

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et des Sciences économiques
Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention
d'un Diplôme de Master en Sciences de gestion
Option : Gestion des ressources humaines

Thème

**Analyse de la contribution du management du
capital humain sur la motivation au travail : cas des
médecins du CHU Tizi –Ouzou**

Réalisée par :

Melle MIZAB Amina

Mme ZELLALI MALIKA

Membres du Jury :

Présidente : Mme AMENACHE Sabrina

Encadreur : Mme OUAMAR Sabrya

Examinatrice : Mme SI MANSOUR Farida

Encadré par :

Mme OUAMAR Sabrya

Promotion 2020-2021

Remerciements

Nous remercions d'abord le Bon Dieu Le Tout Puissant de nous avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce travail.

Nous tenons à remercier Mme OUAMAR Sabriya directrice de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire afin d'étude, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations que nous avons pu mener à bien ce travail, qu'elle trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

Nous remercions les membres du jury pour le temps qu'ils nous ont consacré pour la lecture et l'évaluation de ce travail.

Nous tenons également à témoigner notre profonde gratitude à tout le personnel du CHU de Tizi-Ouzou.

Nous remercions également nos enseignants pour leur soutien fort remarqué durant notre formation académique.

Nos remerciements s'adressent aussi à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre travail.

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail :

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

A mes très chères sœurs (Asma, Amira, Ihcene).

A ma chère grand-mère (Zineb)

A mes neveux Adam et Fares

A mon directeur, le directeur de la santé et de la population de la wilaya de Tizi-Ouzou Dr MOKHTARI Mohammed qui m'a soutenu tout au long de ma formation

A mes collègues de travail.

Je remercie mon binôme, Malika, qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail.

A toute personne qui m'a soutenue de près ou de loin durant ce travail.

Puisse Dieu vous donne santé, bonheur, courage et surtout réussite.

AMINA

DÉDICACES

Je dédie a tout ce que j'ai de plus cher au monde, a vrais dire ni l'encre, ni l'espace de cette feuille ne suffit pour contenir mes remerciements a ceux qui ont tout fait pour que je réussisse, et qui ont modelé ma personnalité , orienté mon chemin avec leur conseils qui m'ont donné la force et le courage d'atteindre mes objectifs, a mes très chers parents, que dieu les garde en bonne santé.

A mon cher mari Ali, pour son soutien au moment difficile de mon travail et surtout pour sa patience

A ma chère fille Aya et mon petit fils Mohamed

A mes très chères sœurs

A mes chers nièces et neveux surtout Lycia

A tout mes amis

Je remercie mon binôme, Amina, qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail

A toute personne qui m'a soutenue de près ou de loin durant ce travail

Puisse Dieu vous donne santé, bonheur, courage et surtout réussite.

Liste des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure	Page de la figure
Figure N°01	Le processus de la GPEC	23
Figure N°02	Les étapes de la carrière	33
Figure N°03	Modèle simplifié du processus de motivation	56
Figure N°04	La pyramide des besoins selon Maslow	63
Figure N°05	Représentation des liens entre la motivation intrinsèque l'implication et la satisfaction	69
Figure N°06	Conséquences de la démotivation	72
Figure N°07	Effectif du CHU de Tizi-Ouzou année 2021	92
Figure N°08	L'organigramme du CHU de Tizi-Ouzou	96
Figure N°09	La répartition de l'échantillon selon l'âge	100
Figure N°10	La répartition de l'échantillon selon le sexe	101
Figure N°11	La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle	102
Figure N°12	La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur le mode de gestion	103
Figure N°13	La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la délégation du pouvoir	104
Figure N°14	La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la mise des décisions	105
Figure N°15	La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur l'existence d'une gestion participative et travail en groupe	106
Figure N°16	La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la reconnaissance de la part de la hiérarchie	107
Figure N°17	La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la reconnaissance comme un facteur de motivation	108
Figure N°18	La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la satisfaction de leurs besoins par le salaire	109
Figure N°19	Le travail avec un salaire élevé	110
Figure N°20	La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la rémunération des compétences	111
Figure N°21	La rémunération par rapport aux efforts consentis pendant la période COVID	112
Figure N°22	La répartition de l'échantillon selon la satisfaction des conditions de travail	113
Figure N°23	La répartition de l'échantillon sur les bonnes conditions de travail comme facteur de motivation	114

Figure N°24	L'adaptation du matériel avec le travail et les besoins des médecins	115
Figure N°25	Le travail dans le secteur privé plus motivant que le secteur public	116
Figure N°26	La répartition de l'échantillon sur le besoin de la formation	117
Figure N°27	La répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur l'incitation au travail par la formation	118
Figure N°28	La répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur la formation à l'étranger	119
Figure N°29	La répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins selon la maîtrise des tâches aux objectifs de la formation	120
Figure N°30	La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la communication comme facteur de motivation	121
Figure N°31	La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la communication avec les responsables	122
Figure N°32	La répartition de l'échantillon par rapport aux réunions avec les supérieurs	123
Figure N°33	La répartition de l'échantillon Par rapport au système d'information	124
Figure N°34	La répartition de l'échantillon Par rapport à l'avis des médecins sur la promotion comme source de motivation	125
Figure N°35	La répartition de l'échantillon par rapport à l'avis des médecins Sur les critères de la promotion	126

Liste des Tableaux

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page du tableau
Tableau N°01	Enjeux de la démarche GPEC	21
Tableau N°02	Etape de mise en œuvre d'une GPEC	22
Tableau N°03	Effectif du personnel du CHU de Tizi-Ouzou en catégories Année 2021	91
Tableau N°04	Répartition de l'échantillon selon La l'âge	100
Tableau N°05	Répartition de l'échantillon selon le sexe	101
Tableau N°06	Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle	102
Tableau N°07	Répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur le mode de gestion	103
Tableau N°08	Répartition de l'échantillon selon la délégation de pouvoir	104
Tableau N°09	Répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins la prise de décision	104
Tableau N°10	Répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la gestion participative et travail en groupe	105
Tableau N°11	Répartition de l'échantillon sur l'avis des médecins sur la reconnaissance de la part de la hiérarchie	106
Tableau N°12	Répartition de l'échantillon selon La reconnaissance comme facteur de la motivation	107
Tableau N°13	Répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la satisfaction de leur besoin par le salaire	108
Tableau N°14	Répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur leur motivation par un salaire élevé	109
Tableau N°15	Répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la rémunération des compétences	110
Tableau N°16	Répartition de l'échantillon selon la rémunération par rapport aux efforts consentis pendant la période de COVID	111
Tableau N°17	Répartition de l'échantillon selon la satisfaction des conditions de travaille	112
Tableau N°18	Répartition de l'échantillon selon les bonnes conditions de travaille comme facteur de motivation	113
Tableau N°19	l'adaptation du matériel avec le travail et les besoins des médecins	114
Tableau N°20	le travail dans le secteur privé plus motivant que le secteur public	115
Tableau N°21	Répartition d'échantillon sur le besoin de la formation	116
Tableau N°22	Répartition d'échantillon par rapport aux avis des médecins sur l'incitation au travail par la formation	117
Tableau N°23	La répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur la formation à l'étranger	118
Tableau N°24	La répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur la maitrise des taches ou objectifs par la formation	119

Tableau N°25	La répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur la communication comme facteur de motivation	120
Tableau N°26	La répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur la communication avec les responsables	121
Tableau N°27	La répartition de l'échantillon par rapport aux réunions avec les supérieurs	122
Tableau N°28	La répartition de l'échantillon par rapport au système d'information	123
Tableau N°29	La répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur la promotion comme source de motivation	124
Tableau N°30	La répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur les critères de la promotion	125

Liste des abréviations

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

SMIC : Salaire minimum interprofessionnel de croissance

GRH : Gestion des ressources humaines

PGRH : Plan annuel de gestion des ressources humaines

RH : Ressources humaines

CHU : Centre hospitalo-universitaire

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I : Le capital humain composante fondatrice du capital immatériel de l'organisation.....	04
Section 1: Revue de la littérature sur le capital humain.....	06
Section 2 : Les pratiques du management du capital humain.....	15
Section 3 : Le management des ressources humaines dans l'hôpital.....	36
CHAPITRE II : La motivation au travail : enjeu et déficit des organisations.....	55
Section 1 : Les principaux fondements théoriques de la motivation au travail.....	57
Section 2 : La motivation comme vecteur d'engagement au travail.....	67
Section III : Les interrelations entre le management du capital humain et la motivation....	73
CHAPITRE III : L'étude empirique de la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail des médecins du Centre Hospitalier Universitaire NEDIR Mohamed Tizi-Ouzou.....	87
Section 1 : Présentation du CHU de Tizi-Ouzou	98
Section 2 : Le cadre méthodologique et présentation des résultats	96
Section 3 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses.....	127
CONCLUSION GENERALE	133
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

La valeur de l'organisation passe par sa capacité à se développer et à créer des richesses, l'accumulation du capital physique et l'accroissement du travail ne pouvaient expliquer qu'une faible part de la croissance. Ainsi d'autres facteurs tels que le niveau de la compétence qui a été considéré comme facteur complémentaire, son accumulation permettrait d'accroître le niveau de la production. Il est admis aujourd'hui, que le capital humain est un moyen efficace pour assurer la croissance économique de toute organisation.

Plusieurs tendances lourdes caractérisent ce début du XXI siècle : l'intensification de la mondialisation et de la concurrence, l'accélération des innovations, l'accroissement du rôle de la connaissance. La guerre des talents deviendra progressivement une réalité inévitable. Une concurrence impitoyable s'annoncera, entre organisation du même secteur, mais également intersectorielle. De nouveaux modèles de croissance et de management s'imposeront, centrés sur le capital humain. Cela signifie que les efforts porteront davantage tant sur le développement des compétences de l'organisation que sur celles des salariés, mais ce ne sera pas suffisant. Il faudra aussi pouvoir compter sur des niveaux élevés d'adhésion et de satisfaction de l'ensemble des collaborateurs.

En effet, l'importance du capital humain en tant que facteur de succès des organisations n'est plus à démontrer ; il est le moteur de toute organisation pouvant impulser une véritable dynamique du changement des ressources humaines. Il est considéré de plus en plus comme l'un des facteurs clés du succès et de dynamique du changement en faveur de la création de la valeur pour toute organisation, il fait objet aussi de pratiques de gestion de ressources humaines qui permettent de l'encadrer, de le développer mais aussi de le motiver.

A ce propos, la motivation représenterait un levier d'influence interne ou externe sur le travailleur. La motivation se caractérise par une force d'orientation qui pousserait l'individu à suivre un mode de conduite spécifique pour l'atteinte d'un objectif. Celle-ci aurait donc un effet sur les attitudes des travailleurs dans leur contexte de travail pour atteindre ou non un objectif, ce qui renvoie aux impacts que cela peut avoir en matière de performance individuelle et aussi collective.

Par ailleurs, le facteur humain est au cœur même de la politique nationale de santé. Une nécessité de mettre en place et d'assurer la motivation des personnels de la santé à travers notamment, l'élaboration des statuts particuliers de la santé, la sécurisation, l'amélioration des conditions de travail et la formation du personnel.

Le CHU est appelé à jouer amplement le rôle qui lui est dévolue, il est le principal acteur dans la fourniture et le développement des soins. Toutefois plusieurs observateurs estiment que pour pouvoir relever ses défis, la gestion hospitalière a besoin d'un grand effort de modernisation et que les ressources humaines peuvent jouer un rôle central pour impulser une véritable dynamique de changement et de motivation des travailleurs.

Introduction générale

1- Problématique de la recherche :

A l'instar de la majorité des hôpitaux en Algérie, le CHU de Tizi-Ouzou semblerait avoir besoin d'un grand effort de modernisation notamment sur le plan du management du capital humain. Notre recherche a pour but de dévoiler la réalité des pratiques du management des ressources humaines et leurs influences sur la motivation.

A cet effet, notre travail a pour ambition d'apporter les éléments de réponses à la problématique suivante :

-Comment contribue concrètement le management du capital humain sur la motivation au travail ?

Par ailleurs nous avons formulés des questions subsidiaires à savoir

-Quelles sont les pratiques et facteurs de la gestion des ressources humaines qui influencent sur la motivation au travail ?

