'examiner les problèmes sociaux dans des secteurs d'activités déterminés tels que l'industrie pétrolière, les industries textiles, les industries mécaniques, les industries chimiques, les transports internes, la restauration et le tourisme, les plantations, les employés et travailleurs intellectuels, etc*. ».[18]

Ces commissions sont intéressantes dans la mesure où elles forment un embryon de négociation sectorielle supranationale, mais ce potentiel reste largement sous-exploité. Contrairement aux autres organes de l'OIT, ce sont cette fois les structures syndicales internationales sectorielles qui sont représentées (Secrétariats syndicaux internationaux, SPI, et à présent Fédérations syndicales internationales, FSI), généralement par l'intermédiaire de leurs Secrétaires généraux qui assurent le secrétariat de ces commissions au compte du groupe des travailleurs.

---

[16] Organisation internationale du travail : http://www.ilo.org

[17] M. HANSENNE, « *Un garde-fou pour la mondialisation. Le BIT dans l'après-guerre froide* », Gerpinnes/Carouge, Quorum/Zoé, 1999.

[18] H. G. BARTOLOMEI DE LA CRUZ, A. EUZÉBY, « *L'Organisation internationale du travail (OIT)* », *Op*.cit., P. 39.

### 1.4 Les principaux domaines d'intervention de l'OIT

L'OIT a historiquement déployé son action dans des principaux domaines d'intervention, à savoir :

#### 1.4.1 La protection sociale

Dès sa création, l'OIT s'est également préoccupée des personnes privées de travail pour des raisons de maladie, de vieillesse ou, bien sûr, de chômage. L'Allemagne a été un pionnier dans ce domaine et son influence sur l'OIT a été d'autant plus grande que son système de contributions salariales obligatoires s'accompagnait d'une participation des travailleurs et des employeurs à sa gestion.

Cependant, les débuts de l'OIT dans ce domaine ont été timides. Ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que l'OIT commence à défendre le droit universel à la sécurité sociale. Ce faisant, elle se rapproche de la conception anglo-saxonne défendue par l'économiste britannique William Beveridge, qu'elle cherche néanmoins à concilier avec le modèle "bismarckien" dominant avant la guerre.

Dans ce contexte, en 1952, la convention n° 102 a instauré des niveaux minimaux de prestations dans neuf branches principales, avant que d'autres instruments ne soient progressivement adoptés pour en étendre le champ d'application[19]. La grande difficulté réside toutefois dans l'application de ces normes aux (nombreux) pays en développement, où le "secteur informel" est majoritaire. Malgré ces limites, l'OIT joue un rôle central dans le développement des systèmes de sécurité sociale dans le monde, notamment à travers ses nombreux programmes de coopération technique.

Les crises budgétaires répétées et la montée en puissance des théories économiques néo-libérales ont conduit dans les années 1980 à une remise en cause de ces systèmes, jugés trop coûteux et contre-productifs. Des instances à l'instar de l'OCDE ou la Banque mondiale, par exemple, leur préfèrent des dispositifs plus ciblés qui s'appuient davantage sur le marché et qui s'accompagnent d'incitatifs à la remise à l'emploi[20]. Dans ce cadre, l'OIT cherche à défendre sa propre position, mais elle est de plus en plus acculée à des positions défensives.

La situation a toutefois changé au tournant du millénaire. En effet, les conséquences sociales de la mondialisation néolibérale sont telles que même la Banque mondiale et l'OCDE admettent désormais l'utilité d'une protection sociale efficace et étendue, dont le principe est d'ailleurs inscrit dans les "Objectifs du Millénaire pour le développement" de l'ONU ibidem .

[19] Organisation internationale du travail : http://www.ilo.org

[20] F.-X. MERRIEN, « *La protection sociale comme politique de développement : un nouveau programme d'action international* », Revue internationale de politique de développement, volume 4, n° 2, 2013, http://poldev.revues.org

L'OIT en a alors profité pour réinvestir un dossier sur lequel elle continue de défendre une voix particulière, malgré des évolutions notables, à commencer par son recentrage sur la question des pays en développement. En 2012, cela s'est traduit par le lancement de l'initiative sur le socle de protection sociale, en collaboration avec l'ONU[21].

### 1.4.2 La liberté syndicale et la négociation collective

Davantage que le sort individuel de chaque travailleur pris isolément, l'OIT a historiquement défendu les droits et intérêts collectifs des travailleurs. Dans cette optique, elle s'inscrit dans toute l'histoire du droit du travail, qui s'est précisément constitué contre la perspective contractuelle et individualiste du droit civil. En effet, c'est parce que le rapport salarial est avant tout un rapport de subordination entre des individus structurellement inégaux qu'il nécessite des protections et des garanties collectives, en commençant par le droit des travailleurs à s'organiser et à négocier collectivement les conditions de leur subordination.

Le principe de la liberté d'association est donc présent dès les débuts de l'OIT, dans le préambule de la Constitution de 1919. Il a ensuite fait l'objet d'âpres discussions durant tout l'entre-deux-guerres, qui a tenté de le doter d'un contenu concret.[22]

Celles-ci ne se sont concrétisées qu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, par l'adoption des Conventions n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical et n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective, ainsi que par l'inclusion du respect de la liberté d'association dans la Constitution de l'OIT elle-même, à travers la Déclaration de Philadelphie. Ainsi, depuis 1946, tous les États membres de l'OIT doivent respecter la liberté syndicale, qu'ils aient ou non ratifié les conventions en question. Cela a conduit l'OIT à créer, en 1951, un mécanisme de contrôle spécifiquement destiné à vérifier le respect de ce principe, car les mécanismes traditionnels ne pouvaient traiter que les cas de violation des obligations liées aux conventions ratifiées.

Depuis, le Comité de la liberté syndicale est devenu un élément essentiel du système normatif de l'OIT, tout comme les conventions n° 87 et n° 98, qui figurent depuis 1998 parmi les huit "conventions fondamentales" de l'OIT.

### 1.4.3 La lutte contre le travail des enfants

Le travail des enfants est également une préoccupation de l'OIT depuis sa création. La Charte du travail de 1919 demandait "l'abolition du travail des enfants" et "l'obligation d'imposer aux jeunes gens des deux sexes les limitations au travail qui peuvent être

[21] Organisation internationale du travail : http://www.ilo.org

[22] J. R. BELLACE, « *The ILO and the Right to Strike* », *International Labour Review*, volume 153, n° 1, 2014, P.29-70.

nécessaires pour leur permettre de poursuivre leur éducation et d'assurer leur développement physique À l'époque, l'accent était toutefois mis sur la protection des (*jeunes*) enfants contre les conséquences psychologiques et physiques du travail industriel, mais aussi sur l'emploi des adultes.

Par la suite, l'objectif a été étendu à la protection de l'enfance elle-même (*corollairement*) au recul de ce qui était considéré comme l'âge adulte), puis à la promotion des droits de l'enfant, conformément à la convention des Nations unies de 1989. Parallèlement, l'OIT s'est munie de sa première convention applicable à tous les enfants dans tous les secteurs en 1973, mais elle a été relativement peu ratifiée. La CIT a donc repris la question en 1998, faisant de "l'abolition des pires formes de travail des enfants" un objectif fondamental de l'OIT et adoptant une nouvelle convention à cet effet l'année suivante.

En 1992, l'OIT a notamment lancé ce qui reste à ce jour son plus grand programme de coopération technique : le Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC), qui a éloigné pour la première fois l'OIT d'une action purement normative dans ce domaine[23]. Comme pour les considérations économiques qui avaient sous-tendu les premiers efforts de l'OIT dans ce domaine, ce nouvel enthousiasme doit être nuancé par des considérations plus terre à terre. En effet, de l'aveu même du Directeur général du BIT de l'époque, c'est surtout le caractère consensuel de ce thème qui explique son succès, dans un contexte de rigueur budgétaire et d'interrogations sur l'avenir même de l'OIT.[24]

En outre, la perspective « *abolitionniste* » de l'OIT a parfois été opposée à une perspective « *régulationniste* » mieux à même de tenir compte de la réalité du travail des enfants (*et de sa nécessité pour beaucoup d'entre eux*)[25] même si, dans les faits, l'approche de l'OIT est loin d'être aussi intransigeante qu'il n'y paraît.

### 1.4.4 La croissance et le développement économiques

Enfin, historiquement, l'OIT a aussi toujours lié l'amélioration des conditions de travail à la croissance de l'emploi et de l'économie en général[26], la raison pour laquelle elle s'est rapidement immiscée dans le débat économique pour réfléchir au lien entre les différentes dimensions de ce qu'on appelle aujourd'hui le "développement". Durant l'entre-deux-guerres, elle prend position en faveur d'un interventionnisme étatique et d'une réforme du système monétaire international pour lutter contre le chômage et stimuler la croissance.

---

[23] Organisation internationale du travail : http://www.ilo.org
[24] M. HANSENNE, « *Un garde-fou pour la mondialisation* », *op. cit.*, P.78.
[25] Par exemple, « *Réguler ou abolir le travail des enfants* », 6 mars 2012, www.metiseurope.eu.
[26] J. VAN DAELE *et A.l, L'Organisation internationale du travail et la quête de la justice sociale*, *op. cit.*, P.191.

Après la Seconde Guerre mondiale, de nouvelles réflexions sur le "développement" et la priorité du plein emploi se sont imposées, mais dans une perspective où la croissance économique était considérée comme suffisante pour les garantir.

Ce n'est que dans les années 1960 que l'OIT a porté son attention sur les enjeux plus spécifiques du développement, en particulier dans les nouveaux États issus de la décolonisation, où les "théories de la modernisation" ne paraissent pas répondre à la réalité. En 1969, avec le lancement du Programme global d'emploi (PGE), l'OIT s'intéresse à l'OIT aborde pour la première fois (*officiellement*) les questions de pauvreté et de stratégie de développement 68. Elle affirme avant tout que l'emploi est l'objectif prioritaire du développement, quitte à en ralentir le processus d'un point de vue strictement économique. En 1976, la Conférence mondiale de l'emploi confirme cette nouvelle orientation et le mandat qui en découle pour l'OIT, mais le retournement de conjoncture économique et le nouveau contexte idéologique des années 1980 mettent finalement un terme aux ambitions du PME.

Au cours des deux décennies suivantes, l'OIT tente (*timidement*) de trouver sa place dans les débats sur l'« *ajustement structurel* », sauf qu'elle est de plus en plus isolée. Ce n'est qu'avec les premières mises en cause des « conséquences sociales de la mondialisation » qu'elle retrouve progressivement un rôle international, conforté en 1999 par le lancement de l'Agenda du travail décent. Celui-ci marque une nouvelle inflexion de l'OIT en faveur de l'aide au développement et un (ré) affirmation de l'emploi comme « objectif stratégique », qui s'accompagnent cette fois d'une « *revalorisation du rôle de l'entreprise en tant que créatrice d'emploi* »[27] et de « *l'infléchissement du discours de l'OIT sur les réglementations légales et fiscales dont les entreprises font l'objet, (...) avec une meilleure prise en considération des logiques de marché* ».[28]

En 2009, dans le sillage de la crise économique et financière mondiale, l'OIT a adopté à l'unanimité de ses membres le « Pacte mondiale pour l'emploi », qui fait de la poursuite du « travail décent » la stratégie prioritaire pour la reprise. Concrètement, ce document reprend une liste de politiques articulant à la fois des mesures de relance de la demande et de l'offre, à laquelle la Commission européenne se référera notamment à plusieurs reprises dans ses propositions du début des années 2010 sur la relance de l'emploi.

---

[27] M. LOUIS, « *L'Organisation internationale du travail et le travail décent : un agenda social pour le multilatéralisme* », Paris, L'Harmattan, 2011, P. 67

[28] *Ibid* P.p. 67-68.

### 1.4.5 Les conditions de travail

Les « *conditions de travail* » désignent les conditions concrètes dans lesquelles s'effectue un travail donné (*durée, dangerosité, pénibilité, etc.),* mais aussi toute une série d'éléments qui débordent le lieu de travail à strictement parler (*salaire, statut, sécurité sociale, etc*.).

Leur amélioration est évoquée comme un objectif prioritaire de l'OIT dans le préambule de la Constitution de 1919, dont le deuxième point stipule en effet : « *Il existe des conditions de travail impliquant pour un grand nombre de personnes l'injustice, la misère et les privations (...) et (...) il est urgent d'améliorer ces conditions* ». C'est donc tout naturellement que l'OIT s'est penchée sur cette question, même si celle-ci a été abordée sous des angles très différents selon la conjoncture et selon les mentalités propres à chaque époque de son histoire.

Pour un exposé plus exhaustif sur cette question[29].À titre d'exemple, durant l'entre-deux-guerres, l'OIT à surtout cherché à protéger les travailleurs contre les pires abus liés à une amélioration constante de la productivité.

À l'inverse, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, on a vu apparaître des considérations extra-économiques, comme la participation des travailleurs ou encore la réalisation de leur aspiration par le travail, qui ont légitimé des avancées allant bien au-delà de la seule protection des travailleurs.

Depuis les années 1980, on a toutefois observé le retour à une conception plus étroite des conditions de travail, comme en témoigne notamment la prédominance des enjeux de « sécurité et santé au travail », ainsi qu'un désintérêt relatif pour les conditions de travail dans son ensemble, notamment en raison de la récession économique et de l'importance du chômage qui ont marqué cette période.

La constitution de l'OIT prévoit : « *Attendu qu'il existe des conditions de travail impliquant pour un grand nombre de personnes l'injustice, la misère et les privations, ce qui engendre un tel mécontentement que la paix et l'harmonie universelles sont mises en danger* »[30]. Cette phrase souligne l'importance critique de l'établissement de conditions de travail humaines pour obtenir des sociétés durables et pacifiques.

---

[29] J. VAN DAELE et a.l, « *L'Organisation internationale du travail et la quête de la justice sociale* », op. cit., P.103-154.

[30] Organisation internationale du travail : http://www.ilo.org

Les personnes aspirent non seulement à trouver un travail, mais un bon travail. Salaires, temps de travail, organisation et conditions de travail, dispositions pour équilibrer la vie professionnelle et les demandes de la famille et la vie hors du travail, non-discrimination et protection contre le harcèlement et la violence au travail sont des éléments centraux de la relation de travail et de la protection des travailleurs, et influent aussi sur la performance économique. Les conditions de travail couvrent un vaste éventail de sujets et de questions, depuis le temps de travail (*heures travaillées, périodes de repos et horaires de travail*) jusqu'à la rémunération, en passant par les conditions physiques et les demandes psychologiques sur le lieu de travail.

L'OIT suit les tendances et l'évolution relatives aux salaires, à la négociation collective, au temps de travail, à l'organisation du travail et à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle dans le monde entier et analyse des questions clés et émergentes, afin de fournir aux mandants et décideurs politiques de l'OIT des informations pratiques et des services consultatifs fondés sur la recherche reposant sur des connaissances de pointe. De plus, l'OIT cherche à collaborer avec les instituts de recherche nationaux et les institutions universitaires pour obtenir les connaissances de pointe nécessaires pour aider les travailleurs et les employeurs à élaborer et mettre en œuvre des aménagements de temps de travail équilibrés susceptibles de protéger la santé des travailleurs, d'avantager leur bien-être et leur équilibre vie professionnelle-vie privée, tout en faisant la promotion d'entreprises durables.

L'OIT offre une assistance technique aux mandants de l'OIT et étend la base de connaissances sur les salaires, le temps de travail, les conditions de travail, la négociation collective et les relations professionnelles, ainsi que sur le travail et la sécurité du marché du travail. À ces fins, l'OIT a aussi élaboré des guides politiques sur le salaire minimum et la négociation collective. Le Bureau encourage la coopération entre les institutions clés du marché du travail afin de motiver leur potentiel effet positif combiné sur la protection des travailleurs, la performance du marché du travail et l'égalité. Sont concernés les domaines suivants :

**A. La négociation collective** comme un moyen important qui permet aux employeurs et leurs organisations et les syndicats à établir des salaires et des conditions de travail justes. Elle permet aussi de poser les bases de relations professionnelles saines. À l'ordre du jour de la négociation, on peut trouver des questions comme les salaires, le temps de travail, la formation, la sécurité et la santé au travail et l'égalité de traitement. Les services de conseil de l'OIT sont fondés sur la (convention (n° 154) sur la négociation collective, 1981 ), et la (recommandation (n° 163) sur la négociation collective, 1981 ) ;

**B. La sécurité de l'emploi** protège les travailleurs des fluctuations de revenus pouvant survenir suite à la perte du travail après un licenciement dû à des récessions économiques, à la restructuration de l'entreprise ou à d'autres raisons. La multiplication des formes de travail atypiques, comme les contrats temporaires, les emplois obtenus par le biais d'agences d'emploi, l'emploi économiquement dépendant et le travail à temps partiel marginal a fait augmenter l'inquiétude des travailleurs quant à la sécurité de l'emploi ;

**C. Les salaires** font partie des conditions de travail les plus importantes et sont un sujet central de la négociation collective. L'OIT s'engage à promouvoir des politiques sur les salaires et les revenus qui garantissent un juste partage des fruits du progrès pour tous et un salaire de subsistance minimum pour tous les employés nécessitant une telle protection. Pour ce faire, elle entreprend des recherches et offre des services de conseil fondés sur des données factuelles sur le salaire minimum, la rémunération du secteur public, la négociation des salaires et les écarts de rémunération entre les sexes. Les services de conseil sur le salaire minimum sont fondés sur un ensemble de conventions, notamment la (convention (n° 131) sur la fixation des salaires minima, 1970 ) ;

**D. Le temps de travail** constitue une question centrale du travail de l'OIT depuis sa création, lorsqu'elle a adopté la première d'une longue série de normes internationales du travail, la convention n° 1 sur la durée du travail (industrie), 1919 . Certains des problèmes majeurs sont : des heures de travail excessives et le besoin de protéger la santé des travailleurs en limitant les heures de travail et offrant des périodes de repos et de récupération adéquates, y compris un repos hebdomadaire et des congés payés annuels – qui sont ancrés dans les normes internationales du travail ;

**E. Les mesures relatives au travail et à la famille** représentent des solutions politiques visant à faciliter l'accès des travailleurs au travail décent en les aidants explicitement et de manière systématique à s'acquitter de leurs responsabilités familiales non rémunérées. La convention (n° 156) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981 et la recommandation n° 165 qui l'accompagne offrent des orientations politiques pour faciliter la formulation de politiques qui permettent à des travailleurs et travailleuses ayant des responsabilités familiales d'occuper un emploi, d'y participer et d'y évoluer sans discrimination ;

**F.Les travailleurs domestiques** sont devenus une cible prioritaire du travail de l'OIT depuis l'adoption en 2011 de la convention n° 189 (travail décent pour les travailleurs domestiques) et de la recommandation 201 qui l'accompagnait. Suite à l'adoption de ces instruments, le Bureau a élaboré une stratégie d'action visant à faire du travail décent une réalité pour les

travailleurs domestiques dans le monde entier. Dans le cadre de cette stratégie, le Bureau apporte son soutien aux pays qui s'engagent et sont prêts à prendre des mesures visant à améliorer la protection et les conditions de travail des travailleurs domestiques. Le travail décent pour les travailleurs domestiques est aussi une priorité absolue pour la Confédération syndicale internationale.

## Section 2 : Les conditions générales de travail

### 2.1 Définition des conditions de travail

Les conditions de travail sont toutes celles qui entrent dans le cadre du travail d'une personne, tels que l'amplitude horaire, l'ergonomie de son lieu de travail, l'ambiance générale ou les avantages sociaux. Ses conditions sont idéales grâce à un aménagement de son temps de travail.

Selon Michel Gollac et Serge Volkolff *« la définition de ce qu'on entend par condition de travail est donc une question politique et social, potentiellement tout caractéristique du travail a vocation à devenir une condition de travail »*.[31]

Le terme « *condition de travail* » qui est souvent confisqué par l'agronomie recouvre un contenu plus ou moins large selon les conditions de travail résument l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer les conduites au travail. Ces facteurs représentent donc l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lesquels s'inscrit le travail. Ils sont multiples et interdépendants.[32]

### 2.2 Aperçu historique sur les conditions de travail

La thématique sur les conditions de travail est apparue suite aux mauvaises conditions de travail dans l'entreprise, ce qui a entraîné diverses révoltes : les grandes grèves des ouvriers spécialisés, un absentéisme croissant et diverses manifestations contre le travail industrie, par cela les entreprises se sont trouvées dans l'obligation de réagir pour améliorer les conditions de travail.[33]

L'histoire des conditions de travail remonte au IXe siècle avec l'étude critique de K. Marx. Entre 1955 et 1975, vingt années caractérisées par une forte croissance et la modernisation de l'outil industriel. Le taux d'accidents du travail diminue d'un tiers grâce à ces progrès.

---

[31] Michel GOLLAC, Serge VOLKOFF, « *Les conditions de travail* » Edition la découverte, Paris, 2000, P10.
[32] Jean Pierre CITEAU, « *Gestion des ressources humaines* », 4ème édition, Dalloz, Paris, 2002, P168.
[33] Roustang Guy, *« le travail autrement »*, édition Bordas, Paris, 1982, P66.

A partir des années 1970, deux concepts ont pu s'imposer : l'amélioration des conditions de travail et la promotion de la sécurité intégrée.

En 1973, la notion de conditions de travail est établie et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) voit le jour, dotant ainsi le ministre chargé du travail d'un instrument d'information et de et de conseil aux entreprises. Ce sont les autorités françaises.

La loi du 6 décembre 1976 fixe le principe de l'intégration de la prévention des risques professionnels dans toutes les situations de travail : locaux, machines, équipements utilisés, mais aussi la formation pratique à la sécurité de chaque travailleur à son poste de travail.

Ces orientations sont complétées par des mesures qui visent le développement de la prévention et les conditions de travail.

Au niveau national, la discussion sur la définition des politiques est renforcée et systématisée par la création du Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels qui assure la concertation avec les partenaires sociaux qui jouent un rôle décisif.

La loi du 23 décembre 1982 a fait naître le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), un organe représentatif de l'entreprise doté de pouvoirs étendus, qui remplace l'ancien CHS ; la loi permet également aux salariés de renoncer à une situation de travail présentant un danger grave et imminent pour leur vie et leur santé.

### 2.3 Les composantes des conditions de travail

#### 2.3.1 L'ergonomie

L'ergonomie est une étude pluridisciplinaire du travail humain qui a pour but de remédier à l'inadaptation industrielle, de réduire les problèmes de santé physique et mentale et diminuer la fatigue professionnelle.

Ergonomie peut-être définie comme la discipline scientifique qui a pour objectif la compréhension fondamentale des interactions entre les êtres humains et les autres constituants d'un système de travail et la mise en place dans la conception de théories, de principes, de méthodes et de données pertinentes permettant d'améliorer le bien-être des individus et l'efficacité globale des systèmes Homme-Machine Environnement de travail.

L'ergonomie étudie l'activité de travail, pour mieux contribuer à la conception des moyens de travail adaptés aux caractéristiques physiologiques et psychologiques de l'être humain, avec des critères de santé et d'efficacité économique.[34]

[34] Guide : INSTITUT De Prévention Des Risques Professionnels ; Hygiène, Sécurité et Environnement, P 4-5.

L'ergonomie vise une meilleure adaptation aux personnes des moyens, des environnements de travail et de vie et ce, en vue de :

- Assurer la santé, le bien-être, la sécurité et l'épanouissement des personnes ;
- Assurer la qualité, la fiabilité et l'efficacité de leur activité ;
- Rechercher une meilleure adaptation entre fonction/matériel et utilisateur ;
- Améliorer les conditions de travail et favoriser la productivité à travers une étude quantitative et qualitative du travail.

Les grilles d'analyse sont conçues pour établir un diagnostic des conditions de travail. Ces grilles concernent, notamment, les conditions d'environnement physique de travail, les charges physiques et mentales.

### 2.3.2 L'organisation de travail

L'amélioration des conditions de travail ne peut se limiter aux aspects environnementaux et physiques. Le contenu du travail est un élément crucial.

Depuis une critique de l'organisation scientifique du travail, de nouvelles formes d'organisation ont été expérimentées. Les inconvénients techniques, sociaux et humains du taylorisme ont été tôt identifiés et soulignés. Par contre, les inconvénients financiers de l'organisation du travail ont été tardivement pris en considération.

- **Rotation et polyvalence**

La rotation est une méthode déjà ancienne qui permet de faire tourner les travailleurs sur différents postes.

- **Enrichissement**

L'enrichissement vise à donner plus de responsabilités à l'opérateur en lui confiant des tâches plus qualifiées telles que la maintenance, le réglage et le contrôle de la qualité.

- **Le groupe de production**

Le groupe de production intégrant la rotation, l'élargissement et l'enrichissement est la formule introduite le plus souvent.[35]

### 2.3.3 La sécurité

« *Chaque année l'entreprise connait de graves accidents de travail ce qui montre l'importance de la sécurité au sein de l'entreprise ainsi que l'application de la réglementation*».[36]

[35] Jean Marie Peretti, « *Les conditions de travail* », 2008, P 174-180-187.
[36] Http:/fr. wikipedia, org/condition de travail.

- **La réglementation**

L'hygiène et la sécurité des travailleurs dans l'entreprise sont tenues de respecter les conditions prévues par la réglementation. Il est important de savoir que les caisses d'assurance maladie ont un pouvoir de réglementation et de contrôle, les entreprises sont alors obligées de dispenser une formation à la sécurité à leur personnel (*c'est la personnel (c'est la politique de prévention*).

- **Les enjeux financiers**

La sécurité au travail est un enjeu financier majeur pour l'entreprise.

Les accidents du travail sont très coûteux, et les entreprises sont obligées de lutter contre en mettant en place un programme de lutte contre les accidents ce qui implique des moyens financiers importants.[37]

- **Les conditions pour accidents du travail**

Pour les cotisations, il existe une méthode de tarification qui se base sur le nombre de salariés et le nombre de salariés et le niveau de risque.

- **Le coût des accidents de travail**

La cotisation versée tous les ans ne correspond qu'à une partie du coût effectif d'un accident du travail. Ce coût implique également :

- Le coût des actions et formalités en cas d'accident ;
- Le coût dans les ateliers qui suivent les accidents ;
- Le coût de l'absence et de l'accident ;
- Le coût des sanctions.