-Dans quelle mesure la motivation constitue-t-elle un nouvel enjeu pour le management du capital humain ?

-Peut-on mesurer la part relative du management du capital humain dans la motivation au travail ?

2-Les hypothèses :

Dans notre travail de recherche, nous allons proposer les hypothèses suivantes :

H1 : Les nouvelles pratiques du management du capital humain au niveau de l'hôpital contribuent à stimuler la motivation au travail.

H2 : la politique de gestion des ressources humaines appliquée à l'établissement hospitalier influence sur le niveau de l'implication et la motivation du personnel.

3-Méthodologie de recherche :

Du point de vu méthodologique, et afin de mener à bien notre recherche, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir conceptuelle et empirique.

-Conceptuelle : l'éclaircissement des concepts dans le contexte de notre problématique, en mettant l'accent sur leurs articulations, par le biais de recherche bibliographique et des collectes d'informations en appuyant sur un ensemble de documents, recherche bibliographiques (livres, thèses, articles, revues, dictionnaire) .

Empirique : Notre étude empirique va concerner le centre hospitalo-universitaire NEDDIR Mohammed de Tizi-Ouzou, les outils mobilisés dans ce travail relèvent d'une démarche d'investigation qualitative à base d'un guide d'entretien destiné au directeur des ressources humaines et quantitative à base d'un questionnaire destiné à un échantillon représentant la population cible (médecins) afin de vérifier nos hypothèses.

A cet effet, nous avons distribué 100 questionnaires, et nous avons collecté que 65 remplis par les médecins de ce CHU. Cette méthode de recherche utilisant les outils d'analyse mathématique et statistique en vue de décrire, expliquer et prédire des phénomènes.

Introduction générale

4-Structure de travail :

Afin de vérifier les hypothèses de notre recherche, nous allons organiser notre travail en trois chapitres et chaque chapitre sera subdivisé en trois sections :

Le premier consiste à définir le capital humain comme une composante fondatrice du capital immatériel de l'organisation.

Dans la première section : revue de la littérature sur le capital humain, dans la seconde expose les pratiques du management du capital humain dans l'organisation ainsi dans la troisième section : le management des ressources humaines dans l'hôpital.

En ce qui concerne le deuxième chapitre, il étudie à son tour la motivation au travail comme un enjeu et défis pour les organisations.

La première section étale les principaux fondements théoriques de la motivation au travail, la seconde démontre la motivation comme vecteur d'engagement au travail, ainsi que la troisième consiste à analyser les interrelations entre le management du capital humain et la motivation au travail.

Enfin, le troisième chapitre portera sur l'analyse empirique de la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail des médecins du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou. La première section sera consacrée à la présentation du CHU de Tizi-Ouzou, dans la seconde nous allons étudier le cadre méthodologique de l'organisme d'accueil, et enfin dans la troisième section nous allons présenter et analyser les résultats.

Chapitre I :
Le capital humain composante fondatrice du
capital immatériel de l'organisation

Introduction :

Actuellement, l'environnement des organisations est marqué par plusieurs tendances très lourdes, mondialisation, concurrence exacerbée, innovation permanente, et par conséquent, l'économie se dématérialise de plus en plus.

Nous sommes dans une phase où l'ensemble de ces changements sollicite fortement l'individu. Ces nouvelles mutations sont la preuve de l'importance croissante que l'on accorde au capital humain dans la gestion moderne des organisations afin de permettre à celles-ci d'être encore plus efficaces.

Le personnel d'une organisation est doté d'un certain nombre de ressources (savoir, habilités, compétences) et c'est bien l'ensemble de ces ressources qui compose le capital humain.

Le management du capital humain à travers ses pratiques pourrait contribuer à augmenter la valeur des ressources humaines mais également celle de l'organisation. Il peut évoluer pour devenir plus participatif et s'inscrire dans une stratégie globale du changement.

Le capital de l'hôpital étant l'homme, doit être mobilisé et géré par la sous direction des ressources humaines qui concentre son action sur l'homme au travail afin de mobiliser son potentiel, son énergie et sa créativité. Chaque acteur doit trouver au sein de l'institution hospitalière, une identité, sa place et son utilité.

La gestion des ressources humaines à l'hôpital pourra se doter d'outils et recourir à l'élaboration d'une politique cohérente et innovante des ressources humaines. Ces outils sont amenés à devenir les nouveaux processus de régulation de l'hôpital.

L'objectif de ce chapitre est de traiter dans la première section la revue de la littérature sur le capital humain. Puis, dans la seconde section nous avancerons les pratiques du management du capital humain. Enfin dans la troisième section nous présenterons le management des ressources humaines dans l'hôpital public.

Section1 : Revue de la littérature sur le capital humain

La littérature économique a depuis longtemps reconnue que la qualité du facteur travail joue un rôle essentiel dans le processus de croissance. Les économistes mettent l'accent sur le capital humain selon différents aspects (éducation, formation, santé..) et son impact sur le bien être et dans la croissance économique

1-1-le capital humain : histoire et développement

L'évolution qui a conduit à considérer le facteur humain comme un des éléments essentiels de la vie de toute entreprise est due à de nombreuses causes historiques dont les principales sont¹ :

-Le déplacement de la main d'œuvre : Avec l'industrialisation sont apparus les mouvements migratoires « campagnes-villes » qui ont permis d'accorder une attention particulière aux salaires et un attrait au travail ;

-Le mouvement réformiste: Ce courant, porteur d'une nouvelle vision des relations de travail, a introduit un mouvement favorable aux réformes et a préparé et accepté le principe des mesures sociales;

-Le mouvement syndical: L'apparition en Grande- Bretagne des premiers groupements ouvriers a permis au début du XXème siècle le développement du mouvement syndical dans les pays industrialisés. Il s'en est suivi une sensible modification des relations de travail et la reconnaissance des droits fondamentaux. Le syndicat est devenu alors un partenaire avec lequel il faut compter;

-Le progrès technique et le développement de l'instruction: Depuis le début du siècle dernier, on a assisté à un développement simultané et interactif du progrès technique, de l'industrie de masse et de la croissance économique ;

-La formation des dirigeants : La conduite des affaires de l'entreprise est devenue à présent une profession et une spécialisation de plus en plus poussée. Le concept de gestion s'est sensiblement transformé en accordant une importance capitale aux résultats, sans attacher beaucoup d'attention aux privilèges accordés. La formation des dirigeants a montré de grandes dispositions à tenter des expériences et à lancer des idées nouvelles.

¹D .Roux, « analyse économique et gestion de l'entreprise », vente, finance et ressources humaines, Dunod,Bordas, paris, 1988

1-1-1 La naissance de la théorie de capital humain :

La théorie du capital humain a été apparue par le passage du facteur travail vers le facteur capital humain, par les travaux de Théodore W.Schultz et enfin les travaux de Gary Becker

1-1-1-1-Du facteur travail au capital humain

Les théories de la croissance ont pendant longtemps méconnu le capital humain. Ainsi, pour les néoclassiques, la contribution du facteur travail à la production de richesse reste exclusivement quantitative. La fonction de production de Cobb-Douglas illustre cette approche en soulignant que les facteurs travail et capital ont une élasticité de substitution égale à 1 (la diminution du capital de 1% doit être compensée par une augmentation du travail de 1% pour conserver le même produit). Le travail est ainsi appréhendé à travers l'accroissement de la population active et le comportement de l'homme par sa créativité, notamment n'influencerait alors le niveau de croissance qu'à la marge. Les travailleurs n'ont qu'un rôle de force de travail indifférenciée, car ils sont le plus souvent non-qualifiés.

La fonction de Cobb-Douglas ne semble pourtant pas expliquer l'amplitude de la croissance d'après-guerre et dès les années 50, les économistes soulignent ses limites. Ainsi, Robert Solow introduit un troisième facteur de production de richesse : le « résidu » ou « facteur résiduel », déterminé par le progrès technique, les connaissances scientifiques, la capacité créative des hommes...autant d'éléments « exogènes » qui améliorent l'efficacité des facteurs de production et annoncent une approche sensiblement différente du facteur travail désormais appréhendé aussi dans sa dimension qualitative.

Les économistes Jean-Jacques Carré, Paul Dubois et Edmond Malinvaud parviennent à la même conclusion en analysant la croissance française entre 1950 et 1975. Selon eux, l'exceptionnelle croissance française (en moyenne 5% par an sur la période), est due à une accélération de la contribution de ce facteur exogène à la croissance. Celui-ci, que l'on nomme le progrès technique, reflète l'amélioration de la connaissance scientifique et de l'innovation et mesure l'efficacité dans l'emploi des facteurs de production et en particulier du facteur travail. Ces avancées théoriques et ces études empiriques réunissent progressivement les conditions d'une identification du rôle du capital humain dans la croissance.

Le progrès technique s'accélérait, la production se complexifie, et un nouveau besoin apparaît : celui de travailleurs qualifiés, qui doivent être de plus en plus nombreux. Le seul moyen d'obtenir cette qualification, et donc d'augmenter la productivité, est de former les travailleurs; l'idée de base de la théorie du Capital humain émerge. Sa mise en œuvre pratique s'appuie non seulement sur le développement de l'ensemble des thèses des néoclassiques, mais aussi sur la théorie du capital et de l'investissement d'Irving Fischer. Ainsi, la théorie du Capital humain introduit dans les théories de production un nouveau facteur : l'éducation (sous toutes ses formes, mais avant tout les études), dans laquelle on peut investir.

1-1-1-2Théodore W.Schultz, l'initiateur :

T.W.Schultz (1902-1998) obtient en 1979 le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel pour son « travail pionnier en économie du développement ». Il insiste en particulier sur l'importance du secteur agricole pour se développer et donne une place-clé au capital humain. Il voit en effet dans la formation et l'éducation un moyen essentiel pour améliorer la productivité et conséquemment le revenu agricole. L'économie de l'éducation lui doit ainsi des découvertes essentielles comme l'impact de l'éducation des enfants et de la formation des adultes sur l'innovation et la productivité. Dès la fin des années 1950, il écrit un article majeur qui va influencer toutes les recherches postérieures sur le capital humain. : Investment in man : an Economist's view.

Dans Investment in Human Capital publié en 1961 dans la continuité de son premier article²², il s'efforce d'affiner la mesure du capital humain en se concentrant 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».

Il observe que pour quantifier ces dimensions, il est difficile de procéder à une analyse des dépenses d'investissement en capital humain comme on peut le faire pour évaluer le capital physique en particulier parce qu'il est complexe de distinguer ce qui relève des dépenses de consommation ayant pour objet de satisfaire les besoins des individus et ce qui peut être considéré comme des dépenses d'investissement améliorant la qualité du capital humain.

En somme, la plupart des dépenses rentrent dans ces deux catégories. L'approche par la dépense ne permet donc pas de mesurer efficacement l'investissement en capital humain. Sa mesure passerait plutôt par un effort pour comprendre les variables améliorant les capacités des individus et se traduisant par une hausse du salaire des individus concernés sur le marché du travail.

Il distingue donc cinq sources de production et d'amélioration du capital humain

-Les infrastructures et services de santé qui affectent l'espérance de vie et la vitalité des individus;

-la formation professionnelle (incluant l'apprentissage) organisée par les entreprises

-le système éducatif de l'école élémentaire au supérieur;

-les programmes d'études et de formation pour adulte non organisés par des entreprises;

-la migration des individus et des familles pour saisir des opportunités d'emploi.

Ces domaines étaient largement inexplorés par l'analyse économique, les travaux de Schultz ont permis de mieux mesurer le lien entre l'investissement dans ces cinq catégories d'activités et l'accroissement du capital humain.

²²Investment in Human Capital The American Economic Review, Vol. 51, No. 1, (Mar., 1961), pp. 1-17

Plus largement donc, T.Schultz s'oppose aux modèles de croissance standard dominant alors, ceux d'Harrod-Domar puis de Solow, qui relient le taux de croissance et l'accumulation du capital physique. Soulignant qu'il « y a peu de doute que l'investissement qui améliore les capacités des gens crée des différences dans la croissance économique et dans la satisfaction vis-à-vis de la consommation. Nous savons maintenant que l'oubli du capital humain biaise l'analyse de la croissance économique. »

T.W.Schultz vit dans la qualité du capital humain une ressource rare qu'il faut développer par les incitations appropriées. Véritable précurseur, il comprit que les progrès dans les domaines de la santé et de l'éducation sont des variables clés pour expliquer l'évolution économique au cours du XXe siècle. Les travaux de Gary Becker s'inspirent largement de ses apports.

1-1-1-3 les travaux de Gary Becker :

Au début des années 1960, à travers les travaux de Gary Becker sur l'éducation dans son fameux article « investissement in humain capital », il part de constat que le capital physique cesse d'augmenter sur le long terme, alors que dans le même temps le revenu par habitant croît à un rythme régulier, il déduit que la stabilisation de capital physique répond à une accumulation de capital immatériel.

Elaboré essentiellement par Gary Becker, la théorie de capital humain repose sur une analogie avec la théorie de capital physique : l'éducation et la formation sont considérées comme des investissements que l'individu effectue rationnellement en vue de la constitution d'un capital productif inséparable de sa personne.

1-1-2-La théorie de capital humain : Les travaux de Schultz et Gary Becker ont donné naissance à la théorie du capital humain, En essayant d'expliquer la croissance économique observée par différents facteurs tels que le capital financier et la quantité de la main- d'œuvre, Schultz découvre un résidu qu'ils attribuent à l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre à la suite de l'accroissement des niveaux d'instruction par les travailleurs aux États-Unis³.

Gary Becker a élaboré la théorie de capital humain en avançant que :

L'homme possède un véritable capital sous forme de connaissances, de compétences, d'expériences, d'intelligence, de créativité et d'imagination. L'homme lorsqu'il examine une opportunité dans le domaine de travail ou de formation, il raisonne en investisseur.

La théorie du capital humain fait de la formation un investissement "comme un autre", générateur d'externalités. Toutefois, la formation prise en charge par la collectivité n'incite pas les entreprises à l'effort de formation qu'elles pourraient supporter. Le problème d'un niveau de formation optimal qui serait efficace pour la collectivité reste ainsi largement irrésolu.

Les externalités qui résultent d'un investissement collectif dans la formation sont diverses.

³KINVI D.A « capital humain et croissance économique », revue de littérature n° 116- 1994-5

1-2-Définitions et importance du capital humain dans l'organisation :

Dans ce point, on vous présentera les définitions et l'importance du capital humain

1-2-1 Définitions du capital humain :

Le capital humain a connu plusieurs définitions à savoir :

1-2-1-1 Définitions liées au développement des compétences et d'apprentissage :

Schultz (1961) a proposé une définition du capital humain comme l'ensemble des connaissances, des compétences et des capacités cognitives des individus qui travaillent dans une organisation. Bien que présentant les caractéristiques du capital humain, cette définition initiale n'évoque pas la notion de valorisation du capital humain et l'importance de l'investissement dans ce capital pour accroître son accumulation. De par ce postulat, la définition sera alimentée par cet auteur au fil des années, en proposant une autre définition selon laquelle le capital humain représente l'ensemble des capacités et attributs humains innés chez l'individu ou acquis, lesquels peuvent être développés par des investissements appropriés (Schultz, 1981)⁴.

Une décennie plus tard, Gary Becker (1993), proposera de définir le capital humain comme l'ensemble des attributs liés aux connaissances, informations, idées ainsi qu'à la santé et au bien-être des individus dans l'organisation. La particularité de cette classification de Becker quant au capital humain est qu'elle apporte une nouvelle dimension liée à la santé et au bien-être de l'individu. En effet, la santé et le bien-être des travailleurs représenterait un levier important qui a fait l'objet de plusieurs prolongements théoriques importants dans la recherche se rapportant au capital humain appliqué au contexte organisationnel.

Bontis et al (1999) apportent leur contribution à ces définitions de référence en précisant que le capital humain représente le facteur d'ordre humain au sein de l'organisation dont la combinaison de l'intelligence, des compétences et de l'expertise procurent à l'organisation un caractère distinctif.

Ces auteurs poursuivent que le facteur humain au sein de l'organisation est celui qui est capable de développer des compétences d'apprentissage, d'innovation et d'apporter une valeur ajoutée par son esprit créatif. Ces attributs développés par le capital humain au sein des organisations, lesquels représentent des fondements de la pérennité et de l'essor durable de l'organisation, restent conditionnés par la faculté de cette dernière à motiver ses ressources humaines.

A travers ses prolongements théoriques, il apparaît clairement l'importance que revêt les caractéristiques d'innovation et de créativité dans le capital humain. Mais plus probant encore, le rôle de la motivation permettrait de donner au capital humain un caractère distinctif s'inscrivant en faveur de la mobilisation des capacités et l'atteinte par l'organisation d'une performance à long terme.

⁴**Soufiane KARRAKCHOU**, « La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle », revue de la littérature Française, ISSN :2728-0128
Volume1Numero2

1-2-1-2 Définition par rapport aux types de capital humain:

Il existe trois types du capital humain

-Le capital humain général :

Englobe des connaissances et compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations), essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

-le capital humain spécifique :s'accumule essentiellement par des formations professionnelles et au moyen de l'expérience professionnelle, il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail lorsqu'il est lié à la tâche quant au capital humain spécifique à la firme correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances et des connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée⁵.

1-2-1-3 Définition de capital humain selon l'organisation de coopération et de développement économique OCDE:

Selon l'OCDE, 2001, Le capital humain sont les connaissances, les qualifications, les compétences caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel, social et économique⁶.

Le capital humain selon l'OCDE, résulte non pas seulement d'un apprentissage organisé, sous la forme de l'éducation et de la formation mais les connaissances, les qualifications, et autres qualités personnelles, peuvent se combiner de différentes manières suivant les individus et suivant les contextes dans lequel ils sont utilisés.

1-2-2 L'importance du capital humain dans l'organisation

Selon l'OCDE, le capital humain est traduit par les connaissances, aptitudes, compétences et caractéristiques individuelle qui facilitent la création de bien-être personnel. S'il est vrai que le « capital humain » a souvent été défini comme tel et, évalué par rapport à des compétences cognitives acquises et à des savoirs précis, une notion plus générale du capital humain, englobant les caractéristiques individuelles, montre sa contribution cruciale au bien-être.

Pour satisfaire tous ces besoins, la société doit disposer de différents types de capital. Une condition de la durabilité et que le stock global de ces différents types de capital ne diminue pas avec le temps. Le capital inclut⁷

⁵ Guillard Alexandre-Rossel Joss, « Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social ».

⁶OCDE 2001, Du bien être des nations : le rôle du capital humain et sociale, paris Page 18

⁷ OCDE (2001), Op cité, page 20

-Le capital produit : autrement dit les moyens de production fabriqués par l'homme, comme les machines, les outils et les bâtiments, mais également les infrastructures qui ne sont pas spécifiquement liées à l'activité de production, les actifs incorporels et les actifs financiers permettant d'influer sur le débit actuel et futur de la production;

-Le capital naturel : autrement dit les ressources naturelles renouvelable ou non qui entrent dans le processus de production et servent à répondre à des besoins de consommation, ainsi que les actifs environnementaux ayant une fonction d'aménité ou un usage productif et qui sont essentiels à la survie de l'espèce ;

-Le capital humain : autrement dit les connaissances, aptitudes, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel. Ainsi défini, le capital humain inclut la formation et la santé;

-Le capital social : autrement dit les réseaux de normes, valeurs et convictions communes qui facilitent la coopération au sein des groupes et entre eux.

"Le capital humain est une notion bien connu selon laquelle, les savoirs et savoirs faire acquis par l'instruction, la formation et l'expérience représentent de précieuses ressources"⁸

Le capital humain englobe les connaissances, les compétences, la qualification et autres qualités possédées par des individus intéressant l'activité économique.

Le capital humain possède ainsi de multiple avantages non économiques tel que:

- L'amélioration de la santé;
- Accroissement du bonheur;
- L'augmentation de l'instruction et l'éducation des générations futures;
- Participation à la vie civique, à des activités bénévoles et à l'importante œuvre de charité.

Toutes les notions ont intérêts à augmenter les investissements en capital humain, car cette dernière procure des avantages aux individus, aux entreprises, et aux sociétés, ces avantages peuvent être d'ordre économiques tels qu'un supplément de gains, la productivité, la flexibilité et innovation, et d'ordre social tels: l'augmentation de la cohésion sociale, la diminution de la délinquance et d'autres fléaux, ainsi que l'amélioration de l'état sanitaire.

Aujourd'hui, le facteur humain apparait comme un moyen pour les entreprises d'accroître leurs compétitivités, il est considéré comme un moteur de croissance pour toutes entreprises, ainsi les différents responsables économiques mettent toujours en avant l'importance de la formation du capital humain pour réduire le chômage et relancer la croissance. Cette notion met en avant l'importance des hommes et de leurs compétences dans le processus de créations de richesse, ce qui peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.

L'entreprise qui investit au travers des formations et qui cherche à diversifier les missions de ses collaborateurs devrait donc espérer en retour une plus grande productivité de ses salariés ainsi qu'un investissement plus important dans l'entreprise.

⁸ OCDE (2001), Op cité, page 03

Le capital humain comprend tout le savoir-faire rassemblé sous le toit d'une entreprise. La compétitivité, l'innovation et le potentiel pour le changement d'une entreprise en dépendent tous. Avec des équipements, des machines et des infrastructures toujours plus complexes, la connaissance et l'expérience des employés sont plus importantes que jamais. Il n'y a pas de retour sur l'investissement technologique si personne dans l'entreprise n'est capable d'utiliser le nouveau matériel. C'est ce qui fait du capital humain un facteur clé de la réussite sur le long terme pour toutes entreprises.

1-3-Les approches du capital humain dans l'organisation :

Il existe plusieurs approches du capital humain

1-3-1 L'approche économique de capital humain :

Gary Becker en (1964) a donné naissance à la théorie économique de capital humain, cette théorie est construite à partir de postulat suivant:

Un individu qui prend la décision de se former où de suivre des études, il va faire le pari qu'on développant son propre capital humain à court terme, cela va lui apporter des bénéfices sur le long terme, et il va évaluer les avantages que vont lui procurer le temps et l'argent investis. Un individu qui renonce à un travail pour suivre une formation dans le but d'enrichir son capital humain, en vue d'un rendement futur, raisonne comme un investisseur, c'est dans ce point que la théorie de capital humain représente une analogie avec l'individu⁹.

L'analogie de capital humain au capital physique présente cependant certaines limites liées au fait que le capital humain est indissociable de son détenteur : il est incorporé dans l'individu. Cette incorporation représente trois caractéristiques :

La personnalisation: Elle explique l'importance de temps que l'individu consacre à son investissement, dans le coût de cet investissement.

Elle garantit également la propriété de l'individu sur son capital. Un employeur n'a donc aucune incitation à participer au financement d'une formation générale, valorisable par le salarié dans toutes les entreprises. En revanche, il pourra avoir intérêt à financer des formations spécifiques : La mobilité potentielle du salarié conduit à un partage équitable des coût/bénéfices de la formation.

La limitation :Les possibilités de l'accumulation des connaissances sont tributaires des capacités physiques et cérébrales des individus et sont bornées par la fin de la vie professionnelle. Il s'agit donc pour l'entreprise d'un investissement risqué. Cela explique une individualisation de l'investissement sur les salariés jugés les plus aptes à l'apprentissage et se trouvant plutôt dans les premières années de vie professionnelle.

L'opacité :Le capital incorporé par l'individu est difficilement perceptible par les autres. Cela explique la place importante occupée par les titres et les diplômes. Ceux-ci constituent des repères nécessaires face à la grande hétérogénéité des individus, des types et des qualités des formations suivies.

⁹ Alain Chamak/Céline Fromage, « Le capital humain : comment le développer et le valoriser », P 24

Ce phénomène d'incorporation du capital humain confère au salarié un certain pouvoir dans la relation d'échange qui limite l'intérêt pour l'employeur de recourir directement au marché.

Pour cette approche 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.

1-3-2L'approche gestionnaire de capital humain :

L'approche gestionnaire de capital humain s'inscrit dans le courant mettant l'accent sur les ressources et compétences comme source de compétitivité de la firme. Selon cette approche, une firme dotée de ressources rares et de qualité est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur ses rivales¹⁰

Le capital humain joue un rôle fondamental dans la construction d'un avantage concurrentiel ; pour cette raison l'entreprise doit le gérer et lui offrir un contexte favorable à son développement.