### 2.3.4 Les politiques de sécurité

Les accidents du travail sont une lourde charge pour le salarié et l'entreprise. C'est pourquoi, le renforcement des réglementations et la mise en œuvre de politiques de sécurité active dans les entreprises ont permis de réduire l'ampleur du phénomène.

## 2.4 Les quatre champs des conditions de travail

Les conditions de travail comportent quatre volets qui sont complémentaires :

- Les conditions de travail physiques ;
- Les conditions mentales du travail ;
- Les conditions psychosociales du travail ;
- Les horaires de travail.

[37] PERRITTI Jean-Marie, *Op.*cit, p215.

### 2.4.1 Les conditions de travail physiques

S'intéresser aux conditions de travail, c'est d'abord s'interroger sur ce qu'est le travail. La notion travail s'est développée du fait que son origine latin désignait un instrument de torture a trois pieux, mais au XIIe siècle, son sens devient plus moderne d'où l'appellation de « *l'accomplissement personnel* ». Nous considérerons ici le travail comme étant une activité qui consiste à l'effectuation d'une tache bien définie dans un environnement à la fois social, organisationnel, et de production bien défini tout ça dans un temps bien défini et cela pour une rétribution bien définie.

La première des composantes est le cadre physique dans lequel est exercé, où on abordera dans cet ensemble d'une part les facteurs d'ambiances, d'autre part les facteurs de productions.

**a. Les facteurs d'ambiances**

L'un des premiers qui a enquêter sur les facteurs d'ambiances est « *Elton Mayo* » avec la fameuse expérience de l'impact de l'éclairage sur la productivité du travail, et aux études plus récentes sur le facteur bruit, des facteurs qui restent primordial dans les dispositifs de l'amélioration des conditions de travail.

Avec les quatre dimensions du bruit à savoir l'intensité, la fréquence, l'origine et le type, soit le faite de hausser ou de baisser peut engendrer de graves lésions de différents types et du stress ce qui diminue la performance des individus au travail.

L'analyse de l'éclairage se fait à travers ses différentes dimensions, dont sa quantité, sa régularité et son éblouissement en avoir en excès ou pas assez peut nuire sur les salariés notamment des accidents de travail.

La température est l'un des facteurs qui peuvent faire diminuer la performance des salariés par le froid ou la chaleur, tous deux peuvent causer plusieurs incidents à titre d'exemple des syncopes, des crampes, des déshydratations où même parfois des délires.

A côté de tous ces facteurs cités auparavant on rejoint l'espace de travail qui est un facteur important pour assurer une bonne communication et assurer l'autonomie de chacun au sein de son lieu de travail soit dans un milieu extérieur sont en intérieur où toute un chacun tente de rejoindre les locaux ou les bureaux afin d'éviter la brutalité de l'extérieur.

**b. Les facteurs de production**

La charge de travail attribuée à un individu apparait le plus souvent comme le cœur de ses conditions de travail.[38]

[38] Arnaud Dayan, « *Manuel de gestion* », 2ème éd, Edition Ellipses, 2004, P.481.

La charge physique peut être classée en plusieurs classes à savoir léger, moyen, lourd et très lourd et ceux en mesurant la capacité physique du travailleur (*si le travail est adapté à la capacité physique*), en prenant en considération la cadence au travail et le temps pour le faire.

**NB :** Pour mesurer la charge physique du travail on doit le mesurer pour une durée de 8h, autrement on peut ne pas parler de charge physique de travail.

Dans ce cas de facteur de production, nous faisons allusion au rythme imposé par la machine dont il peut s'agir de gestes répétitifs a rythme rapide, des facteurs qui pousse le travailleur a augmenter sa cadence c'est-à-dire le rythme auquel le travail doit être effectuer, une condition de travail qui peut nuire à l'état de santé de chacun. Avec l'évolution des mentalités et des nouvelles technologies on a pu remédier à ce problème en outre si les entreprises arrivent à ce que le travail devient moins pénible physiquement, elles conduisent le travailleur a de nouvelles contraintes issues de l'environnement compétitif(la concurrence) à savoir la charge mentale.

Si la charge physique est facile à définir et à mesurer, il n'est pas de même pour la charge mentale car dans ce cas-là de nombreux facteurs interviennent ; ce qui fait sa complexité est l'interaction entre tous ces facteurs en raison de la difficulté de l'appréciation objective des exigences et des pressions psychologiques effectuées sur le psychisme du travailleur.

La charge mentale au travail est l'ensemble des opérations mentales exercées par un travailleur lors de son activité professionnelle notamment l'effort de concentration, de compréhension, d'adaptation, d'attention et de minutie, d'accomplissement de taches au même temps que les pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité, de délais de travail, de la qualité d'exécution, a l'obéissance aux dispositions de la hiérarchie et des relations existantes entre les travailleurs et les tiers générant une charge mentale non-supportable.

L'excès de charges mentales engendrent des conditions de travail stressantes et même peuvent être responsable de risques psychosociologiques. L'impact sur la santé au travail se manifeste lorsqu'il y'a ce que l'on appelle une « *surcharge mentale* ».

### 2.4.2 Les conditions de travail psychosociologiques

De nouvelles contraintes liées aux statuts des acteurs où les conditions de travails sont largement dépendantes du statut et de l'emploi exercé. De ce fait les contraintes du salarié précaire sont multiples car la pression du marché est subite de la même manière, intérimaire ou sous contrat à durée déterminée sachant qu'ils vivent dans un environnement où avoir un

emploi peut semblé un privilège néanmoins la main d'œuvre précaire est en majorité mal rémunérée et c'est la plus exposée aux risques les plus importants.

Ainsi que des contraintes liées aux modes de gestion et aux nouvelles formes organisationnelles : Le juste-à-temps, cercle de qualité, groupe pluridisciplinaire, suppressions de niveaux hiérarchiques, mise en place de certification aux normes ISO ou de groupes autonomes…. A côté des nouvelles technologies (rebots, machines, outils de production et de conception, assistance par ordinateur sont en perpétuelles évolution.

Des modes de gestions qui ciblent l'amélioration de l'efficacité productive, mais a quelle prix ? Au prix des efforts physiques et mentaux des salariés, qui se traduit par des rythmes de travail élevés que ceux des organisations classiques, et l'émergence de nouvelles formes de contraintes individuelles et collectives voient le jour. Dans ces nouveaux modes de gestion, il ne s'agit plus de satisfaire le supérieur hiérarchique en terme de production en quantité satisfaisante mais plutôt de répondre à des objectifs de qualité et de délais (*juste-à-temps, certification aux normes ISO*).

### 2.4.3 Le temps de travail

Selon le Statut Général de la Fonction Publique Algérien :

Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 : Art. 22- La durée légale de travail est fixée à quarante-quatre (44) heures par semaine dans les conditions normales de travail. Elle est répartie au minimum sur cinq (5) jours ouvrables.[39]

Les contraintes sont liées aussi au facteur « *temps* ». Dans les pays industrialisés le temps de travail a connu une réduction importante, avant les années 80 on ne connait pas de limite de temps de travail jusqu'à ce que le code du travail vient fixer la durée de travail à 40h par semaine, non seulement réduire le temps mais diversifier ce temps en pauses, congé payé, repos…etc. temps de travail marqué par une triple mutation à savoir :

En premier lieu, le temps de travail était d'origine syndicale mais devient patronal.

Ensuite la notion de réduction du temps de travail laisse place à l'aménagement du temps de travail. Et enfin les démarches centralisées laissent place aux pratiques décentralisées.

Un temps de travail devenu flexible grâce aux employeurs qui voyait que la souplesse rapporter davantage que la rigidité des structures. Ce développement de flexibilité a pour but d'augmenter la durée d'utilisation des installations mais aussi de l'annualisation.

[39] https://www.joradp.dz/. Consulté le 03/09/2021 à 21h18.

Il est nécessaire de considérer avec attention ces deux éléments d'aménagement du temps de travail et leurs conséquences sur les conditions de travail. Le fait de prolonger la durée d'utilisation des installations et des horaires d'ouverture en faveur de la clientèle peut découler sur une dégradation des conditions de travail ainsi que sur la vie des employés, des difficultés en termes de vie de famille, de vie sociale, et des difficultés physiologiques.

### 2.5 Les organismes intervenant dans l'amélioration des conditions de travail

Plusieurs organismes interviennent dans l'amélioration des conditions de travail, à savoir :

#### 2.5.1 Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Cette commission est composée de l'employeur et des délégués représentant les salariés. C'est une instance spécialisée où sont traitées toutes les questions liées à la santé des salariés, à la sécurité et aux conditions de travail. De plus La création du CHSCT est obligatoire dans les établissements qui emploient plus de 50 salariés et - en dessous de ce seuil - sur décision de l'inspection du travail, en cas de risques particuliers.

Les responsables de comité (membre du CHSCT) sont nommés pour deux ans et ont pour mission de :

- Contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés de l'établissement et des travailleurs, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail[40].
- Analyser les risques professionnels et des conditions de travail ;
- Réaliser à des inspections régulières des lieux de travail, mener des enquêtes sur les accidents de travail ou de maladie professionnelle ;
- Participer à la promotion de la prévention des risques professionnels ;
- Consulter les modifications d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail et notamment avant tout transformation des postes liée à l'introduction des nouvelles technologies.

#### 2.5.2 Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

L'ANACT est un organisme public placé sous la tutelle du ministère du Travail et administré par un conseil d'administration composé d'employeurs et de salariés, cet office a pour vocation de :

- Aider les entreprises et les organisations personnelles et syndicales dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail ;
- Se charge de l'organisation du travail, de l'introduction de nouvelles technologies, de la conception et de l'aménagement des locaux et des équipements ;

[40] PERETTI Jean-Marie, *Op.*cit, P140.

- Communiquer des informations dans le domaine des conditions de travail, élaborer des guides, des outils d'analyse et des supports de formation ;
- Le chef d'établissement soumet au moins une fois par an au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail :
- Un rapport écrit résumant la situation générale, l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail et les actions effectuées.
- Un programme annuel pour la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail. Le comité rend un avis sur le rapport et sur le programme.

En cas de risque, le comité peut faire appel à un expert. Les membres du comité bénéficient d'un temps libre dédié à leur fonction, d'une formation spécifique et d'une protection contre le licenciement.

**2.5.3 La commission d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail**

Sa vocation est de participer à la sécurité du personnel en l'impliquant dans la prévention des risques professionnels. Les comités ont un rôle de conseil auprès du chef d'entreprise qui peut les consulter sur toutes les modifications des rythmes de travail, mais aussi consulter le CHSCT dès lors que certains salariés dans une situation de santé particulière sont concernés, à savoir les salariés handicapés, victimes d'accidents du travail, afin de leur assurer une protection spécifique.

**2.5.4 Inspection de travail**

C'est depuis de l'industrialisation qu'une réglementation aa progressivement été établie afin d'améliorer la sécurité et protéger la santé des travailleurs, une étape essentielle dans l'établissement et le contrôle de la sécurité professionnelle a été franchie en 1874, année de la création de l'inspection de travail, cet organe doit entre autres, contrôler l'application du code de travail, des lois, des règlements, des conventions et des circulaires d'application, constater les infractions à la législation du travail, de dresser des statistiques concernant les établissements soumis à son contrôle, en particulier en matière de conditions de travail, et de participer à l'amélioration des conditions de travail.

Les inspecteurs peuvent à tout moment effectuer des visites de contrôle et vérifier le respect des dispositions établies par le code du travail. En 1898, fut promulguée la loi sur les accidents du travail et en 1911, la loi sur les risques de maladies professionnelles.

**2.5.5 Le syndicat**

Est une association de personnes exerçant ou ayant exercé une même profession ou des métiers similaires. Elle a comme but de défendre les droits et des intérêts professionnels, matériels et moraux à titre collectifs et individuel de ses membres il peut négocier et conclure

des contrats collectifs tels que les conventions collectives les accords collectifs. Un syndicat peut réunir soit des employeurs soit des salariés.[41]

### 2.5.6 La médecine du travail

Selon l'ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 : [42]

- **Art. 5 -** Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :
  - Exercice du droit syndical ;
  - Négociation collective ;
  - Participation dans l'organisme employeur ;
  - Sécurité sociale et retraite ;
  - Hygiène, sécurité et médecine du travail ;
  - Repos ;
  - Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
  - Recours à la grève.

La médecine du travail traite de tous les aspects de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail l'accent étant mis en particulier sur la prévention primaire des risques. Les déterminants de la santé des travailleurs sont multiples, et comprennent les facteurs de risque sur le lieu de travail qui peuvent être la cause de cancers, d'accidents, d'affections de l'appareil locomoteur, de maladies de l'appareil circulatoire, de troubles liés au stress et de maladies transmissibles et autres.[43]

Le médecin du travail assure un suivi médical des salariés. Disposant d'une information majeure sur les risques et les conditions de travail, il joue un rôle essentiel en termes de prévention SST (*Santé et Sécurité au Travail*) et est force de proposition d'actions. Il joue notamment un rôle considérable dans la prévention et le dépistage des cancers professionnels…etc.[44]

Dans le but de la prévention des accidents du travail et des divers maladies professionnelles, d'analyse des risques, de conseille et de formation des salariés ainsi que le contrôle de le leurs santé généralement financée par les employeurs. Une prévention qui porte essentiellement sur tous genre de risque d'accident, des risques liés à la posture à savoir les positions assises ou debout, les charges supportées… Ainsi que les risques liés à l'utilisation des produits dangereux et aux problèmes liés au travail sur écran d'ordinateur.

---

[41] https://www.travail.gov.fr/etude-recherchestatistique/organisationsyndicale .Consulté le 1/10/2021 à 15 :26.
[42] https://www.joradp.dz/ . Consulté le 02/10/2021 à 21h30.
[43] https://www.who.int/topics/occupational_health/fr/ consulté le 11/10/2021 à 14 h10.
[44] David ALIS et autres, « *Risques et souffrance au travail* », Edition Dunod, Paris 2010, P102.

### 2.6 L'importance de l'amélioration des conditions de travail

La pérennité d'une entreprise et sa bonne santé économique reposent sur des facteurs tels que sa capacité à bien gérer, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité à créer et maintenir un bon climat social. Il n'est pas nécessaire que l'entreprise soit compétente dans les deux premiers cas, si elle ne prend pas en considération le troisième cas ; l'entreprise doit donc offrir des conditions de travail satisfaisantes voire attrayantes, pour ces salariés.[45]

Le fait que le thème des conditions du travail soit apparu, cela a permis de se préoccuper du travailleur, de ce qu'il devient pour son travail que pour sa production qui se fait au détriment de la santé et des possibilités de développement personnel et culturel.

Du point de vue de ceux qui croient qu'il existe une convergence dans l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité du système productif, dans ce cas l'amélioration des conditions de travail par la direction de l'entreprise conduit à une meilleure gestion des ressources humaines et cela permet d'éliminer les conflits sociaux, l'absentéisme et d'améliorer la qualité.

L'amélioration des conditions de travail est désormais un élément de concurrence industrielle et sachant que l'amélioration de ces dernières peut avoir une influence positive sur le conflit des travailleurs sans incidence directe sur la production.

### 2.7 L'influence des conditions de travail

Les mauvaises conditions de travail peuvent avoir de graves conséquences pour l'employé ainsi que pour l'entreprise.

#### 2.7.1 L'accident de travail

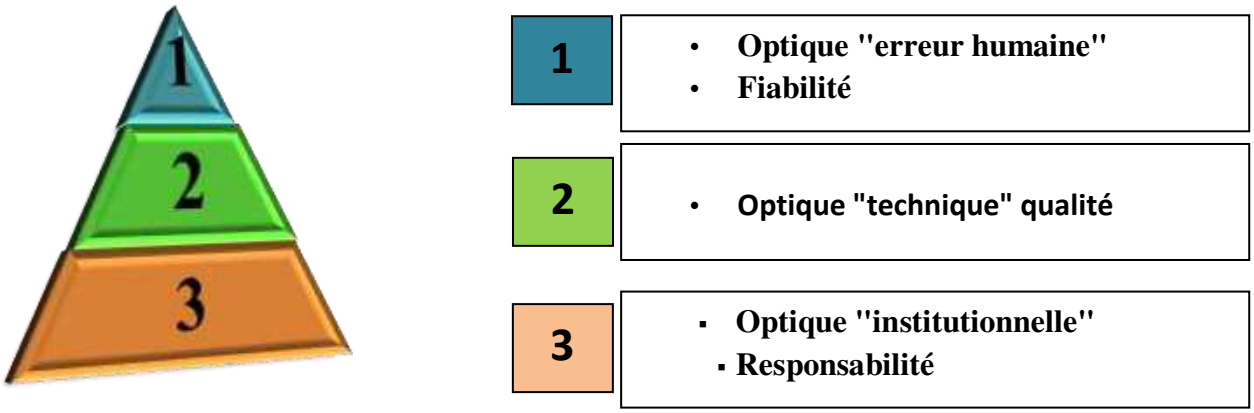
L'accident du travail est sans doute la conséquence la plus évidente de la détérioration des conditions de travail. Il est défini comme un "accident survenu au travail" et par extension, un préjudice physique subi par le salarié au cours de son travail, qui prend en compte, par exemple, les accidents de la route entre le domicile et le lieu de travail.

La gestion de la sécurité au travail nécessite d'abord de dissocier l'événement de ses conséquences (*blessures éventuelles*). Un même événement peut conduire à des résultats complètement différents.

L'accident du travail tire son origine d'un ensemble d'éléments organisationnels, physiques et psychologiques qui le rendent a priori difficile à comprendre. Nous distinguons trois grands courants d'interprétation de l'accident :

[45] C. Piganiol, « *Technique et politique d'amélioration des conditions de travail* », édition Entreprise Moderne, Paris, 1980, P 216-217.

**Figure N°05 : Les trois interprétations de l'accident**




**Source :** Arnaud Dayan, « Manuel de gestion »2e Edition Ellipses, 2004, P486.

Ces trois interprétations dominantes résultent des représentations de la situation par l'observateur. Par conséquent, l'accident n'existe que par l'interprétation qui peut en être réalisée.

Deux indicateurs permettent d'évaluer l'état de la sécurité au travail dans une entreprise ou une branche : le taux de fréquence et le taux de gravité.

Les maladies professionnelles, nettement moins spectaculaires que les accidents, ont été peu prises en compte, mais elles représentent désormais une part importante des troubles liés au travail.

Les effets de ces maladies professionnelles sont de trois types : physiologique, psychologique ou psychosomatique.

Les accidents du travail et les maladies professionnelles engendrent des coûts pour les individus, les entreprises et les collectivités. Il existe des couts directs et indirects :

- **Le coût de perturbations :** « *interruption d'activité de l'accidenté, difficultés éventuelles de sa remise au travail, perturbation de l'activité d'autres salariés, conséquences matérielles de l'accident : détérioration, arrêts de production, ct. temps passé pour l'enquête et le cas échéant, frais de justice et sanctions pénales* » ;
- **Les coûts de régulation :** ils comprennent les coûts des services médicaux, en action préventive ou curative, les dépenses générées, le cas échéant, par le remplacement du salarié absent permettent d'éviter une partie des coûts de perturbation.[46]

[46] Arnaud Dayan, « *Manuel de gestion* », 2ème éd, Edition Ellipses, 2004, P485.

### 2.7.2 Le stress

La montée de la notion de stress comme nouvelle pathologie liée au travail correspond à l'évolution des conditions de travail vers une pression plus mentale que physique.

Selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail , « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité.[47]

Le stress est une réaction à des contraintes physiques et psychologiques. Il existe plusieurs sources de stress :

Les sources internes de stress au travail, comme les conditions de travail, le facteur temps, conflits au travail, la surcharge des rôles et des responsabilités, passez de motivations, pas d'ambition de carrière (*pas assez de promotions, absence de sécurité*…).

Par ailleurs, de mauvaises relations de travail et un mauvais climat organisationnel génèrent du stress pour l'employé ainsi que pour sa vie familiale et personnelle.

Le coût du stress est également élevé car il est directement lié à l'apparition et au développement de maladies liées au stress comme l'alcoolisme et les troubles de la santé mentale (*dépression, anxiété*...).

### 2.7.3 Le Turn over et l'absentéisme

Le taux de rotation et l'absentéisme sont de précieux indicateurs du climat social, de l'environnement de travail et des conditions de travail. Un salarié insatisfait de ses conditions de travail peut soit exprimer directement son mécontentement ou quitter l'entreprise de manière définitive et démissionner, ou de manière progressive et cela se traduit par de l'absentéisme.

Lorsque l'employeur a un taux de rotation élevé, il génère des coûts importants. Par exemple, lorsqu'une personne part, l'entreprise doit la remplacer, ce qui entraîne des coûts de recrutement, de formation, d'intégration... D'autant plus que la nouvelle recrue est souvent moins performante que l'ancienne.

L'absentéisme sous tous ses aspects : maladie, maternité, accident du travail... ; à court ou à long terme est un signe d'insatisfaction car un des besoins de l'employé n'est pas satisfait

[47] David ALIS et autres, « *Risques et souffrance au travail* », Edition Dunod, Paris, 2010, P52.

ou des conditions de travail défavorables ou le climat social et bien d'autres facteurs qui entrent en considération.

Un absentéisme trop important est coûteux. L'absentéisme peut s'exprimer de deux manières : l'absentéisme physique ou l'absentéisme mental. Dans les deux cas, les coûts engendrés sont trop élevés à supporter par l'entreprise, C'est pourquoi elle met tout en œuvre pour agir et remédier aux conditions de travail de ses employés.

**2.8 Les conditions de travail en Algérie**

Avant 1990, la situation des travailleurs algériens était peu enviable, bien dans des conditions difficiles incarnées par les conditions de temps, physiques ou sociales, où la durée légale du temps de travail est fixée à 44 heures par semaine, elle est ensuite réduite à 40 heures pour des raisons économiques et sociales.

D'autre part, les raisons psychologiques et la tension nerveuse résultant des conditions de travail rendues indispensables par la santé des travailleurs.

Les accidents du travail et les maladies professionnelles des années 1970, au niveau national se traduisent par de nombreuses déclarations d'accidents inscrites dans la présentation de l'ensemble des éléments chiffrés de différents tableaux statistiques.

**Conclusion :**

Les conditions de travail ont profondément évolués et pris une grande ampleur du fait de leurs complexité ce qui a donner lieu des lectures pessimistes ou bien optimistes c'est selon l'œil portée soit sur l'évolution continue du stress et des maladies professionnelles, soit selon celui portée sur le développement des politiques d'amélioration de la santé et de la sécurité au travail ainsi que la prise de conscience des entreprises qu'a l'intérêt d'agir en faveur des conditions de travail.

Les directeurs des ressources humaines ont beaucoup à récolter s'ils arrivent à semer de bonne conditions de travail, des raisons sociales c'est-à-dire la qualité de vie, la santé et la sécurité dans les milieux professionnels ainsi que pour des raisons économiques à savoir des coûts cachées.

La question des conditions de travail devient plus qu'importante car elle joue un rôle dans la satisfaction des besoins des salariés en matière de réalisation de soi, de besoin d'estime et d'épanouissement, une satisfaction qui peut engendrer que des avantages pour l'entreprise notamment la productivité globale et pour le salarié en matière de développement individuel.

# Chapitre III : L'étude empirique de l'impact des conditions de travail sur le capital humain. Cas : Laiterie TIFRA LAIT de Tizi-Ouzou

## Introduction

En Afrique, le lait est considéré comme un produit de base. En Algérie, il constitue le produit de première consommation, Il occupe une place importante dans la ration alimentaire de chaque individu, quel que soit son revenu.

Etant un produit de première nécessité, le lait est subventionné par l'Etat. Tous les fournisseurs du lait ou les éleveurs vendent l'intégralité de leur production, au même prix, aux collecteurs qui assurent son transport dans les laiteries, où le lait est transformé pour en faire une variété de produits.

De plus, le lait passe par plusieurs étapes qui sont : la collecte, la pasteurisation, le refroidissement, le conditionnement dans les sachets en plastiques, la distribution et la vente. Les exigences des consommateurs étant de plus en plus vaste, l'offre se doit de l'être tout autant afin de répondre à cette forte demande.

Pour finaliser notre travail de recherche, nous avons opté pour l'étude de cas comme moyen d'aborder le terrain. En effet, l'entreprise « *TIFRA LAIT* » nous a semblé appropriée pour illustrer et analyser les conditions de travail au sein de l'entreprise. Nous avons pu collecter un grand nombre d'informations, grâce au bon accueil par tous les membres rencontrés lors de nos visites qui ont été faites durant les 3 mois de stage, au niveau de l'administration et au niveau des ressources humaines.

Dans ce troisième et dernier chapitre qui s'intitule « les conditions de travail au sein de la SARL TIFRA LAIT et son impact sur le capital humain de l'entreprise » nous essayerons de mettre en valeur les informations collectées.

Notre étude est centrée sur deux sections qui sont :

- La première section est dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil, qui est la SARL « *TIFRA-LAIT* » ;
- La deuxième section, nous allons présenter l'enquête que nous avons faite au sein de la SARL TIFRA LAIT sur les conditions de travail.

# Chapitre III : L'étude empirique de l'impact des conditions de travail sur le capital humain. Cas : Laiterie TIFRA LAIT de Tizi-Ouzou

## Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'entreprise qui nous a permis d'effectuer un stage pratique de 3 mois.

### 1.1 Historique de l'entreprise Matinal

Ayant déjà acquis un quart de siècle d'expérience, la SARL Matinale créée en 1987 sous le statut d'entreprise familiale, elle est devenue SARL MATINALE en 2004, passant au stade d'industrie agroalimentaire de renommée.

La SARL Laiterie Matinale est une filiale du groupe TIFRA LAIT spécialisée dans la fabrication du lait et dérivés. L'unité MATINALE est spécialisée dans la fabrication du lait pasteurisé et du lait fermentée (*LBEN et RAIB*).

Cette laiterie est située à la sortie est de la ville de Tizi-Ouzou sur la (*rue de CHABANE Achène*) en face de la protection civile. La SARL MATINALE est dotée d'un capital social de 1000.000DA.

Elle est structurée en quatre (04) services :

- Service commercial ;
- Service comptabilité ;
- Service production ;
- Deux laboratoires : l'un physico-chimiques et l'autre micro biologique, d'une superficie de 24 $m^2$ chacun.