1-3-3 L'approche comptable de capital humain :

L'émergence de la comptabilité des ressources humaines est due aux travaux d'Hermanson en 1964. Cette approche recommande aux entreprises de traiter les dépenses destinées à recruter, à former le personnel, ... En vue d'un rendement futur comme des dépenses d'actif amortissable.

Plusieurs méthodes d'évaluation, basées sur l'évaluation économique et l'actualisation, ont été proposées chacune avec ses atouts et ses inconvénients⁴⁵, car leur limite principale réside dans l'obtention de données quantifiables et facilement analysables pour toutes les entreprises considérées.

¹⁰Livre 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

Section 2 : Les pratiques du management du capital humain

Les ressources humaines sont aujourd'hui au cœur du modèle économique des organisations. Elles représentent à la fois une ressource stratégique, un coût de production et un risque opérationnel. La gestion des ressources humaines s'inscrit dans un marché du travail dont les mécanismes influencent les choix de gestion de l'entreprise en matière de rémunération de recrutement, de formation et de gestion des carrières.

La prise en compte de cet environnement concurrentiel et des différentes parties prenantes est déterminante dans la mise en œuvre du management stratégique des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines fait référence aux pratiques déployées pour administrer, mobiliser et développer le capital humain impliqué dans l'activité de l'organisation.

2-1-Le cadre conceptuel de management des ressources humaines

Le capital humain est devenu un concept central pour la gestion des ressources humaines, il est primordial d'étudier le cadre conceptuel de management des ressources humaines

2-1-1-Historique de la gestion des ressources humaines (la naissance) :

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. Pour mieux comprendre la gestion des ressources humaines actuelle ainsi que son développement, il est important de bien connaître les étapes principales de son développement¹¹.

Tout au long du XX^e siècle et jusqu'aux années 60, soit en tant que domaine d'études, de recherche et d'activités professionnelles dans la société, soit en tant que fonction dans les organisations, la gestion des ressources humaines a été influencée par trois courants de pensée majeurs. Les courants de pensée plus ou moins contradictoires les uns par rapport aux autres et qui continuent d'exercer une certaine influence. Parmi ces courants de pensée nous retrouvons : **l'approche du Taylorisme** (L'organisation scientifique du travail), dans laquelle la gestion des ressources humaines est conçue sous l'angle d'un ensemble de principes et règles dont il faut mettre au point ;

Le dernier courant important, **l'approche des relations du travail** dans laquelle la gestion des ressources humaines est abordée suivant les relations structurées entre les syndicats - les représentants des employés, d'une part, et les représentants de la direction, d'une autre part.

¹¹Mémoire Magister « L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique », réalisé par BC Eva Bobkova, année 2009

2-1-2 Définitions et objectifs de la gestion des ressources humaines

2-1-2-1- Définitions de la gestion des ressources humaines :

Selon VALLEMONT (1999), la GRH : « est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit au travail »¹²

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

De ce fait, la gestion des ressources humaine, c'est un ensemble des moyens qui permettent, de recruter, de former, d'organiser le parcours professionnel des agents, et de s'assurer de l'adéquation des personnes aux tâches requises ainsi que de la performance globale des administrations par rapport aux buts généraux et particuliers qui leurs sont assignés, la recherche des meilleures affectations possible des personnes aux tâches et la recherche du meilleur fonctionnement possible du service à partir des moyens humaines mis à sa disposition.

Une gestion des ressources humaines aide l'organisation à mieux gérer ces ressources immatérielles, parmi ces objectifs principaux est ; de résoudre les questions liées à la régulation des activités humaines.

La gestion des ressources humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'organisation afin de lui fournir les ressources humaines dont-elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte donné.

¹²CADIN.L et al, « Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie », Editions Dunod, Paris, 2002, p 54

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

2-1-2-2 Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

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

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

-Conserver les ressources humaines : les services du personnel ont favorisé la constitution d'une main d'œuvre peu qualifiée, stable et fidèle.

Très vite les organisations ont été confrontées à la mobilité professionnelle et à la compétition économique et technologique

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

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

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

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

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

2-1-3-définition du terme de management :

En anglais, *to manage* est réussir à faire quelque chose, ce qui reprend à dire : arriver à un résultat malgré tout, à se démêler. Jacques PIVETEAU proposait cette expression : « managers, ménagères : même combat ». Cette comparaison pourrait exprimer que faire du management se serait faire du ménage. Si l'on cite par exemple le fait de nettoyer pour rendre propre et claire, alors l'expression n'est pas mauvaise. Il faut ainsi évoquer qu'au XVI^e siècle, « ménagement » signifiait disposer avec soin, régler avec soin et adresse¹⁴.

De cette première définition, nous conserverons que manager, c'est arriver à s'en sortir quelle que soit la situation. Bien sûr, cette expression simple nous suscite d'aller un peu plus loin.

¹⁴ Thèse de doctorat « le management des ressources humaines de l'hôpital public » réalisé par M.Ghrissi Larbi, année 2011-2012.

Il est question, dans cette démarche de la notion de management, de faire fonctionner correctement les règles, les procédures, la vie collective, etc. Réellement, pour le dirigeant, cela veut dire porter son regard sur tous les aspects de la vie organisationnelle, pouvoir intervenir partout chaque fois que cela est indispensable.

La définition du management peut être discutée dans ce sens. Selon lui, la fonction du management serait de viser à « transformer du travail en performance ».

L'expression est à retenir, dans le sens où manager veut bien dire orienter et coordonner le travail pour qu'il aille dans un sens voulu, aux fins de répondre au mieux à des objectifs qualitatifs et quantitatifs.

Selon Peter DRUCKER, Le management, qui est « l'organe spécifique et distinctif de toute organisation », contient un certain poids en soi. Elle suppose une obligation d'assumer et d'aller jusqu'au bout de ses responsabilités.

Dans le management il y a place pour l'intuition, l'expérience, la détermination et l'imagination ; c'est ce qui fait de cette science à la fois un risque et l'objet d'un intérêt durable. Tout leader exerce une sorte de management, quelquefois de manière inconsciente, sans compréhension, sans stratégie calculé, mais en référence à une culture propre.

2-1-3-1-Les principes du management :

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

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

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

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

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

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

Contrôler : Contrôler signifie veiller à ce que tout se passe conformément aux règles et aux ordres établis. Dans son sens le plus large, contrôler une situation signifie la dominer, en être le maître, la conduire dans le sens voulu¹⁵.

2-1-3-2-Définition du management des ressources humaines :

Il faut noter que le management des ressources humaines est à la fois une discipline scientifique et une pratique. De ce fait et au regard de la diversité des contextes socio-économiques de leurs développements, il existe une pluralité de définitions qu'il serait vain de restituer en totalité.

En tant que discipline scientifique, le management des ressources humaines se veut comme une discipline des sciences sociales consistant à créer et mobiliser les savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

En tant que pratique, elle concerne une fonction de l'entreprise (la fonction ressources humaines) jouant un rôle spécifique dans la mission générale de l'organisation. Ce rôle est notamment de permettre à celle-ci de disposer en tout temps des ressources en hommes correspondant à ses besoins, en quantité et en qualité¹⁶.

Dans le même sens, L. Belanger²⁴ définit le management des ressources humaines comme étant l'ensemble des activités d'ordre opérationnel (planification, acquisition et conservation du personnel) et d'ordre énergétique (création d'un climat organisationnel satisfaisant et valorisant) qui utilisent les ressources (humaines, financières, physiques et informationnelles) en vue de fournir à l'organisation des ressources humaines disponibles, productives relativement stables et satisfaisantes¹⁷

¹⁵Etzioni,A, Les organisations modernes, ED, d'organisations, paris, 1985

¹⁶ Cadin, et Al, La gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 24 eme ED page 23

¹⁷ Belanger,L et Al, gestion des ressources humaines, une approche globale intégrée, SD, Page 44

2-2 Les leviers fondamentaux du management des ressources humaines

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est l'ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que les ressources humaines dans leurs stratégies de développement.

2-2-1 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC):

Vu l'importance de la GPEC, il est nécessaire de la définir, cité ses enjeux ainsi les étapes du processus de la GPEC

2-2-1-1 : Définition :

Henri Rouilleault identifie deux volets dans la GPEC : un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins/ressources et un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.

Ainsi, la GPEC est une gestion qui prend en considération ces deux volets dans le choix stratégique de l'entreprise et des contraintes environnementales dans lesquelles elle est immergée¹⁸.

2-2-1-2 Les enjeux de la GPEC :

La GPEC peut être analysée sous différents angles, d'abord elle s'impose dans les entreprises comme un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés des partenaires sociaux.

Elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre une démarche transversale qui concerne aussi bien les domaines de la stratégie, des ressources humaines et du management dans une perspective prévisionnelle :

D'un point de vue stratégique, la GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences des salariés à ses besoins futurs, compte tenu des évolutions escomptées et des changements prévisibles ;

.D'un point de vue politique interne, l'entreprise peut construire ses projets stratégiques quelle que soit leurs dimensions

¹⁸H. Rouilleault, « Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires. Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p 35

Tableau 01 : Enjeux de la démarche GPEC

Entreprise	Salaries
- Enjeux économiques : sauvegarde de la compétitivité	- Enjeux de développement professionnel
- Enjeux de professionnalisation : adaptation des compétences et de reconversion	- Enjeux de sécurisation et d'employabilité
- Enjeux démographiques : transmission des compétences, maintien dans l'emploi	- Enjeux de visibilité des mutations et des évolutions des métiers de l'entreprise
- Enjeux sociaux : éviter les PSE,RSE	- Enjeux de reconnaissance Enjeux d'utilisation de ses droits

Source : ANACT, 2007, repris dans la revue « Management et Avenir », p.19.

Le tableau 01 proposé par l'agence national français pour l'amélioration des conditions de travail met en avant cette différenciation entre l'aspect individuel et l'aspect collectif des enjeux de la GPEC.

2-2-1-3-Les étapes du processus de la GPEC

Pour mettre en place une démarche GPEC, plusieurs phases peuvent être identifiées dans sa construction. Le tableau 02 présente un récapitulatif des étapes avec les contenus qui pourraient leur être associés.

Tableau 02 : Étapes de mise en œuvre d'une GPEC

Étapes	Contenues
État des lieux et estimation	À partir d'une analyse exogène de l'environnement et des différentes évolutions (marché, emploi, métier, pyramide des âges, etc.), établir un état des lieux à un temps t, et une estimation à un temps t+1 et/ou t+2 précisant les besoins actuels et futurs (emplois) et les ressources actuelles et futures (personnel).
Diagnostic	Établir un diagnostic stratégique interne sur la base : des évolutions attendues en termes de parts de marché, développement/innovation de produits, recherche de clients et fournisseurs nouveaux, etc.
Bilan de l'existant	Établir un diagnostic et un bilan interne qui illustre les ressources humaines et compétences disponibles dans l'organisation.
Analyse des écarts	Confronter l'état prospectif (emplois, compétences) à l'état actuel (ressources humaines, compétences) et analyser les écarts quantitatifs et/ou qualitatifs éventuels qui en découlent.
Planification	Définir des politiques d'ajustement visant à réduire les écarts constatés ou à s'adapter à leurs évolutions. (Recrutement, formation, mobilité interne, réorganisation du travail)
Échéancier	Définition d'un horizon temporel (3 à 5 ans) et mise en œuvre des plans d'actions successives pour pallier les décalages constatés.

Source : UGEM, Méthodologie pour la mise en place d'une GPEC Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, p7.