Elle produit et commercialise sept (08) produits différents :

- Lait pasteurisé conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre ;
- Lait de vache Pasteurisé conditionné en sachet de Polyéthylène d'un litre ;
- Lait fermenté « *LBEN* » conditionné en sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre ;
- Lait caillé « RAIB » conditionné en sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre ;
- FINO : Lait de vache UHT conditionné dans des sachets de polyéthylène d'un litre ;
- Du Yaourt conditionné dans des bouteilles d'un litre et des petites boites de 170 ml ;
- Jus au lait conditionné dans des bouteilles d'un litre ;
- Jus cocktail en cartons d'un litre.

Dans l'atelier, nous retrouvons 8 cuves (*4 pour le Lait et RAIB et 4 pour le LBEN*) de capacité différente ; de 6000 à 22000 Litres, 2 pasteurisateurs (4000l/h et 5000l/h), 2 conditionneuses, une station lavage 3 cuves (*une pour la soude, une pour l'acide et la*

*troisième pour l'eau chaude),* 2 chambres froides de 175 $m^2$ chacune, une chambre de fermentation de 80 $m^2$ et une bâche a eau de 150 $m^3$.

La laiterie matinale s'approvisionne en lait cru par le biais de13 collecteurs. Face à la demande de plus en plus importante, l'unité fonctionne 24h\24. Elle traite 30000 l\jour de lait pasteurisé et 6000 à 10000 l/jour de lait caillé. L'évolution du chiffre d'affaire (CA) de la laiterie sur les trois dernières années est de :

- 2017 : 666 657 846.75DA ;
- 2018 : 956 213 501.00DA (*c'est dû à l'extension*) ;
- 2019 : 909 236 164.00DA.

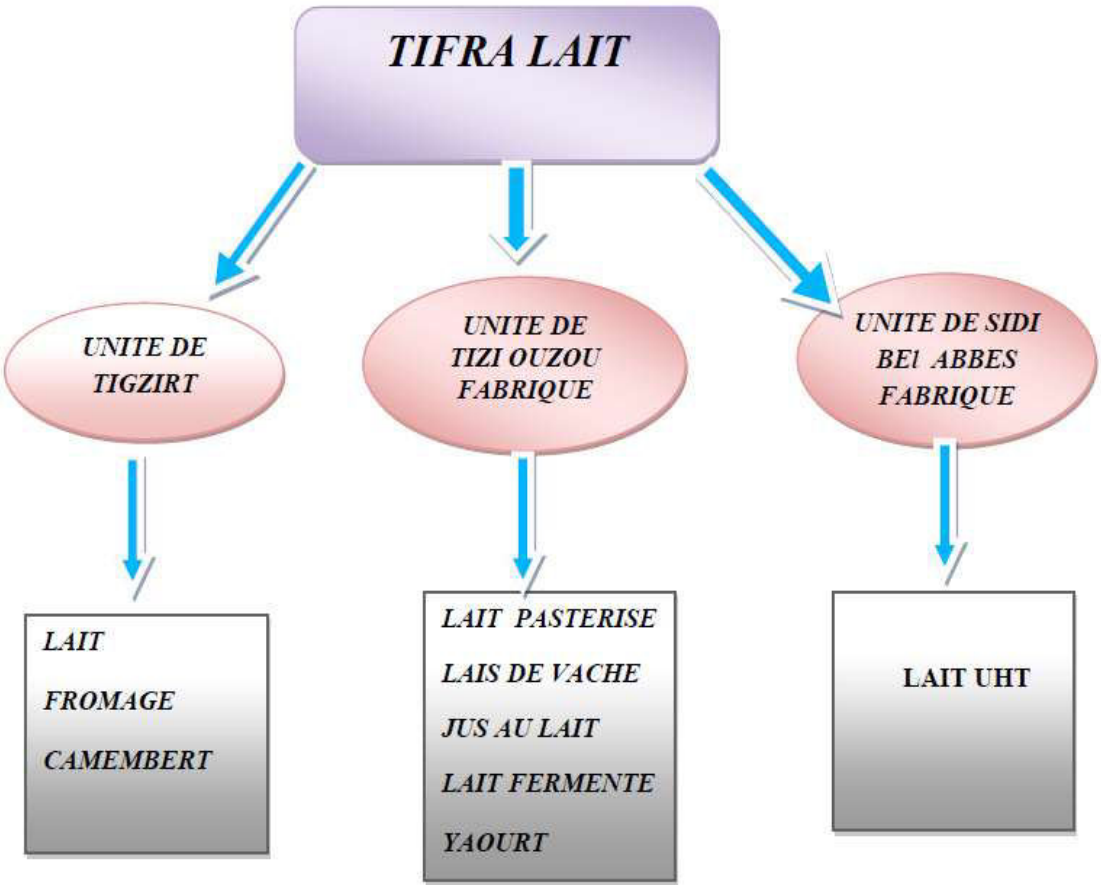
Depuis 2008, l'entreprise tourne avec deux équipes, avec un effectif de 67 personnes. La moyenne de production journalière est actuellement de 200.000 litres (*tous produits confondus*). Cette moyenne représente environ 50% de capacité réelle de production.

Cette situation est due aux contraintes d'approvisionnement en poudre de lait ONIL (Office National Interprofessionnel du Lait et produit laitiers) subventionné (quota de 167 tonnes/mois), ainsi qu'à la collecte de lait de vache limitée (*54000 litres/jours*).

La société distribue ses produits par ses propres moyens de transport ainsi que par le biais de ses clients. Le produit Matinale est présent partiellement dans l'ensemble du territoire national.

Le but que se fixe l'entreprise à moyen terme, est la couverture de toutes les wilayas. Pour cela, la société envisage d'ouvrir des dépôts de ventes régionaux (*Est. Centre. Ouest et Sud*), l'acquisition de plusieurs camions frigorifiques, le renforcement des équipements de productions et le projet de réalisation d'une ligne de conditionnement de bouteilles de lait avec unité de fabrication de bouchons. Ledit projet a été mis en marche le 12 janvier 2015.

**Figure N°06 : Présentation de l'unité**

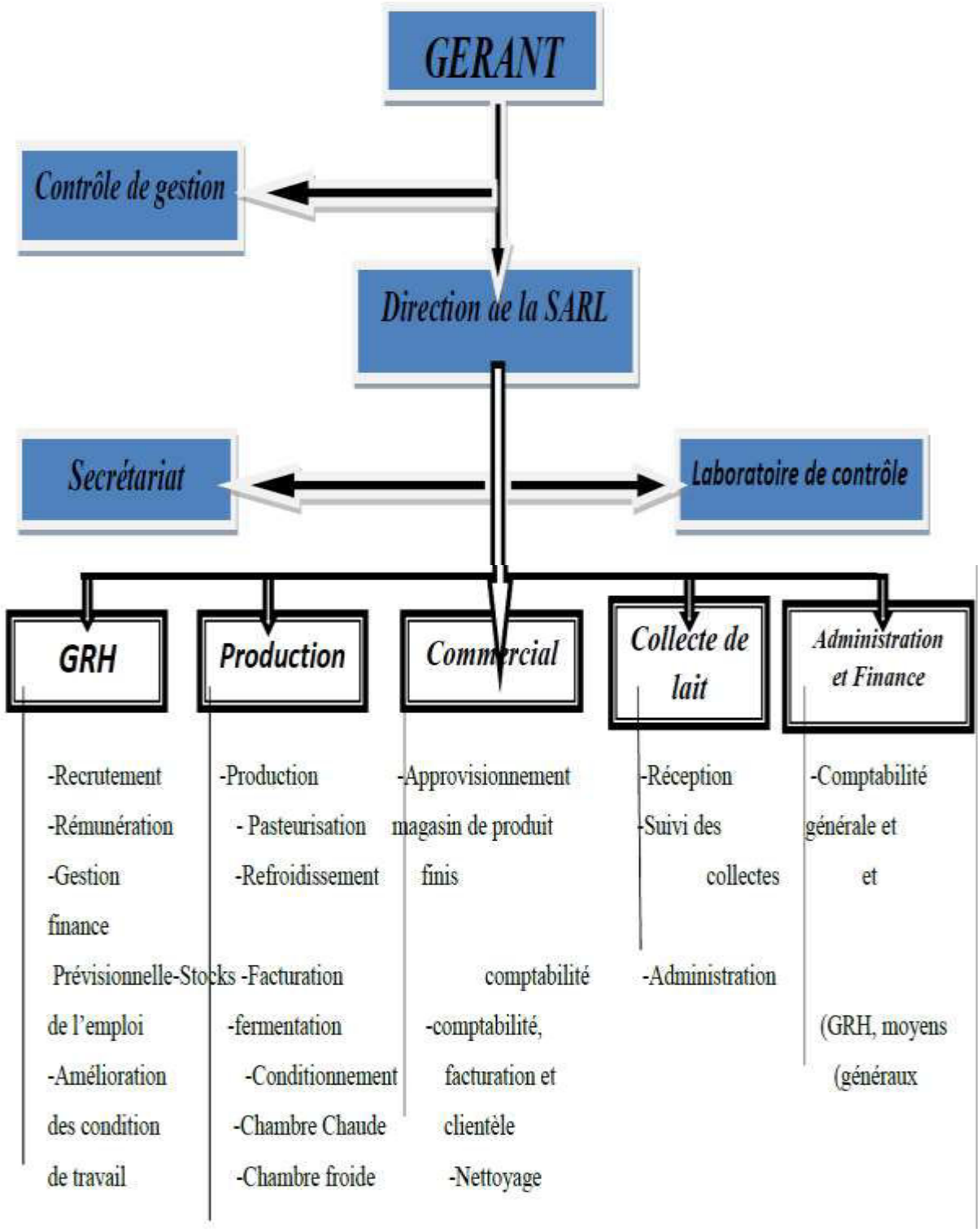



**Source :** Document interne de l'entreprise

### 1.2-Présentation de l'Organigramme de la Laiterie

La laiterie Matinale a une structure fonctionnelle, consistant à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions. La direction générale pour réaliser de façon performante et efficace ces fonctions, présente l'entreprise selon un organigramme.

**Figure N°07**: **Organigramme de l'entreprise**




**Source :** Document interne de l'entreprise

- **Le contrôle de gestion**

Il est considéré comme une structure essentielle dans l'entreprise en vue de la tâche qui lui est confiée, à savoir le contrôle des diverses opérations d'approvisionnement, d'achat, de production, de vente, de collecte de lait, ainsi que l'évaluation des rapports journaliers de l'activité et le bilan annuel.

- **Secrétariat**

Il est chargé du standard téléphonique, la transmission et la réception de toutes les correspondances destinées à la laiterie.

- **Le laboratoire de contrôle**

Comme son nom l'indique, il a comme rôle l'analyse des échantillons de toutes les étapes de la production.

C'est la structure de contrôle de qualité à travers :

- Les analyses physico-chimiques (*la densité, l'acidité*…) ;
- Les analyses microbiologiques (*test d'antibiotique*…) ;
- Le nettoyage et la désinfection.

- **Les ressources humaines**

La fonction ressources humaines est chargée du recrutement des salariés : la rémunération du personnel : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et aussi l'amélioration des conditions de travail.

- **La production**

Elle concerne les fonctions de préparation, de pasteurisation, de refroidissement, de stockage, de fermentation, de conditionnement et de nettoyage.

- **Administration et finance**

L'administration est chargée de la gestion du personnel, des prestations sociales et des moyens généraux. Les finances ont pour mission d'assister les structures financières et comptables des unités, ainsi que d'assurer le montage financier des projets.

- **La collecte de lait**

Elle a comme mission la réception du lait et le suivi des collectes et de la comptabilité.

- **Fonction commerciale**

Ses fonctions principales concernent l'approvisionnement, le stockage, la facturation ainsi que la vente des produits finis.

- **Processus de la production**

La fonction de production a pour responsabilité de produire les biens et services de bonne qualité, quantité et délais exigés par le programme commercial et dans les conditions financières de l'entreprise. Son pouvoir est de définir, mettre en œuvre et de contrôler les méthodes, les matières, la main d'œuvre et les équipements nécessaires pour assurer cette production.

**1-3- Les moyens de transport**

L'entreprise TIFRA LAIT est responsable de la disponibilité des moyens de transport nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du processus de distribution, en ce sens, la direction déclare disposer de :

- 08 semi-remorques VOLVO ;
- 12 dix-tonnes. RENAULT ;
- 80 petits camions entre KIA K2700 et HYUNDAI HD65.

Les camions semi-remorque sont consacrés pour l'acheminement des produits laitiers et dérivés de lieu de production aux dépôts implantés sur chaque wilaya. Exemple, Oran, Tlemcen, Ain Defla, Sétif, Annaba, Ouargla…etc.

En ce qui concerne la distribution directe hors wilaya de Tizi-Ouzou vers les hypermarchés et Supermarchés, TIFRA-LAIT utilise les camions de type dix tonnes (Renault) afin d'assurer la disponibilité de ses divers produits sur tout le territoire national. Enfin la distribution locale (wilaya Tizi-Ouzou) est assurée par l'entreprise et par des distributeurs indépendants en utilisant des petits camions tels que HD 65 ET K2700 afin de couvrir toutes les régions de la wilaya par ses produits dans les lieux de vente.[1]

**1-4- Les réseaux de distribution**

Le réseau de distribution de Tifra-lait est réparti en quatre zones permettant de délimiter son activité sur la quasi-totalité du territoire national :

- **Centre** qui comprend le wilayas d'Alger, Blida, Boumerdès, Tipaza, Tizi-Ouzou et Bouira.
- **Est** qui comprend les wilayas de Sétif, Bordj Bou Arreridj, Skikda, Constantine, Souk Ahres, Khenchela, Tbessa, Guelma, Jijel, Bejaia, Batna et M'sila.
- **Ouest** qui comprend les wilayas d' Oran, Tlemcen, Relizane, Mostaganem, Mascara, Ain Timouchent, Sidi Bel Abbes, Tiaret, Ain Defla et Chlef.
- **Sud** : à savoir la wilaya de Ouargla, Laghouat, Tindouf et Ghardaïa.