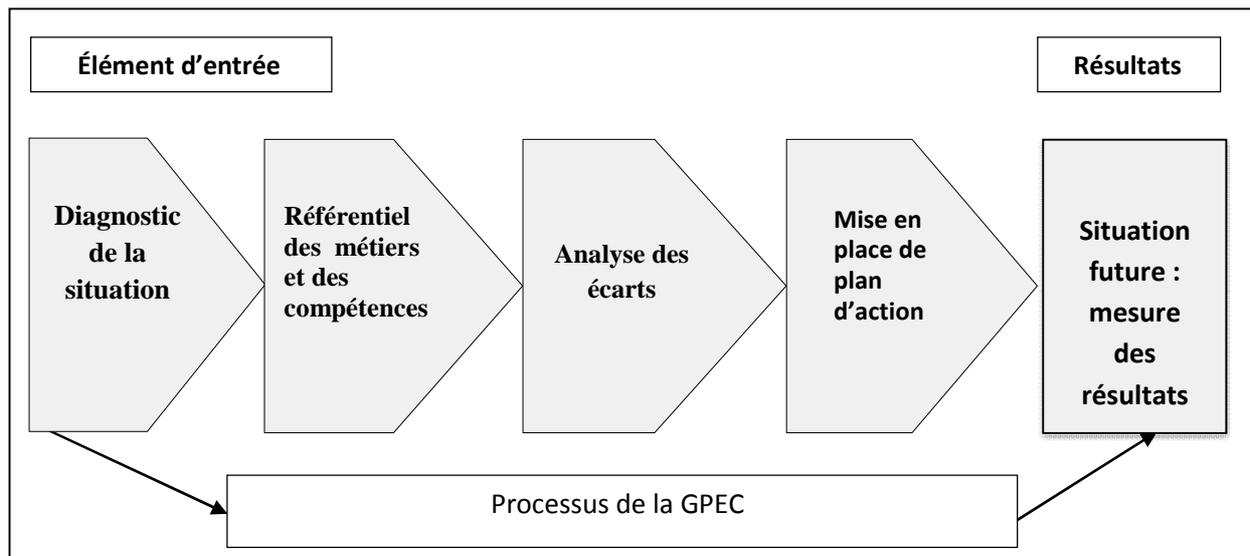


Figure 01 : Processus de la GPEC

Sources : conception personnelle à partir de données ci-dessus.

Le référentiel des compétences :

Pour suivre l'évolution des compétences des salariés, l'entreprise va également mettre en œuvre un référentiel de compétences. Ce référentiel regroupe toutes les compétences de l'entreprise, organisées par grands domaines. Il permet de définir des niveaux de compétences génériques et des niveaux de compétences spécifiques, et de déterminer les compétences requises pour un emploi en particulier.

Une fois les métiers et les compétences de l'entreprise identifiés et listés, il s'agira de mesurer les écarts entre la situation actuelle de l'entreprise, ce dont elle dispose en matière d'effectifs et de compétences, et la situation souhaitable, c'est à dire, les objectifs et les besoins futurs de l'entreprise, tels qu'ils ont été identifiés lors du cadrage et de la mise en place.

Des mesures correctives devront alors être envisagées pour permettre un ajustement de ces écarts. Il s'agira d'identifier les populations prioritaires, définir des parcours d'évolutions, identifier les formations associées et de mettre en œuvre un accompagnement des salariés, à court et à moyen terme.

Mise en place de plan d'action :

Différents plans d'action pourront alors être envisagés dans le but de concrétiser le projet de la GPEC, avec le recours à divers leviers tels que : le recrutement, la formation, la mobilité interne, le plan de professionnalisation et l'organisation du travail.

2-2-2- Le Recrutement :

Nous pouvons donc définir le recrutement d'après Jean-Marie Peretti, le recrutement se définit comme : «la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne, recruter permet de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment».¹⁹

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise.

2-2-2-1-Le processus de recrutement: Pour réussir une opération de recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivantes:

Définition du besoin

La recherche du candidat

La sélection du candidat

La concrétisation et l'intégration

Définition des besoins : Se fait par la satisfaction des points suivants:

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

-La décision de recruter : Avant lancer les opérations de recrutement il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions, d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.) sont également envisagées²⁰.

La recherche des candidats : La recherche se fait sur les marchés internes de l'entreprise et sur les marchés externes:

-La prospection interne : Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre politique de mobilité interne. Dans le cadre politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne.

¹⁹Jean-Marie Peretti, la gestion des ressources humaines, Paris, Vuibert, 2004, (12^{éd}) P 69,

²⁰ Jean Marie Peretti, Op Cit P 70,72

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.

- la recherche des candidatures externes : La recherche de candidatures externes renvoie :

- on souhaite comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer des informations sur les niveaux relatifs à des marchés interne et externe du travail.

- au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport « sang nouveau » et ou de rajeunir la pyramide d'âges.

- à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir de postes du bas de bas l'échelle, de postes de débutant sont de postes très particuliers impliquant un cursus original, l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

La sélection des candidats : La sélection des candidats fait grâce :

- Le tri des candidats : la sélection débute par l'analyse des lettres des candidatures et des curriculums vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante.

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

- Le questionnaire ou (le dossier de candidature maison) : Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique²¹

- L'entretien : L'entretien de recrutement a un double but :

- informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ainsi que ses caractéristiques.

- lui permettre d'exprimer pourquoi il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et marginales...etc., c'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants. La réussite d'un entretien implique qu'il se déroule dans des bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer élabore un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

La validité de l'entretien d'embauche implique une structuration spécifique. Un canevas permet de ne rien oublier des données à rassembler.

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

- faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indicateurs pour le poste.

²¹ Jean Marie Peretti, op.cit, p 80-p81

-classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profit du poste. Les tests peuvent être classés en trois catégories :

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

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

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

Leur difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection appelée « centre d'évaluation » ou « bilans comportementaux » pratiques dans les assessment center, ils ont une valeur prédictive forte.

L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

-leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents.

-leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis. -leur fondement scientifique parfois limité.

-leur capacité prédictive.

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

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

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

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

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

La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

-L'accueil : Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi

de l'adaptation.

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

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

-L'intégration : la période d'intégration dure plus longtemps que simple période d'accueil. Dans l'entreprise à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essais poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. C'est dire que les suites de l'intégration doivent s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation générale. Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuelle : un entretien après trois mois, six mois et un an.

2-2-3- La formation

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

2-2-3-1-Définition de la formation:

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâche actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres auteurs englobent dans leurs définitions des actions de l'éducation de base et de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entend qu'adulte. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'ils s'agissent d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen²².

2-2-3-2-Objectifs de la formation:

La formation a pour objectifs de permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion, assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés, adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois, maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation, améliorer le statut des salariés par les promotions, favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs, contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits, accroître chez chaque salarié l'estime de soi, s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant, développer les capacités de jugement des formés, réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes²³.

²²SEKIO LAKHDER, *la gestion des ressources humaines*, Paris, Montréal, (2èd) 2002, p114

²³SEKIOU, blondin, FABI, *la gestion des ressources humaines*, Belgique, de Boeck, 2001, p333

2-2-3-3- le plan de formation :

Le programme de formation est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise, l'analyse des besoins de formation en constitue une étape préalable.

-L'analyse des besoins : L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur l'étude de poste de travail. L'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui relèvent par exclusivité du bon exercice de la formation. L'enquête auprès du personnel auprès du personnel allie les entretiens (individuel et de groupe) et les questionnaires.

L'analyse des besoins exprimés est importante, car il engage l'avenir du plan de formation, bien souvent, recensement des besoins et analyse de ses besoins menés de pair.

-Les choix de la politique de la formation : La politique de la formation est un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleure adaptation de la politique sociale.

Cette double finalité répond aux attentes des personnes et aux besoins de l'organisation, et fréquemment évoqués par les entreprises, il faut d'ailleurs noter que la demande exprimée par les salariés rejoint largement les choix de l'entreprise.

Le plan de formation réécrit et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus, c'est la liste de moyens prévue pour atteindre les objectifs définis, il précise les objectifs, les propriétés, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget et les catégories de bénéficiaires²⁴.

-L'organisation et la suivi de la formation :

La formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises ne serait-ce que sous une forme administrative. C'est en particulier le cas dans les petites entreprises.

Dans les entreprises de taille moyenne, on assiste à l'apparition d'un responsable de formation.

Les grandes entreprises ont un véritable département de formation gérant ou plusieurs centres de formation, on rencontre dans le service de formations différentes spécialités :

-les gestionnaires (le budget de formation suivi, planning des cours, stage, salle, sélection et contrôle des sous-traitants)

Les administrateurs (élaboration des programmes, préparation des outils pédagogiques, participation à l'enseignement à l'évaluation suivi pédagogique des actions)

-les spécialistes des moyens pédagogiques (élaboration et mise à jour des médias de formation, formation des animateurs).

-Transmission et évaluation de la formation :

-Le contenu: Le contenu d'un programme de formation varie selon les besoins des salariés et la taille des organisations. Les organisations de grande taille offrent des programmes de formation sur divers sujets comme le comportement organisationnel, les techniques

²⁴SEKIOU, BLONDIN, FABI, OP cité., 335p

opérationnels ou administratives, etc.

-La durée: Le temps à consacrer à la formation dépend du contenu à transmettre, la formation doit se répartir sur des séances plus longues et continues, par ailleurs il est essentiel d'analyser le pour et le contre avant de décider si les participants exercent ou non leurs activités quotidiennes lors de la formation, deux formules semblent avantageuses :

-le séminaire résidentiel

- les conférences périodiques

Carellen affecte pas l'exercice des tâches quotidiennes par contre les stages à mi-temps et les stages à temps complets peuvent être exigés. Le remplacement des participants chaque organisation détermine le nombre de jours suffisant pour la durée de la formation celles supports et les techniques utilise.

Evaluation :

Valeur du programme : L'évaluation de la formation permet des objectifs de la formation sont atteints évaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composants, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, etc., établir la valeur de programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions.

Concernant les programmes transmis et les programmes futurs. la valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi:

-examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.

-chercher à connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation.

-analyser les améliorations constatées par certains indices comme la fréquence des absences, les communications inter personnelles dans l'organisation après formation, etc.

-formulaire d'évaluation : L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa réception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.) Pour recueillir ces renseignements deux formes d'évaluations sont utilisées :

L'évaluation informelle: c'est habituellement les supérieurs immédiats qui portent un jugement sur son subordonné après la formation.

L'évaluation formelle: il s'agit d'évaluer de façon systématique et objective les résultats obtenus par les formes.

-Les conditions à respecter: La formation n'améliorera pas beaucoup le travail des salariés formés si ceux-ci ne reçoivent jamais de rétroaction sur la qualité de leur travail si l'on n'effectue la vérification de leur compétence qu'une fois par an. La condition nécessaire est que la compétence nouvelle soit mise à l'épreuve rapidement l'idéale serait de se conformer aux postulats suivants :

-l'évaluation de la formation établit avec objectivité le degré avec lequel les changements sont survenus.

-le choix d'une mesure valable permet d'obtenir une évaluation objective d'un programme de formation.

-les évaluateurs doivent posséder deux qualités indispensables un esprit logique et une

connaissance technique.

-Suivi : Le suivi c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace des savoirs et savoir-faire acquis par chaque formé. La formation sans suivi ne sert donc pas à grand-chose car une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes.

2-2-4-La Rémunération

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail. La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition des surplus qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production, et notamment parmi les apporteurs de capitaux et les salariés.

Les mécanismes de fixation de la rémunération sont représentés par un coefficient qui détermine les salaires de base, est associé à chaque niveau de la grille. La rémunération est une notion plus globale qui prend en compte tous les avantages.

2-2-4-1-La fixation de rémunération : La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles les règles les plus importantes concernent :

-L'existence du SMIC : Le SMIC assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles

-la garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation.

-une participation au développement économique de la nation par l'application des relèvements annuels obligatoires prenant effet au 1^{er} juillet de chaque année et tendant à éliminer toute distorsion durable entre la progression du SMIC et l'évolution des conditions économiques générales et des revenus.

-Les rémunérations minimales conventionnelles: Toute convention collective détermine des salaires minimaux conventionnels pour chacune des qualifications qui peuvent être attribuées au salarié²⁵.

-L'interdiction des discriminations: L'application du principe «à travail égal, salaire égal» impose à l'employeur de justifier les écarts de salaires qui pourraient être constatés pour des salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions. L'employeur est libre de personnaliser les salaires mais ne doit pas prendre de décision ayant un caractère discriminatoire.

L'interdiction de l'indexation non spécifique : Le principe général de l'ordonnance interdit les indexations fondées sur le SMIC, le niveau général des prix (indice INSEE) ou des salaires. En revanche, les indexations spécifiques à l'entreprise sont autorisées.