[1] D'après une interview avec le responsable commercial de TIFRA LAIT.

### 1-5- Les missions principales et les objectifs de l'entreprise

Le rôle principal de l'entreprise TIFRA LAIT est la production et la commercialisation des produits laitiers, elle dispose d'un portefeuille de produits diversifiés.

En plus de son activité de production de produits laitiers et dérivés, le complexe laitier s'active par tradition, à améliorer son image de marque, à travers la recherche permanente du bienêtre de ses clients dont les besoins, les exigences et les aspirations sont importantes avec les avancées des nouvelles technologies de l'information et la communication.

Les objectifs stratégiques pour les prochaines années sont les suivantes :

L'objectif principal de l'entreprise « TIFRA LAIT» est d'assurer sa survie et sa pérennité (*vendre plus pour vivre longtemps*) dans un environnement fortement concurrentiel, c'est-à-dire elle compte s'appuyer sur sa présence sur le marché à travers la vente d'un maximum de quantités d produits laitiers et dérivés pour répondre à tous les besoins, conquérir une plus grande part de marché au niveau national.

En améliorant les résultats d'un côté, et de l'autre assurer une disponibilité des produits laitiers et dérivés sur le marché algérien afin d'effectuer et de réaliser une rentabilité durable et continue, tout en restant flexible dans un environnement en perpétuel mouvance et concurrence dont l'entreprise prévoit de continuer à développer son vaste portefeuille de produit laitiers.

Le second objectif de « *TIFRA LAIT* » est de devenir une grande industrie laitière en procédant à l'exportation vers le marché africain qui est un nouveau défi à relever, à travers une distribution des produits de qualité supérieure en temps approprié et dans le lieu approprié pour les besoins du marché, à travers une augmentation des valeurs des actions de la société. Et aussi la recherche permanente de l'accroissement de la performance et l'amélioration de la situation financière de l'usine « TIFRA LAIT», et utilisant le meilleur matériel tout en accordant un intérêt essentiel aux préoccupations de la clientèle et promouvoir les nouveaux produits.

#### 1-5-1- Les objectifs qualitatifs et sociaux

La vision de cette entreprise réside dans sa capacité de se projeter dans le futur et assurer la position d'une entreprise leader au niveau national et régional tout en perçant sur le marché international. Parmi ses objectifs visés à atteindre, nous citons :

- L'amélioration de la qualité des services de l'entreprise et accroitre la satisfaction des clients ;
- La création des postes d'emploi et la répartition des revenus ;

- Le renforcement de l'image de marque de l'entreprise ;
- Assurer un positionnement concurrentiel sur les marchés avec une gamme diversifiée des produits et en améliorants les compétences du personnel ;
- Faire de mieux pour éviter l'imperfection des distributeurs, tout en procédant à leurs formations avec la mise en place à leurs dispositions les moyens nécessaires et indispensables ;
- Suivre les nouvelles technologies et augmenter la valeur de la production afin de s'adapter aux changements et aux fluctuations de l'environnement ;
- Améliorer la valeur pour les actionnaires, par le développement des relations appropriées avec les clients d'une manière à assurer une rencontre efficiente entre l'offre et la demande des produits laitiers et dérivés.

**1-5-2- Les objectifs quantitatifs et environnementaux**

A l'heure actuelle, la SARL TIFRA LAIT poursuit divers objectifs tels que[2] :

- L'accroissement continu et durable du chiffre d'affaire de l'entreprise ;
- Rendre toutes les démarches et les décisions de l'entreprise rentables et productives, c'est-à-dire servir le marché en produisant et distribuant les produits laitiers et dérivés correspondant à une demande solvable ;
- Mettre en place un plan de développement environnemental qui vise à gérer efficacement leur déchets dans le respect des normes qui est axé sur la prévention de la gestion de l'entreprise ;
- Accroitre et augmenter sa part de marché ;
- Acquérir de nouvelles cibles potentielles et éventuelles.

La mission essentielle et primordiale de l'entreprise « TIFRA LAIT» est la production et la commercialisation des produits laitiers et dérivés, ainsi que la recherche et le développement de divers types de fromage.

[2] Informations obtenues grâce à l'exploitation de divers documents fournis par l'entreprise.

## Section N°02 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous essayerons de dépouiller les données collectées durant notre enquête dans l'entreprise SARL TIFRA LAIT, dans des tableaux statistiques simples et complexe, selon les types des données, accordés avec des commentaires. Ainsi, nous ferons une petite analyse qualitative concernant les questions ouvertes, afin de faire une interprétation finale des résultats pour soit infirmer ou confirmer nos hypothèses.

### 2.1 L'investigation sur le terrain

#### 2.1.1 Analyse des données personnelles des membres de l'échantillon

Après avoir déterminé notre échantillon d'étude qui est 50 salariés, on va présenter les différentes caractéristiques de notre population d'étude selon la première partie de notre questionnaire qui est « *les données personnelles* ».

**Tableau N°02 : La répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe**

| Genre M/F | Effectif | % |
|---|---|---|
| **Masculin** | 14 | 28% |
| **Féminin** | 36 | 72% |
| **Total** | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

Selon les données statistiques de ce tableau, nous remarquons que presque la majorité des salariés de l'entreprise sont de sexe féminin, avec un pourcentage de 72% et le reste avec un pourcentage de 28% est de sexe masculin.

Par conséquent, le sexe féminin représente presque la majorité de l'effectif par rapport au sexe masculin. Cela s'explique par le type d'activité qui ne demande pas une grande responsabilité et une force physique.

**Tableau N°03: La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.**

| Classe d'âge | Effectif | % |
|---|---|---|
| **Moins de 25 ans** | **00** | **0%** |
| **De 25 ans à 35 ans** | **30** | **60%** |
| **De 36 ans à 45 ans** | **13** | **26%** |
| **46 ans et plus** | **07** | **14%** |
| **Total** | **50** | **100%** |

**Source :** réalisé par nos même

### 2.1.2 Analyse et interprétation des résultats

#### a. La réalité des conditions de l'environnement de travail dans l'entreprise TIFRA LAIT

**Tableau N°04: La répartition des salariés selon la possibilité de discuter avec les responsables de l'entreprise sur les conditions de travail.**

| Les réponses / CSP | Oui | | Non | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 03 | 100% | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 12 | 80% | 03 | 20% | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 17 | 53.13% | 15 | 46.87% | 32 | 100% |
| Total | 32 | %64% | 18 | 36% | 50 | 100% |

**F=** fréquence

**Source :** réalisé par nos même

Selon les données de ce tableau, nous constatons que la majorité des enquêtés ont répondu par « oui », avec un taux de 64%, dont on a la totalité des cadres suivie par les agents d'exécution avec un pourcentage de 46.87%, enfin les agents de maitrise avec 36%.

Les enquêtés qui ont répondu par « non » avec un pourcentage de 36%, dont 46.87% des agents d'exécution et 20% des agents de maitrise. On déduit que les salariés de l'entreprise TIFRA LAIT ont la simplicité de discuter avec les responsables, ce qui s'explique par l'existence d'un climat familiale favorable pour l'exercice de leurs taches.

**Tableau N°05: La répartition des salariés selon la manipulation des machines**

| Les réponses / CSP | Oui | | Non | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 03 | 100% | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 13 | 86.67% | 02 | 13.33% | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 24 | 75% | 08 | 25% | 32 | 100% |
| Total | 40 | 80% | 10 | 20% | 50 | 100% |

**F=** fréquence

**Source :** réalisé par nos même

A travers les données du tableau 8, nous constatons que 80%, des salariés interrogés sur la capacité de manipulation des machines ont répondu par « oui », dont la totalité pour les cadres et 86.67% pour les agents de maitrise suivie par 75% pour les agents d'exécution.

Le reste ont répondu par « non » avec un pourcentage de 20%, dont 25% des agents d'exécution et 13.33% pour les agents de maitrise.

On déduit que la majorité des salariés manipulent les machine et les outils matérielle grâce à l'emplacement et la gestion des postes de leur chef hiérarchique et aussi à la formation qui est pour le but d'améliorer les compétences des salariés et faciliter leurs taches.

**Tableau N°06 : La répartition des salariés selon la satisfaction du salaire Mensuel.**

| Les réponses / CSP | Oui | | Non | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 03 | 100% | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 11 | 73.33% | 04 | 26.67% | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 19 | 59.37% | 13 | 40.63% | 32 | 100% |
| Total | 33 | 66% | 17 | 34% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

Comme il est remarquable dans les résultats de ce tableau, que plus que la moitié des salariés interrogé leurs jugement sur le salaire mensuel sont « *satisfait* », dont la totalité pour les cadre, et un pourcentage de 73.33% des agents de maitrise et enfin un pourcentage de 59.37% des agents d'exécution .

En deuxième lieu on a 34% des enquêtés sont « non satisfait », dont 40.63% des agents d'exécutions et 26.67% des agents de maitrise.

On déduit que plus de la moitié des salariés sont satisfaits de leurs salaire, et le reste sont non satisfaits, cela dépond de la situation familiale et aussi le pouvoir d'achat de chacun d'entre eux.

**Tableau N°07: La répartition des salariés selon l'évaluation des conditions de travail dans leur entreprise.**

| Les réponses / CSP | Bonne | | Moyenne | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 03 | 100% | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 13 | 86.67% | 02 | 13.33% | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 27 | 84.37% | 05 | 15.63% | 32 | 100% |
| Total | 43 | 86% | 07 | 14% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

Comme il est remarquable dans les résultats de ce tableau 86%, des salariés interrogés leurs jugement sur leur entreprise est « bonne », dont la totalité pour les cadres et un pourcentage de 86.67% pour les agents de maitrise, et 84.37% pour les agents d'exécution.

En deuxième lieu on a un pourcentage de 14% des jugements montrent que l'entreprise est « moyenne », dont 15.63% pour les agents d'exécution et 13.33% pour les agents de maitrise un pourcentage de 00% pour la catégorie des cadres.

A la fin on remarque l'absence de ceux qui ont jugé que les conditions de travail sont mauvaises.

On déduit que plus de la moitié des salariés considèrent que les conditions de travail sont « bonne », et cela grasse à la politique adoptée par l'entreprise et les moyens qu'elle offre pour le bien-être de ses salariés.

**Tableau N°08 : La répartition des salariés selon l'exigence des moyens de protection dans leur travail.**

| Moyens de Protection / CSP | Gants | | Tenue Spécial | | Lunettes de sécurité | | Chaussures | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 00 | 00% | 00 | 00% | 03 | 100% | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 04 | 26.66% | 06 | 40% | 00 | 00% | 05 | 33.33% | 15 | 00% |
| Agent d'exécution | 08 | 25% | 14 | 43.75% | 00 | 00% | 10 | 31.25% | 32 | 100% |
| Total | 12 | 24% | 20 | 40% | 03 | 6% | 15 | 30% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

D'après les résultats de ce tableau, nous remarquons que presque la moitié des enquêtés ont besoin d'utiliser des tenues spéciales pendant l'exécution de leurs tâches avec un pourcentage de 40%, parmi eux, 43.75% concernent les agents d'exécution, suivie par les agents de maitrise avec un pourcentage de 40%.

Dans le deuxième lieu vient la nécessité d'utiliser des chaussures et les gants avec un pourcentage de 30% et 24%, parmi eux 33.33% des agents De maitrise qui demandent des chausseurs de sécurité et 31.25% pour la catégorie des agents d'exécution , et 26.66% des agents de maitrise demandent les l'utilisation des gants, suivie par les agents d'exécution avec un pourcentage de 25%.

Et en dernier lieu, nous constatons que l'ensemble des cadres expriment un besoin d'avoir des lunettes de sécurité.

Nous constatons ainsi que presque la moitié des salariés ont besoin de divers moyens de protection pour réaliser leur travail. La catégorie la plus touchée est celle des agents de l'exécution car leur travail nécessite une présence constante devant les machines de production. Ces derniers ont aussitôt besoin de lunettes du fait qu'ils travaillent avec des micro-ordinateurs.

**Tableau N°09: La répartition des salariés selon leur relation au travail.**

| Les réponses / CPS | Bonne | | Pas du tout | | Assez bonne | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 03 | 100% | 00 | 00% | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 09 | 60% | 00 | 00% | 06 | 40% | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 16 | 50% | 04 | 12.5 | 12 | 37.5 | 32 | 100% |
| Total | 28 | 56% | 04 | 8% | 18 | 36% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que plus de la moitié des enquêtés ont de « bonne » relation au travail, avec un pourcentage de 56%, dont la totalité sont les cadres, un pourcentage de 60% pour la catégorie des agents de maitrise, suivie par celle des agents d'exécution avec un pourcentage de 50%.

En deuxième lieu, 36%, estiment que leur relation est « assez bonne », dont 40% pour la catégorie des agents de maitrise, suivie par un pourcentage 37.5% pour la catégorie des agents de d'exécution, enfin 00% pour les cadres.