Elles peuvent porter sur l'activité (chiffre d'affaires), la rentabilité (bénéfice) ou tout autre indicateur lié à la vie de l'entreprise.

-L'obligation de négocier : le rôle des professions apparaît particulièrement important pour déterminer la structure des salaires dans l'entreprise. Les décisions relatives aux classifications et donc à la structure même des salaires relèvent principalement des négociations collectives. Le niveau des rémunérations dépend avant tout de décisions prises à l'entreprise dans

²⁵Jean Marie Peretti, *Op Cit*, p111-p112

le respect des minima légaux et conventionnels.

Les conventions collectives signées dans les années cinquante reprirent, pour l'essentiel, les classifications parodi. au fil des années, les insuffisances de ces grilles s'accroissent du fait de l'apparition de nouveaux emplois, de la modification de la hiérarchie des métiers.

Les entreprises pallièrent ces insuffisances en développant les opérations de qualification. Il en résulta des disparités croissantes au sein des professions.

2-2-4-2- Les composantes de la rémunération globale : Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoivent le salarié, la rémunération globale regroupe plusieurs composants:

-Lapyramidedesrémunérations: c'est un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide de rémunération. la rémunération globale regroupe :

Des composantes fixes et des composants variables : Les composants variables sont liés à la durée de travail (heures supplémentaires) aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs (intéressement) par exemple

Des composants collectifs et des composantes individualisées : Les composantes individualisées peuvent être liées à la situation familiale (complément familial) ou personnelle, aux performances ou au complément individuelle ou au résultat.

Des composants immédiats ou différés : Lorsqu'elles sont différées elles peuvent l'être à court terme (primes à périodicité), moyen terme (participation bloquées sur cinq ans) ou long terme (fonds de pension, retraites complémentaires).

-Les salaires de base: C'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations, il est fixe d'avance, au moins dans sa nature et dans son mode de calcul. la rémunération est majorée des heures supplémentaires. Sauf clause contraire dans la convention applicable toute absence même de très courte durée, peut être retenue sur le montant de la paie.

-Les compléments ou accessoires de salaire: Les formes sont multiples: avantages en nature, pourboire, gratification, prime de transport. En vingt ans, la part des primes dans la rémunération s'est accrue significativement les primes non mensuelles sont plus élevées que les primes mensuelles.

Le pourcentage des primes versées par rapport à la masse salariale croît avec la taille de l'établissement. C'est dans le secteur de l'industrie que le poids des primes dans la masse salariale est important.

2-2-5-La gestion de carrière :

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

2-2-5-1- Définition de la gestion des carrières :

Pour Jean-Marie Peretti : « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation

et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié ». ²⁶

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés » ²⁷.

2-2-5-2-Les étapes de la carrière:

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

-La période d'exploration:

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

-L'établissement et l'avancement:

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

-La croissance, le maintien ou la stagnation:

Cette période correspond à la « mi-carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunités à lui présenter.

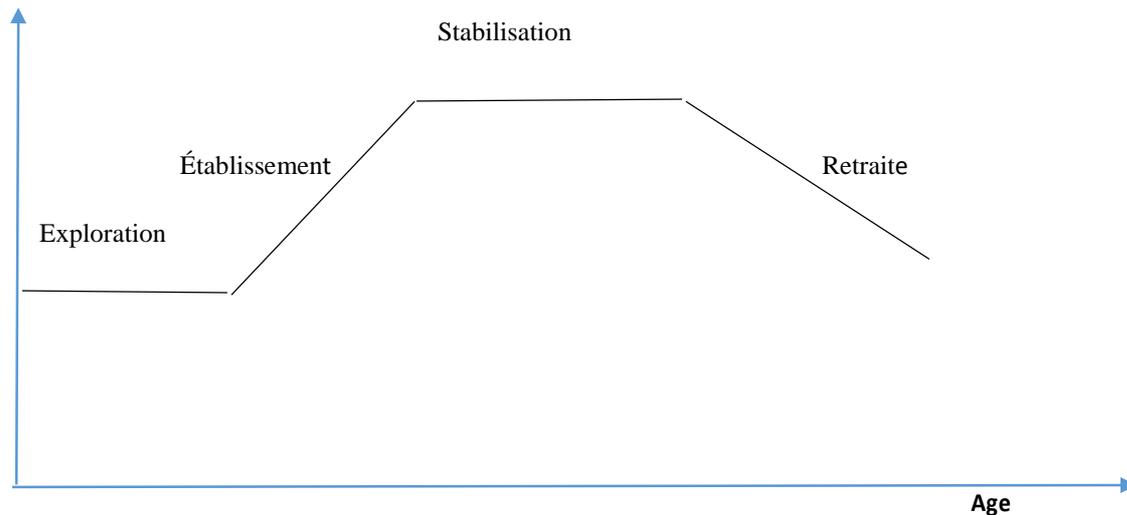
-La période de détachement graduel:

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

²⁶ Jean-Marie Peretti, Op cit, P 105

²⁷ Cerdin Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, P27

Figure 02 : Les étapes de la carrière



Source : Cerdin jean-luc, op cit, p109-110

2-2-5-3-L'importance de la gestion de carrière:

Il est possible que le développement des pratiques de gestion de carrière comme correspondant à un moment daté de l'état du marché du travail et de l'environnement de l'entreprise. Si l'ensemble du personnel de l'entreprise est concerné par la notion de carrière, on constate que le personnels d'encadrement constitue souvent le principal bénéficiaire des politiques de gestion de carrière formalisées et organisées.

2-2-6- La communication et le dialogue social :

Selon G. NIZARD « La communication et le malentendu, l'inquiétude et le soupçon sont au début de la communication. La communication est une activité fondamentale de la vie d'une organisation. On ne peut pas ne pas communiquer. » On ne trouve pas une organisation sans un véritable système de communication et d'informations. En discréditant la qualité du système de communication, c'est tout de suite, l'organisation qui est décomposée.

La communication est une activité indispensable de la vie d'une organisation. La continuité et l'organisation des types de communication sont essentiels. La communication doit garantir, en permanence, l'établissement obligatoire d'une stratégie ressources humaines, programmes d'action. Elle est un instrument efficace au service de la conduite du changement et un stimulant au dialogue social²⁸.

²⁸Thèse de doctorat « le management des ressources humaines dans l'hôpital publique » OP cité p164

2-2-6-1 La communication dans les organisations :

Dans une organisation, la communication est en relation avec la structure concernée pour combiner les attentions des individus et des équipes. On désigne par réseau formel de communication tous les réseaux officiels cherchant à concentrer les mouvements d'information, à l'intérieur de l'organisation comme à l'extérieur.

À l'intérieur de l'organisation, les messages ont un contenu changeant et peuvent prendre trois grandes directions : descendante, ascendante et horizontale.

La communication verticale descendante :

Elle peut être hiérarchique, légale ou parallèle :

–Suivant la voie hiérarchique : Cette communication a pour objectif de faciliter la coordination entre les différents niveaux, et l'intégration des employés dans l'organisation, à chaque niveau. Les messages opératoires, basés sur la tâche, vont ainsi de la direction jusqu'au dernier niveau d'exécution. Il en est de même pour les messages généraux et motivationnels. La transmission peut se faire oralement comme le contact direct et par téléphone ou par écrit comme la lettre, note de service, etc. Si la communication hiérarchique est la plus coutumière des communications descendantes, elle n'est pas la seule.

–Suivant la voie légale : D'autres informations, générales ou motivationnelles, parviennent aux employés. Elles proviennent d'organes représentatifs comme le conseil d'administration, les délégués du personnel. Ces informations légales peuvent réparer une lacune d'informations hiérarchiques.

–Suivant la voie parallèle : Lorsqu'il existe une hiérarchie syndicale dans l'organisation, des informations distinctives peuvent enfin être données au personnel, par l'intermédiaire des délégués ou des responsables syndicaux. Ces informations dépassent souvent le cadre de l'organisation.

La communication verticale ascendante, hiérarchique, légale ou parallèle :

Au contraire de la précédente, elle s'intéresse à faire remonter l'information de la base jusqu'à la direction. Habituellement manquée dans les organisations ayant un fonctionnement taylorien, cette communication s'est énormément développée au cours de ces dernières années. Les responsables ont en effet pris connaissance du fait que fournir des solutions aux difficultés confrontées par les employés admet d'acquiescer en efficacité, tout en progressant le climat social de l'organisation.

Dans quelques événements la direction met aussi en place une approche d'analyse de l'activité, qui contribue et surtout saisir les cas de travail. Dans une autre conception, le management participatif a aussi pour objectif d'inclure les employés en les faisant participer aux décisions qui les intéressent.

Les délégués du personnel aident aussi dans la communication ascendante. Leur statut leur admet d'être plus agressif dans l'aveu de leurs avis et dans leurs souhaits d'adaptations.

La communication horizontale :

Il s'agit des permutations entre les personnes d'un même service ou de services différents,

à niveau égal, et se prouve elle aussi décisive pour le bon fonctionnement d'une organisation. D'une façon générale, il est fondamental dans une organisation que qui que ce soit ait un aperçu aussi net que possible de ce qui se passe dans les autres services, puisque non uniquement les passerelles encouragent la liaison des activités, mais elles écartent également la division, source de sous-cultures et d'oppositions.

2-2-6-2-L'organisation du dialoguesocial :

Le perfectionnement du dialogue social est une obligation car il y a un manque indiqué de dialogue à l'hôpital public. Il n'y aura pas de changement important dans la mobilisation des hospitaliers sans une prise de conscience plus courageuse des responsables en charge des ressources humaines.

Cette analyse est déterminante à plusieurs états. Il est d'abord en conflit avec les observations sociologiques citées auparavant. Cette inadaptation est une première source de la tristesse généralement rompue par le personnel hospitalier.

Il est ensuite en opposition avec toute la dynamique qui constitue le fondement d'une volonté de changement. Il a été indiqué, à plusieurs fois, que la communication est une activité fondamentale de la vie d'une organisation. On ne peut pas ne pas communiquer.

Cette observation est la justification d'une résistance au changement de nos structures de travail.

Section 3 : Le management des ressources humaines dans l'hôpital

3-1 La Fonction ressource humaine à l'hôpital

3-1-1 Les ressources humaines à l'hôpital

Depuis l'existence de l'organisation, la gestion des hommes est la pièce angulaire pour son fonctionnement. Cependant, l'évolution des activités de l'organisation nous prouvent que l'activité ressources humaines est la dernière-née des principales fonctions.

C'est uniquement dans la deuxième moitié du vingtième siècle que la gestion des hommes a su une vraie montée en puissance. Pendant un siècle, les dirigeants d'organisation sont ainsi passés d'une organisation scientifique du travail à une gestion stratégique des ressources humaines, c'est-à-dire d'une vision du personnel comme une dépense à valeur négative, à une vision de richesse productive.

Les ressources humaines sont alors considérées comme un investissement important. L'hôpital a connu cette dynamique d'évolution.