En dernier lieu, nous avons une minorité qui a répondu « pas de tout » avec un pourcentage de 08%, dont 12.5% pour la catégorie des agents d'exécution et 0% pour chacun des agents de maitrise et les cadres.

On déduit que les relations entre les différents agents dans l'entreprise TIFRA LAIT sont construites sur la socialisation et sur le développement de comportements présociaux et d'interactions entre l'individu et son environnement socioculturel.

**Tableau n°10: La répartition des salariés selon le jugement des horaires de Travail.**

| Les réponses / CPS | Convenable | | Non convenable | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 03 | 100% | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 14 | 93.33% | 01 | 6.66% | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 24 | 75% | 08 | 25% | 32 | 100% |
| Total | 41 | 82% | 09 | 18% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

Comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessus, la majorité des enquêtés ont répondu que les horaires de travail sont « convenable » avec un pourcentage de 82%, dont la totalité des cadres, suivi de 93.33 % des agents de maitrise, et en dernier les agents d'exécution avec un pourcentage de 75%.

En revanche, 18% des enquêtés ont répondu « non convenable », dont 25% des agents d'exécution et 06.66% des agents de maitrise.

D'après notre analyse, nous déduisons que l'entreprise respecte le règlement de travail des salariés.

**Tableau N°11 : La relation entre la catégorie professionnelle et les heures supplémentaires effectuées.**

| Les réponses / CPS | Oui | | Non | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 00 | 00% | 03 | 100% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 00 | 00% | 15 | 100% | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 00 | 00% | 32 | 100% | 32 | 100% |
| Total | 00 | 0% | 50 | 100% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

D'après le tableau ci –dessus, nous constatons que la totalité de nos enquêtés n'effectuent pas d'heures supplémentaires.

Nous déduisons que l'entreprise n'effectue pas d'heures supplémentaires du fait qu'elle possède un effectif nécessaire pour la satisfaction de la demande du marché. L'entreprise veille également à la bonne motivation de ses salariés et à leurs récupérations physiques. D'après les résultats du deuxième axe de notre questionnaire « *la réalité des conditions de l'environnements de travail dans l'entreprise TIFRA LAIT* », nous déduisons les points suivants :

- La majorité des salariés ont la possibilité de discuter avec les responsables de l'entreprise sur les conditions de travail ;
- La majorité des salariés manipulent bien les machines ;
- Plus que la moitié des salariés sont satisfait par leur salaire mensuel ;
- Plus de la moitié des salariés considèrent que les conditions de travail sont « bonnes » et pour le reste sont moyennes ;
- Presque la moitié des salariés ont besoins de divers moyens de protection pour réaliser leur travail ;
- Plus que la moitié des enquêtés leur relation dans l'entreprise « TIFRA LAIT » est bonne ;
- La majorité des enquêtés ont jugé que les horaires de travail sont « convenable » ;
- La totalité des enquêtés n'effectuent pas des heures supplémentaires.

**b- La motivation des salariés dans leur environnement de travail.**

**Tableau N°12 : La relation entre l'ancienneté professionnelle et bénéfices d'une promotion durant la carrière professionnelle.**

| Les réponses / CPS | Oui | | Non | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Moins d'une année | 02 | 28.57 | 05 | 71.42% | 07 | 100% |
| De 1an à5ans | 13 | 65% | 07 | 35% | 20 | 100% |
| Plus de 5 ans | 16 | 69.57 | 07 | 30.43 | 23 | 100% |
| Total | 31 | 62% | 19 | 38% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

En observant de prés les données recueillis dans le tableau, 62% des enquêtés ont bénéficié d'une promotion, représentant ainsi la catégorie (*plus de 5 ans*), suivi de 65% qui sont de la catégorie (*1 an à 5 ans*) d'ancienneté professionnelle, ensuite 28.57% qui ont moins d'une année.

Par contre, les enquêtés qui n'ont pas bénéficié d'une promotion, représentent un total de 38%, dont la majorité pour la catégorie (*moins d'une année*), suivi de 35% pour la catégorie (*1 ans à 5 ans*) d'ancienneté professionnelle, et enfin 30.43% de ceux qui ont (*plus de 5 ans*).

Nous pouvons dire que l'entreprise TIFRA LAIT adapte le critère de promotion dans le but d'encourager ses salariés et aussi de les garder. La promotion pour cette entreprise est un élément essentiel pour sa stabilité et ainsi celle ses salariés.

**Tableau N°13 : La relation entre la catégorie professionnelle et la contribution d'une formation au sein de l'entreprise**.

| Les réponses / CPS | Oui | | Non | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 03 | 100% | 00 | 00% | 08 | 100% |
| Agent de maitrise | 10 | 66.66% | 05 | 33.33% | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 00 | 00% | 32 | 100% | 32 | 100% |
| Total | 13 | 26% | 37 | 74% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

D'après les données de ce tableau, nous remarquons que plus de la moitié des enquêtés n'ont pas contribué à une formation avec un pourcentage de 74%, dont la totalité pour les agents d'exécution, suivi de la catégorie des agents de maitrise avec un pourcentage de 33.33 %, et enfin 00% pour la catégorie des cadres.

Le reste a contribué à une formation avec un total 26%, dont la totalité pour les cadres, suivi de 66.66% pour la catégorie des agents de maitrise et enfin 00% pour les agents d'exécution.

**Tableau N°14: La correspondance entre les compétences de la catégorie socioprofessionnelle par rapport à l'exigence de poste de travail**

| Les réponses / CPS | Oui | | Non | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 03 | 100% | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 12 | 80% | 03 | 20% | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 31 | 96.87 | 01 | 3.12 | 32 | 100% |
| Total | 46 | 92% | 04 | 8% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que 92 % des enquêtés soit majorité, ont répondu que leurs compétences correspondent aux exigences du poste occupé dans l'entreprise TIFRA LAIT, dont la totalité concernent les cadres, suivi de 96.87% des agents d'exécution, en dernier les agents de maitrise avec un pourcentage de 92%.

En revanche le taux des enquêtés ont répondu « non » avec un taux de 8%, dont 20% des agents de maitrise et 03.12% des agents d'exécution.

D'après ce résultat, nous pouvons en résulter qu'il existe bien une correspondance entre les compétences des salariés et l'exigence de leur poste de travail au sein de l'entreprise TIFRA LAIT, se traduisant ainsi par la politique de recrutement de l'entreprise et la gestion des compétences adapté, qui ont un impact positif sur la motivation des salariés et l'accroissement de la productivité.

**Tableau N°15 : La réparation des salaries selon les moyennes de motivation qu'ils reçoivent.**

| Les réponses / CPS | Des primes | | Des aides | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 03 | 100% | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 11 | 73.33% | 04 | 26.66 | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 17 | 53.12 | 15 | 46.87 | 32 | 100% |
| Total | 31 | 62% | 19 | 38% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que 62%, soit plus que la moitié des enquêtés reçoivent des primes comme élément de motivation avec un pourcentage, dont la totalité des cadres, suivie par les agents de maitrise avec un pourcentage de 73.33%, et à la fin les agents d'exécution avec 53.12%.

En deuxième lieu on trouve seulement 38% des enquêtés reçoivent des aides comme élément de motivation, dont 46.87% sont des agents d'exécution suivie par les agents de maitrise avec 46.87%.

On déduit que l'entreprise TIFRA LAIT compte beaucoup plus sur les primes comme élément de motivation, et ce, afin d'avoir plus de rendement par les salariés.

**Tableau N°16 : La répartition des salariés selon la satisfaction au travail**

| Les réponses / CPS | Oui | | Non | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | 100% |
| Cadre | 03 | 100% | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Agent de maitrise | 15 | 100% | 00 | 00% | 15 | 100% |
| Agent d'exécution | 22 | 68.75 | 10 | 31.25% | 32 | 100% |
| Total | 40 | 80% | 10 | 20% | 50 | 100% |

**Source :** réalisé par nos même

**F=** fréquence

En observant les données de tableau ci-dessus, nous remarquons que 80% de notre échantillon, soit la majorité des travailleurs au sein l'entreprise TIFRA LAIT sont satisfaits de leur travail, dont la totalité pour la catégorie des cadres et les agents de maitrise et un taux de 68.75% pour la catégorie des agents d'exécution.

Par contre, 20% de nos enquêtés ne sont pas satisfaits de leurs travail, impliquant la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 31.25%.

Cette satisfaction peut s'expliquer selon l'analyse des tableaux précédent par la satisfaction aux salaires mensuel, et aussi par les primes, les cadeaux et les aides à chaque événement accordé par l'entreprise TIFRA LAIT à ses salariés, comme aussi à la politique adapté par l'entreprise que ça soit pour le recrutement ou bien pour la gestion de ses ressources humaines et matériel, qui joue un rôle essentiel pour la motivation des salariés et aussi l'augmentation de la productivité.

D'après les résultats de troisième axe de notre questionnaire « *la Motivation des salariés dans leur environnement de travail* », on constate les points suivants :

- Les salariés qui ont bénéficié d'une promotion sont ceux qui sont qualifiés et qui ont plus d'ancienneté ;
- Plus que la moitié ont contribués à une formation ;
- La majorité des enquêtés ont répondu que leur compétences correspondent aux exigences de poste occupé dans l'entreprise TIFRA LAIT ;
- Plus que la moitié des enquêtés reçoivent des primes comme un élément de motivation.
- La majorité des travailleurs au sein de l'entreprise TIFRA LAIT est satisfait de son travail.

### 2.3.Analyse des données empiriques concernant la première hypothèse

D'après l'analyse des données collectées, nous pouvons confirmer notre première hypothèse émise au début de notre recherche, qui suppose que « *les conditions de travail au sein de l'entreprise ont une fonction positive sur le capital humain* ». Les résultats obtenus sont centrés sur les modalités des réponses obtenus des salariés interrogés et que, nous allons essayer de détailler comme suit :

D'après les réponses des enquêtés sur l'évaluation des conditions de travail dans leur entreprise, constatées dans le tableau N°10, 86% de l'échantillon qui représentent 43 personnes, jugent que les conditions de travail dans l'entreprise TIFRA LAIT sont bonnes contre 14% qui jugent que les conditions de travail sont mauvaises.

Ainsi, pour la question « *Est-ce que votre salaire mensuel vous satisfait ?* », relevant du tableau N 06, 66% des enquêtés estiment que le salaire les satisfait, ayant des conséquences positives, à savoir le pouvoir d'achat, qui constitue un besoin primaire et qui recouvre leurs vie.

L'entreprise pratique un système de travail d'équipe. Selon le tableau N 10, le jugement des salariés sur les horaires de travail est convenable avec un pourcentage de 82%, ce que démontre que l'entreprise favorise ses salaries pour leur bien-être physique et morale.

A travers ces constats et d'après les résultats cités, nous pouvons confirmer la première hypothèse concernant les conditions de travail au sein de l'entreprise TIFRA LAIT, qui ont ainsi une fonction positive sur le capital humain. . Cela dit, les conditions de travail dans l'entreprise TIFRA LAIT sont favorables et ont un impact positif sur le capital humain.

A travers notre recherche, nous avons voulu étudier l'impact des conditions de travail sur le capital humain. On a pu conclure que les conditions de travail apparaissent indispensables dans toutes les entreprises, elles sont en premier lieu des facteurs fondamentaux qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise et de donner une satisfaction aux salariés.

L'amélioration des conditions de travail ainsi que la protection de la santé et la sécurité des salaries au sein d'une entreprise se place dans un ensemble d'obligation. En effet, en rendant meilleures les conditions de travail, l'entreprise 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 améliorera son rendement parce qu'il a toutes les commodités, psychologiques, techniques et écologiques qui lui permettent d'être à l'aise dans l'exécution de ses tâches.

Ainsi, il s'avère nécessaire pour les entreprises de penser à leurs survies et à l'augmentation de la productivité par le moyen du développement du capital humain et cela en améliorant les conditions de travail dans lesquelles évoluent les travailleurs.

Nous pouvons conclure au disant, qu'il est absolument vital pour une entreprise d'offrir des conditions de travail acceptables et souhaitables, car la négligence de ce dernier engendre des conséquences néfastes sur le côté sociale et sur le côté économique de l'entreprise, au vu de tout ceci nous appelons l'entreprise TIFRA LAIT à prendre en considération certains améliorations des conditions de travail, pour réaliser un bon climat de travail et assurer le bienêtre des salaries au travail.

## Ouvrages


- Alis.David, Dumas.M,Poilpot-R.G, « *Risques et souffrance au travail* », Edition Dunod, Paris, 2010.
- Barabel.Michel, MEIER.Olivier, « *MANAGEOR* », Edition Dunod, Paris, 2006.
- Chamak.Alain, Fromage.Céline, «*Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser*», Edition Liaisons, Paris, 2006.
- Citeau.Jean Pierre, « *Gestion des ressources humaines* », 4ème édition, Dalloz, Paris, 2002.
- Gabrielle.Tremblay.Diane, Rolland.David, «*Gestion des ressources humaines* », 3ème édition: Typologies et comparaisons internationales, Presses de l'Université Du Québec, 2012.
- Gollac.Michel, Volkoff.Serge, « *Les conditions de travail* », Edition La découverte, Paris, 2000.
- Hansenne.Michel, «*Un garde-fou pour la mondialisation : le BIT dans l'après guerre* », Edition Quorum, 1999.
- Hermanson.Roger.H, « *Accounting for human assets* », Bureau of business and economic research, Michigan State university, 1964.
- Mariek.Louis, « *L'Organisation internationale du travail et le travail décent* », Edition L'Harmattan, 2011.
- Martory.Bernard, Daniel.C, « *gestion des ressources humaines* » pilotage et performance » 7e édition, Edition Dunod, Paris, 2008.
- Piganiol.C, « Technique et politique d'amélioration des conditions de travail », Edition Entreprise Moderne, Paris, 1980.
- Plane.Jean Michel, Dayan.Arnaud, « *Manuel de gestion* », 2ème éd, Edition Ellipses, 2004.
- Plane.Jean-Michel, « *La gestion des ressources humaines* », Edition Flammarion, , Paris, 2000.
- Riboud.Michelle, « *Accumulation de capital Humain* », Edition Economica, Paris, 1978.
- Rodgers.G, Lee.Eddy, Van-Dael.J, « *L'Organisation internationale du travail et la quête de la justice sociale, 1919-2009* », Edition Bureau international du travail, Genève, 2009.
- Roustang.Guy, « *Le travail autrement* », Edition Bordas, Paris, 1982.

## Articles et revues


- BELLACE.J-R, « *The ILO and the Right to Strike* », International Labour Review, Vol.153, N° 1, 2014, P.29-70.
- Fraisse-D'olimpio.Stéphanie, « *Investment in man: an economist's view* », Social Service Review, Vol.33, 1959.
- Merrien.François-X, « *La protection sociale comme politique de développement : un nouveau programme d'action international* », Revue internationale de politique de développement, Vol.04, N° 2, 2013.


## Thèses et mémoires


- BOUSLAH.Med.A, « *Le renforcement des compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise, cas de la SONELGAZ de Saida* » Thèse de doctorat en management des ressources humaines, Tlemcen, Université Abubakr Belkaid, 2016.
- M. LOUIS, « *La représentativité : une valeur pratique pour les organisations internationales* », thèse de doctorat en sciences politiques, Paris, Institut d'études politique, 2014.


## Webographie


- https://www.travail.gov.fr : Ministère du travail
- www.ilo.org : Organisation internationale du travail
- www.joradp.dz : Journal officiel de la république Algérienne Démocratique et Populaire
- www.who.int : World Health Organisation
- www.wikipedia.org : Wikipédia, l'encyclopédie libre

**ANNEXE N°01**

**Université Mouloud Mammeri-Tizi Ouzou**
**Faculté des sciences économique et de gestion**
**Commerciale Département des sciences de gestion**

**Questionnaires**
**Sur le thème :**

# L'impact de l'amélioration des conditions de travail sur le capital humain

## Cas pratique : SARL TIFRA LAIT

Nous sommes des étudiantes en Master 2 sciences de gestion spécialité : «gestion des ressources humaines»
Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude, nous tenons à saisir l'occasion pour demander votre collaboration afin d'accomplir notre recherche, et nous prions de bien vouloir répondre objectivement a nous questions et dont l'anonymat, afin de réunir les informations nécessaires pour la réalisation de notre étude sachant que cette enquête sera que des fins scientifiques.

**Merci pour votre contribution**

**Réalisé par :**

-ABANI Dyhia
-BELGOUM Abla

**Encadré par :**

Mr.ACHIR Mohammed

**Année universitaire : 2020-2021**

**A/ Les données personnelles :**

**1. Sexe** :

Masculin □ Féminin □

**2. Age :**

Moins de 25ans □ Entre 25ans et 35ans □

Entre 36ans et 45ans □ Plus de 46ans □

**3. Niveau d'instruction :**

Primaire □ Moyen □

Secondaire □ Universitaire□

**4. Situation matrimonial** :

Marié □ Divorcés □

Célibataire □ Veuf (Ve) □

**5. Statut professionnel** :

Cadre □ Agent de maitrise □ Agent d'exécution

**6. Ancienneté professionnelle :**

Moins d'une année □ De 1ans à 5 ans □ Plus de 5 ans □

**7. Etes –vous :**

Permanant(e) □ Contractuel□ autres□

**B/ La réalité des conditions de l'environnement de travail :**

**8. Avez –vous la possibilité de discuter avec les responsables dans votre entreprise sur les conditions de travail ?**

Oui□ non□

**Si non pourquoi ?.....**

**…….**

**9. Est c que vous arrivez bien à manipuler les machines ?**

Oui□ non□

**Si non justifiez pourquoi ?.....**

**…….**

**10. Est-ce que votre salaire mensuel vous satisfait ?**

Oui□ non□

**11. Considérez- vous que vos conditions de travail sont :**
Bonne□ moyenne□ mauvaise□

**12. Votre travail exige –t-il des moyens de protection ?**
A-Gants□ b-tenu spécial□
c-Lunette de la sécurité□ d-chausseurs de sécurité□

**13. Quel genre de relation avez-vous entre vos collègues ?**
Bonne □ Pas du tout □ Assez bonne □

**14. Comment jugez-vous votre horaire de travail ?**
Convenable □ non convenable □

**15. Effectuez –vous des heurs supplémentaires ?**
Oui □ Non □

**Si oui combien par semaine …….**
**……..**

**16. Quelles sont les conséquences issues de ces conditions de travail selon la propriété ?**

Insatisfaction □ stress □ Fatigue □

**C/ Motivation des salariés dans leur environnement de travail :**
**19. L'entreprise vous accorde telle des primes ?**
Oui □ Non □

**20. Est-ce que vous avez déjà au une promotion durant votre parcours au sein**
**de SARL TIFRA LAIT ?**
Oui □ Non □

**21. Avez-vous bénéficié d'une formation menée par l'entreprise ?**
Oui □ Non □

**22. Pensez-vous qu'il a un changement et adaptation après votre formation ?**
Oui □ Non □

**Si oui**
**expliquez ?.....**
**.....**

**23. Pensez-vous que vous compétences correspondent aux exigences de votre poste de travail ?**
Oui □ Non □

**24. Votre entreprise vous encourage par quoi ?**
Des primes□ des cadeaux □ des aides a chaque événement □

**25. Etes-vous satisfait dans votre travail ?**
Oui □ Non □

**Si oui est ce que cela a un effet sur votre productivités ?**
Oui □ Non □

**26. Aves-vous quelque chose à rajouter concernant notre thème « l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés » ?**
**……**
**……**
**……**

# Table des matières

**Remerciements**
**Dédicaces**
**Liste des abréviations**
**Liste des figures et tableaux**
**Sommaire**

**Introduction générale .....01**
**Chapitre I : La gestion des ressources humaines et le capital humain**
**Introduction .....03**
**Section 01 :** Cadre conceptuel sur la gestion des ressources humaines **.....03**
Introduction .....03
**1.1** Définition de la gestion des ressources humaines .....03
**1.2.** Les missions de la fonction ressources humaines .....03
**1.3** Historique de la gestion des ressources humaines.....05
**1.3.1** Le Taylorisme.....05
**1.3.2** Le fayolisme .....05
**1.3.3** L'école des relations humaines .....06
**A.**Les travaux d'Elton Mayo .....06
**B.**La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.....07
**1.3.4** Douglas Mc Gregor et la théorie XY.....08
**1.3.5** Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs .....08
**1.4** Les pratique de la gestion des ressources humaines.....09
**1.4.1** Le recrutement.....09
**A.** Définition du recrutement.....09
**B.** Processus du recrutement.....10
**1.4.2** La formation .....13
**A.** Définition de la formation .....13
**B.** Objectifs de la formation .....13
**C.** Le plan de la formation.....13
**1.4.3** L'information et la communication.....14
**1.4.3.1.** Les outils de l'information et communication.....14
**1.4.3.2.** Les types de communication .....15
**1.4.3.3.** La politique de communication .....15
**1.4.4** La rémunération .....16
**1.4.4.1.** La fixation de la rémunération.....17
**1.4.4.2.** Les composantes de la rémunération globale .....18
**1.4.4.3.** Le paiement de salaires.....19
**1.4.4.4.** La maitrise de la masse salariale .....21
**1.4.4.5.** La politique des rémunérations.....22
**Section 02** : Le capital humain.....24
**2.1** Définition du capital humain .....24
**2.2** Typologies du capital humain.....24
**2.2.1** Le capital humain général .....24
**2.2.2** Le capital humain spécifique à la tache.....25
**2.2.3** Le capital humain spécifique à la firme.....25
**2.4** Les fondements théoriques du capital humain .....25
**2.4.1** Théodore Schultz, le persécuteur.....25
**2.4.2** Gary S. Becker, l'esprit d'ouverture.....26
**2.5** Approches de mesure du capital humain .....26

**2.5.1** L'approche économique du capital humain....26
**2.5.2** L'approche gestionnaire de capital humain....27
**2.5.2.1.** Le tableau de bord prospectif....28
**2.5.2.2.** Leif Edvinsson et le tableau de bord du capital humain....29
**2.5.2.3.** Le tableau de bord du capital humain....35
**2.5.3.** L'approche comptable du capital humain....37
**2.5.3.1.** La méthode du coût historique....37
**2.5.3.2.** Méthode du coût de remplacement....38
**2.5.3.3.** La méthode de l'évaluation économique....38
**2.5.3.4.** La méthode du coût d'opportunité....38
**2.5.3.5.** La méthode du modèle comportemental behavioral....38
**Conclusion....39**
**Chapitre II : L'OIT et les conditions générales de travail**
**Introduction....40**
**Section 01** : Aperçu sur l'organisation internationale du travail (OIT)....41
**1.1** Définition de l'OIT....41
**1.2** Fondement de l'OIT....41
**1.2.1** L'universalisme....41
**1.2.2** Le tripatisme....42
**1.2.3** L'organisation....43
**1.3** Les principaux organes de l'OIT....44
**1.3.1** La conférence internationale du travail....44
**1.3.2** Le conseil d'administration....45
**1.3.3** Le bureau international du travail....46
**1.3.4** Les organes décentralisés....47
**1.4** Les principaux domaines d'intervention de l'OIT....48
**1.4.1** La protection sociale....48
**1.4.2** La liberté syndicale et la négociation collective....49
**1.4.3** La lutte contre le travail des enfants....49
**1.4.4** La croissance et le développement économique....50
**1.4.5** Les conditions de travail....52
**A.** La négociation collective....53
**B.** La sécurité de l'emploi....54
**C.** Les salaires....54
**D.** Le temps de travail....54
**E.** Les mesures relatives au travail et à la famille....54
**F.** Les travailleurs domestiques....54
**Section 02** : Les conditions générales de travail....55
**2.1** Définition des conditions de travail....55
**2.2** Aperçu historique sur les conditions de travail....55
**2.3** Les composantes des conditions de travail....56
**2.3.1** L'ergonomie....56
**2.3.2** L'organisation de travail....57
**2.3.3** La sécurité....57
**2.3.4** Les politiques de sécurité....58
**2.4** Les quatre champs des conditions de travail....58
**2.4.1** Les conditions de travail physiques....59
**2.4.2** Les conditions de travail psychosociologiques....60
**2.4.3** Le temps de travail....61
**2.5** Les organismes intervenant dans l'amélioration des conditions de travail....62

**2.5.1** Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail .....62
**2.5.2** Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) ..... 62
**2.5.3** La commission d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail ..... 63
**2.5.4** Inspection de travail..... 63
**2.5.5** Le syndicat..... 63
**2.5.6** La médecine du travail ..... 64
**2.6** L'importance de l'amélioration des conditions de travail ..... 65
2**.7** L'influence des conditions de travail ..... 65
**2.7.1** L'accident de travail ..... 65
**2.7.2** Le stress ..... 67
**2.7.3** Le Turn over et l'absentéisme ..... 67
**2.8** Les conditions de travail en Algérie ..... 68
**Conclusion ..... 69**

**Chapitre III : Etude empirique de l'impact des conditions de travail sur le capital humain. CAS : Laiterie TIFRA LAIT de Tizi-Ouzou**

**Introduction ..... 70**
**Section 01 :** Présentation de l'entreprise d'accueil ..... 71
**1.1** Historique de l'entreprise Matinale ..... 71
**1.2** Présentation de l'organigramme de la laiterie ..... 73
**1.3** Les moyens de paiement..... 76
**1.4** Les réseaux de distribution ..... 76
**1.5** Les missions principales et les objectifs de l'entreprise ..... 77
**1.5.1** Les objectifs qualitatifs et sociaux..... 77
**1.5.2** Les objectifs quantitatifs et environnementaux ..... 78
**Section 02 :** Analyse et interprétation des résultats ..... 79
**2.1** L'investigation sur le terrain..... 79
**2.1.1** Analyse des données personnelles de l'échantillon..... 79
**2.2** Analyse et interprétation des résultats ..... 80
**2.3** Analyse des données empiriques concernant la première hypothèse ..... 90
**Conclusion générale ..... 91**
**Bibliographie**
**Annexes**
**Résumé**

# Introduction générale

# Conclusion générale

# Bibliographie

# Chapitre I

# La gestion des ressources humaines et le capital humain

# Chapitre II

# L’OIT et les conditions générales de travail

# Chapitre III

# Etude empirique de l'impact des conditions de travail sur le capital humain. CAS : Laiterie TIFRA LAIT de Tizi-Ouzou

# Table des matières

# Annexes

# Sommaire

# Liste des illustrations