3-1-1-1-Les ressources humaines, un capital à optimiser :

Si au commencement du dix-neuvième siècle, les soignants étaient sans qualification, l'évolution de la science et des technologies impliquera une large professionnalisation et une augmentation forte du nombre des soignants. En effet, les compétences indispensables à la prise en charge des patients deviennent de plus en plus complexes et nécessitent une constante réactualisation. Les métiers se multiplient, se diversifient, se spécialisent. De ce fait, le coût des ressources humaines augmente jusqu'à devenir la dépense la plus importante de l'hôpital. Elles peuvent désormais représenter selon les établissements de 70% à 80% du budget hospitalier. Leur gestion devient alors essentielle, ainsi, depuis les années 1980,

« L'hôpital à l'instar de la fonction publique a promu les hommes et les femmes au niveau des ressources au même titre que les ressources financières ou matérielles. Cette évolution consacre ainsi la prise de conscience collective que les individus, qui agissent dans les organisations constituent l'atout principal de ces dernières qualitativement et quantitativement. »²⁹

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

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

²⁹ J. ABBAD, Organisation et management hospitalier, Berger-Levrault, Paris, 2001, p39

Pour gérer les ressources humaines, « Il est nécessaire de maintenir toujours compétitive la qualité de la force de travail traduite en terme de performance. La plus grande attention doit être portée à la qualité des recrutements, à la gestion courante et à la valorisation des personnes qui constituent le capital immatériel de l'hôpital [...] De tous les leviers mis à disposition des gestionnaires hospitaliers en terme d'administration des ressources, la gestion du personnel est sans doute la plus délicate mais également le levier sur lequel il est possible d'agir le plus efficacement par le biais du management. ».³⁰

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

3-1-1-2-Les ressources humaines, un élément de la qualité :

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

Ainsi pour garantir la qualité, il faut d'une part, que les usagers apprécient la qualité perçue de la prestation. Les caractéristiques prises en compte sont les conditions d'ambiances, de confort, les aspects relationnelles et d'autre part du côté des professionnels qui doivent se conformer à leur implication, leur volonté de progression auront une incidence sur la qualité des soins et leur niveau de compétence car "la compétence du personnel représente un atout essentiel pour que l'hôpital puisse développer une démarche qualité. "³¹

3-1-1-3-Les ressources humaines occupent une place importante :

En 2010 la fonction publique compte 208.410 personnes au sein des établissements publics de santé en Algérie. « Les gains acquis en volume doivent venir en complément d'une amélioration significative, visible dans l'efficacité et l'efficacité du travail, ainsi que la qualité du service rendu. ».³²

³⁰J. ABBAD, op.cit, p40

³¹O.DERENNE, A.LUCAS & coordonnateurs, le développement des ressources humaines, Rennes, ENSP, 2002.

³² J. ABBAD, op.cit, p41

Cependant, pour garantir son activité, l'hôpital doit préserver un niveau d'effectif suffisant et pour conserver un niveau de qualité, il doit maintenir une sélection à l'embauche

« L'hôpital est une organisation dont l'efficacité repose essentiellement sur les compétences des professionnels qui la compose. »³³.

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

3-1-2 Définition de la fonction ressources humaines

Cette fonction a évolué dans le temps d'une fonction personnel en fonction ressources humaines. Selon Luis GOSSELIN, « La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace »³⁴.

Ainsi, selon Jean-Pierre CITEAU, « la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

-De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines;

-De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation».

A partir de ces différentes définitions, on peut dégager que la fonction ressources permet l'utilisation efficiente des ressources humaines de l'organisation à travers les activités et structures de la fonction ressources humaines.

La fonction ressources humaines à l'hôpital se définit à travers deux thématiques. Elle concerne, d'abord, une approche globale touchant la gestion des ressources humaines exercées au sens large. C'est celle qui aborde l'examen de la réalisation de l'adaptation, les meilleurs possible de ressources en personnel que l'organisation a besoins. Elle touche en particulier, aux règles qui président à la mise en place d'une meilleure organisation dans un environnement en changement. L'autre aspect de la fonction personnel s'intéresse à l'administration des personnes. Elle cherche à définir, pour chaque membre de la collectivité, l'application la plus judicieuse des règles qui organisent clairement sa fonction au sein de

³³J. ABBAD, op.cit, p41

³⁴ L. GOSSELIN, la fonction ressources humaines : modèle et typologie, Actes AGRH, Bordeaux, 1990, p76

celle-ci et à satisfaire ainsi les aspirations individuelles et légitimes de chacun³⁵

3-1-3-Champs d'activités et structures de la fonction ressources humaines

Selon Jean-Pierre CITEAU³⁶ « l'activité de la fonction ressources humaines est multiples (recrutement, formation, communication, information conditions de travail, négociation, etc.) et ses tâches ne sont pas toutes de même nature (opérationnelles, administratives ou stratégiques) ». La fonction ressources humaines comprend trois éléments :

3-1-3-1-L'administration du personnel

La mission principale de l'administration du personnel est de satisfaire l'application des textes réglementaires qui régissent tout salarié de l'organisation.

Parmi les activités de l'administration du personnel selon Jean Pierre CITEAU³⁷ on trouve:

- « -La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives aux statuts des personnels;
- L'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles ;
- La définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données Ressources humaines ;
- La gestion des opérations-paie ;
- Le fonctionnement des instances de représentation du personnel (élections des représentations du personnel, activités du comité d'entreprise, réunions avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux)».
- Le contrôle de conformité des procédures de gestion des ressources humaines ;

3-1-3-2-La gestion des ressources humaines

Selon Jean-Pierre CITEAU³⁸ « la gestion des ressources humaines recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins au main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles ».

Les activités de la gestion des ressources humaines revêtent trois formes selon le but recherché et le résultat qu'on désire obtenir : on distingue à ce propos la gestion collective, de la gestion individuelle et la gestion prévisionnelle.

*** La gestion collective :**

La gestion collective consiste à obtenir des informations globales caractéristiques de l'ensemble du personnel ou seulement de certaines catégories. Il s'agit en fait à l'aide de

³⁵ SEKIOU.BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, La gestion des ressources humaines, 2eme édition, Deboeck, Bruxelles, 2004, page 31

J-P.CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000, p32

³⁶ J-P.CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000, P32

³⁷J-P.CITEAU, Op cit, P36.

³⁸ J-P.CITEAU, Op cit, P 38.

moyens appropriés (fichier général ou fichier annexes), de connaître la physionomie réelle des ressources humaines sur tel ou tel sujet.

Les états et tableaux généralement élaborés et utilisés sont, entre autres :

- les pyramides : d'âge, d'ancienneté ;
- les tableaux d'effectifs : Variation, catégorie, sexe, etc. ;
- les états de rémunération par catégorie, sexe, etc. ;
- les relevés d'absentéisme : par cause (maladie, maternité, accident, etc.), par catégorie.

* La gestion individuelle :

A la différence de la gestion collective qui s'appuie principalement sur des informations globales obtenus à partir d'un fichier centralisant toutes les données individuelles, la gestion individuelle est surtout le résultat d'une relation directe entre le personnel concerné et son responsable.

* La gestion prévisionnelle :

Elle s'inscrit dans une perspective à plus long terme de la collectivité et procède du souci que doit avoir celle-ci de préparer son avenir, compte tenu de ses orientations en matière de développement et sur la base de données qu'elle ne peut évaluer.

3-1-3-3 Les relations sociales :

Cette activité regroupe

- les communications au sein de l'établissement ;
- les contacts, relations, réunion, négociation syndicale.
- les relations extérieures avec les organisations à vocation sociale.

Les résultats de cette activité essentiellement humaine sont très difficiles à mesurer. Elle ne demeure pas moins indispensable par l'intérêt qu'elle peut représenter conservant la « perception » du climat social.

3-1-4-Les missions d'un responsable de la fonction gestion des ressources humaines :

Selon D.BROCHER et B.ROMAN³⁹, « La valorisation des ressources humaines et, en définitive, l'impact de la gestion des ressources humaines sur les performances de l'entreprise reposent essentiellement sur les capacités des professionnelles de la fonction à saisir les enjeux de leur mission, à se positionner dans l'organisation et à acquérir le professionnalisme suffisant pour créer les conditions générales qui vont permettre au système de s'adapter ».

Ainsi selon Christian BATAL⁴⁰ « le responsable de la gestion des ressources humaines est d'abord chargé du pilotage de cette fonction dans sa structure .Par conséquent, son travail va se structurer autour de six missions fondamentales :

³⁹D.BROCHER, B.ROMAN, Fonction personnel et changement dans l'entreprise : nouveaux rôles, nouveaux outils, nouveaux savoir, AGRH 1991, Cergy, p467.

⁴⁰ D.Brocher, B.Roman, Op.cit, p70

- définir une politique ;
- consulter la direction ;
- organiser la fonction gestion des ressources humaines ;
- superviser, voire parfois traiter directement, certaines dimensions ou opérations sensibles ;
- manager directement son équipe ;
- contrôler la mise en œuvre de la politique définie, et en évaluer les résultats et les effets.

3-1-5- Généralités sur les tableaux de bord

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

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

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

Le tableau de bord a comme caractéristique essentielle de contenir des informations pertinentes qui vont permettre à la direction des ressources humaines d'examiner dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et de suivre leur réalisation⁴¹.

L'utilisation des tableaux de bord a plusieurs avantages :

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

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

3-1-5-1-Les tableaux de bord : extrait du bilan social :

Le bilan social est un document obligatoire dont doivent se servir les hôpitaux. En fait,

⁴¹H.LETEURTRE, M.VAYSSE, Les tableaux de bord de gestion hospitalière, Edition Berger-Levrault, Paris, 1994, p10

faire une lecture simplement juridique du bilan social serait une grave erreur. Ce document permet en effet de synthétiser en un seul et même endroit la plupart des indicateurs des relatifs à la vie sociale de l'établissement. Sa richesse lui permet, en sept grands chapitres, de donner un tableau général relativement exhaustif du fonctionnement social d'un hôpital.

Ces chapitres sont les suivants :

- emploi ;
- rémunération et charges sociales;
- conditions d'hygiène et de sécurité ;
- conditions de travail ;
- formation ;
- relations professionnelles ;
- autres conditions de vie relevant de l'établissement.

Le bilan social condense une masse considérable d'informations de façon quantifiée et objective. Le directeur des ressources humaines a par conséquent intérêt s'investir dans l'élaboration du bilan social s'il veut pouvoir disposer d'une photographie exacte de l'évolution de la situation sociale de l'hôpital.

Le bilan social va permettre par conséquent de suivre l'évolution de tous les indicateurs nécessaires au directeur des ressources humaines. Dès l'instant qu'il est communiqué également aux membres du comité technique d'établissement, il devient l'instrument d'un dialogue entre la direction des ressources humaines et les représentants du personnel ; il permet d'instaurer le dialogue social au sein de l'hôpital.

En conclusion, on peut dire que même si le bilan social demande, pour être établi, une charge de travail assez conséquente pour une direction des ressources humaines, il n'en demeure pas moins un instrument indispensable. Dès lors, il est absolument nécessaire de veiller à ce que les critères permettant l'établissement de chacune des rubriques demeurent exactement identiques au fil des années pour pouvoir effectuer des comparaisons. Si ces exigences sont respectées, le bilan social devient un document tout à fait riche d'enseignement. Mais s'il est intéressant et peut donner lieu à interprétation et commentaire, il n'est cependant pas suffisant. Il est nécessaire en effet de le compléter par différents tableaux englobant tous les aspects de la gestion des ressources humaines à l'hôpital : gestion Prévisionnelle des emplois, suivi des effectifs, suivi financier des dépenses de personnel.

Dans l'ensemble de ces domaines, le directeur des ressources humaines devra disposer d'outils à la fois simples et lisibles

3-1-5-2-Les tableaux de bord construits pour les besoins du service par la direction des ressources humaines :

-La gestion prévisionnelle des emplois

La politique de l'emploi des centres hospitaliers doit définir l'évolution des effectifs à moyen et long termes. Il est en effet nécessaire, si l'on veut que l'hôpital dispose de personnel compétent et efficace en nombre suffisant en temps voulu, de prévoir l'évolution démographique et qualitative de l'emploi. Pour cela, il convient donc de déterminer les besoins en personnel, l'évolution des niveaux de recrutement, la politique de formation. Par exemple, si un projet d'établissement a trois objectifs : la création d'une nouvelle unité de soins destinée à lutter contre lesida, le développement, au niveau du service radiologie, d'un pôleIRM, la suppression de lacuisine intra-hospitalière, le directeur des ressources humaines aura tout intérêt à suivre ces opérations. Il pourra ainsi bâtir plusieurs tableaux lui permettant de synthétiser les conséquences de ces restructurations sur leemploi.

- Le suivi des effectifs

Plusieurs tableaux de bord peuvent par conséquent être confectionnés de façon à pouvoirassurerunsuivimensueldeeffectifsauniveaudechaqueservice.

-Le suivi des dépenses de personnel :

On sait que les dépenses constituent de très loin le pôle le plus important du budget de fonctionnement. Il devient donc absolument indispensable pour le directeur des ressources humaines de connaître minimum chaque mois l'état de ces crédits, compte par compte. Un tableau de bord synthétique peut être conçu pour suivre ces dépenses.

Par ailleurs, il est également nécessaire de suivre de très près l'utilisation du personnel de remplacement, éventuellement service par service.

Enfin, on peut également avoir recours à destableaux permettant d'effectuer ce suivi sur l'année.

3-2-Gestion et développement des ressources humaines à l'hôpital public :

La pratique de la gestion des ressources humaines au sein des institutions sanitaires publiques constitue une question qui émane du passé mais qui demeure toujours d'actualité au niveau des hôpitaux. Cependant, les réformes entamées sont-elles permis d'aboutir à un modèle sophistiqué de gestion du personnel ou au moins à un modèle universel répondant aux exigences de l'environnement actuel de ces établissements d'une part et aux attentes des effectifs exerçant au sein de ces derniers d'autre part.

Les ressources humaines, constituent un capital immatériel de toute organisation, à l'occurrence les organisations sanitaires. La tâche de la GRH, est considérée comme étant l'ensemble le plus important de la stratégie de l'organisation, son objectif est de chercher et d'obtenir les compétences dont l'organisation a besoins, afin de motiver les salariés et d'atteindre ses objectifs organisationnels.

3-2-1-Le plan annuel de gestion des ressources humaines (le PGRH).

La consécration des plans annuels de gestion des ressources humaines au niveau des

hôpitaux s'inscrit dans l'objectif d'une gestion prévisionnelle des effectifs de la fonction publique. Cette gestion prévisionnelle vise une bonne adéquation globale de la structure entre les besoins futurs en effectifs et les ressources projetées.

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque institution ou administration publique établit annuellement un plan G.R.H. où sont inscrites les diverses opérations de gestion des ressources humaines prévues au titre de l'exercice budgétaire considéré, notamment ⁴²:

Le recrutement; Les promotions ; Les mouvements périodiques de fonctionnaires; La mise à la retraite.

Le plan annuel de gestion des ressources humaines à l'hôpital est élaboré par le responsable de la gestion de personnel, qui serve à une meilleure adéquation entre les besoins et ressources humaines de l'hôpital.

Lors d'élaborations du plan de gestion, on doit⁴³ :

-Préparer les projets de plan de gestion et le présenter à l'inspection de fonction publique pour étude et approbation.

-Tenir compte des statuts ainsi que la disponibilité budgétaire.

-Les modifications éventuellement apportées au plan de gestion en cours de l'année, suite à des nouvelles données budgétaires sont opérées selon les mêmes formes et modalités que celles prévues pour son élaboration.

La mise en œuvre du plan annuel de gestion des ressources humaines doit respecter l'application stricte des opérations programmées au plan conformément aux dispositions statutaires et réglementaires en vigueur.

Chaque administration hospitalière établit annuellement un plan de GRH, où sont inscrites les diverses opérations (pratiques) de gestion des ressources humaines qui devront être réalisées.

En effet, le PGRH assigne des objectifs opérationnels aux gestionnaires dans le sillage des actions suivantes⁴⁴ :

-Etablir la programmation des concours, examens ou tests professionnels et opérations de promotion;

- Etablir la programmation des opérations de formation de perfectionnement et de recyclage en harmonie avec le plan de formation du secteur;

-Programmation des opérations statutaires courantes (confirmation, avancement d'échelon, promotions de grades);

-Programmation et suit des départs à la retraite.

⁴²Direction générale de la fonction publique <http://www.dgfp.gov.dz>. Consulté le 21/09/2021 à 14H

⁴³Décret exécutif N°95-126 du 29 Avril 1995 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois

⁴⁴ Direction générale de la fonction publique le 21/09/2021 à 14H30, <http://www.dgfp.gov.dz>. Consulté

La finalité d'initialiser un plan de gestion RH à l'usage des administrations sanitaires est de procéder au cadrage et au pilotage de la GRH, de telle sorte à satisfaire les préoccupations de premier rang à savoir :

- S'assurer de la conformité des procédures de gestion en l'utilisant comme cadre de méthodes pour une GRH rénovée;
- L'identification des insuffisances dans les procédures de gestion;
- L'établissement d'une situation précise des effectifs dans les différentes administrations et institutions publiques;
- La délimitation des besoins en formation et perfectionnement;
- Le suivi de l'organisation des concours, dans le cadre du recrutement et de la promotion dupersonnel.

3-2-1-le processus du recrutement :

Afin de répondre aux besoins d'une organisation sanitaire pour la constitution de son personnel, l'administration prend un ensemble de procédures et de mesures qui se résument par le concept « recrutement », s'inscrit comme un outil majeur d'un polyptyque dynamique de réseaux humains, facteur de motivation au pré de chaque fonctionnaire.

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

Selon les articles de l'ordonnance n° 06.03, stipule que nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire dans une institution ou une administration publique algérienne s'il ne remplit pas les conditions suivantes⁴⁵ :

- Etre de nationalité algérienne;
- Jouir de ces droits civiques;
- Ne pas avoir de montions au bulletin du casier judiciaire incompatible avec l'exercice de l'emploi postulé;
- Etre en situation régulière au regard du service national;
- Avoir l'âge et l'âge minimum pour l'accès à l'emploi est de 18 ans révolu, l'aptitude physique et mentale ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé;

Cette liste mérite cependant quelque remarques et réflexion :

- La nationalité : la loi portant sur la fonction publique exige la nationalité algérienne pour obtenir la qualité de fonctionnaire et pour être nommé en qualité de stagiaire. A la limite, pour certaines fonctions techniques, il est possible de recourir aux étrangers, mais d'une façon générale, c'est une règle parfaitement normale et légitime que la fonction publique soit

⁴⁵L'ordonnance n° 06.03 du Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 article 75page 08

réservée aux nationaux.

- La moralité : il devrait s'assurer de la bonne moralité de la personne sujette de recrutement ou du moins qu'elle n'ait pas fait l'objet de condamnation ce qui devrait lui fermer la porte de la fonction publique.

-Qualification : quelque que soit la fonction à pourvoir, son niveau, sa spécialité exige aux postulants des capacités et des connaissances dans le domaine, qui doivent être justifiées par des diplômes ou autrement.

-L'âge : il y a un âge minimum pour être recruté en qualité de fonctionnaire, il peut avoir aussi un âge maximum où l'agent recruté devrait réunir au moins 15 années avant son admission éventuelle à la retraite.

-La santé : le fonctionnaire visé par le recrutement devrait justifier de sa bonne santé, en présentant des certificats médicaux réglementaires.

-La position vis-à-vis du service national : Le candidat devrait être clair vis-à-vis de services nationaux, dans tous les cas il est justifié d'un document délivré par les autorités compétentes.

Si le candidat ne remplit pas les conditions de recrutement exigées par les statuts particuliers et la réglementation en vigueur il ne peut pas être recruté en qualité d'un fonctionnaire.

La fonction publique constitue un ensemble d'organismes d'institutions et d'administrations appartenant à l'état central, qui a pour mission la traduction effective et réelle de son rôle principal qui est le service du citoyen dans divers domaines notamment l'éducation et la santé.

Pour garantir ces missions en matière de services publics, l'état fait appel à des agents publics recrutés en qualité de contractuels ou de fonctionnaires, régies par un statut général de la fonction publique applicable sur tout le personnel appartenant aux différentes institutions de l'administration assurant le service public, néanmoins, compte tenu de la spécificité de chaque secteur et de sa mission et des compétences y référées, le législateur a mis en place des statuts particuliers spécifiques à chaque institution ou administration et de leur personnel.

L'accès aux emplois et grades de la fonction publique est subordonné à la satisfaction des conditions définies par l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Le recrutement dans le secteur de la santé dont les modalités sont fixées par le décret exécutif 12-194 du 25 avril 2012, prend plusieurs modes :

3-2-1-1-Le recrutement externe :

Ce mode de recrutement consiste à engager du personnel qui ne fait pas partie de l'effectif de l'institution hospitalière, ce mode de recrutement prend plusieurs voies :

Recrutement par voie de concours sur épreuves :

Cette voie de recrutement est la plus fréquente dans le secteur public, elle consiste à concourir les postulants à certains emplois publics dans des épreuves écrites en relation directe avec leurs domaines de compétences, à titre d'exemple, les titulaires d'une licence

d'enseignements supérieurs ou d'un titre reconnu équivalent sont recrutés par voie de concours sur épreuves dans le corps des administrateurs, garde administrateur, tels que défini par le décret exécutif 08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques, modifié et complété, et l'arrêté du 5 décembre 2019 fixant le cadre d'organisation des concours, examen et tests professionnels pour l'accès aux certains grades appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques,

Le recrutement par voie de concours sur titre :

Cette voie consiste à noter certains critères de sélection selon l'ordre de priorité défini par les arrêtés cadre relatif à chaque grade.

Cette voie étant réservée uniquement à certains corps notamment le corps des praticiens généralistes de santé publique, tels que défini dans le décret exécutif n° 09-393 du 24 novembre 2009 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des praticiens médicaux généralistes de santé publique, était élargie aux différents corps de la fonction publique afin de faciliter le recrutement des titulaires de contrats d'insertion des diplômés et des titulaires de contrats d'insertion professionnels et du dispositif d'aide à l'insertion sociale (pré-emploi), en application de l'instruction du premier ministre n° 1 du 11 avril 2011 relative à la fluidification des procédures de recrutement au titre de la fonction publique, dont les modalités d'application ont été définies par la circulaire n° 7 du 28 avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre pour le recrutement dans les grades de la fonction publique.

Le recrutement direct sur titre :

Cette voie consiste à recruter directement certains diplômés d'écoles nationales supérieures comme les diplômés de l'école nationale d'administration ou les titulaires de diplôme d'études médicales spéciales issus des facultés de médecine des universités.

Le recrutement par voie de sélection ou de test professionnel :

Voie relative au recrutement des agents contractuels qui ont pour mission l'entretien, le nettoyage et la sécurité aux seins des hôpitaux, tels que régis par décret présidentiel n° 07-308, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable⁴⁶.

Le recrutement par voie de mutation, de détachement :

Par voie de mutation : la mutation est réservée au fonctionnaire titulaire et prononcée à sa demande sous conditions notamment la disponibilité d'un poste budgétaire vacant et l'accord de l'établissement d'origine et l'établissement d'accueil.

Par voie de détachement : le détachement qui est révocable est la position du fonctionnaire qui est placé hors de son administration d'origine, néanmoins il continue à bénéficier dans son corps au sein de l'institution ou l'administration publique dont il relève, de ses droits à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite.

⁴⁶Décret présidentiel n° 07-308 du 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels

3-2-1-2-Le recrutement interne :

Contrairement au recrutement externe, le recrutement interne consiste à recruter du personnel dans certains grades parmi le personnel qui fait partie des effectifs de l'institution hospitalière. On distingue plusieurs voies de recrutement interne :

Le recrutement par voie d'examens professionnel ou de concours sur épreuves :

Cette voie consiste à l'ouverture de postes budgétaires accessible uniquement par voie de promotion dont les fonctionnaires remplissant les conditions de participation doivent être admis avec succès aux épreuves des examens et concours, et cela dans la limite des postes budgétaires ouverts à cet effet.

Le recrutement par voie de promotion au choix :

Cette voie consiste à inscrire le personnel remplissant les conditions sur une liste d'aptitude dont les critères définissent l'admission ou les admissions au grade supérieur au prorata des postes budgétaires ouverts.

Le recrutement sur titre :

Ce recrutement est ouvert aux fonctionnaires qui, après leurs recrutements ont eu des diplômes supérieurs, et cela dans la limite des postes budgétaires ouverts, cette voie de promotion n'est ouverte qu'à un nombre limité de corps et grade appartenant à la fonction publique notamment les corps communs, les biologistes de santé publique.

3-2-2-La pratique de rémunération

Les praticiens qui exercent au niveau des hôpitaux, leurs rémunérations sont d'abord déterminées par l'application des règles statutaires, c'est-à-dire par leurs positions de praticiens au sein de l'échelle indiciaire afférent au statut. Les multiples statuts constituent un dispositif complexe dont le trait commun est d'organiser une progression linéaire de carrière avec une évolution automatique de la rémunération principale uniquement liée à l'ancienneté.

La rémunération est composée des salaires de base, et des différentes primes et indemnités diverses, dont celle liée à la participation aux gardes et astreintes.

Le calcul du salaire de base est fait en fonction de la classification du poste de travail dans la grille salariale.

Les éléments de la rémunération sont fixés par voie réglementaire et font l'objet de publication au journal officiel.

3-2-2-1-La grille indiciaire :

Les grades des fonctionnaires des institutions et administrations publiques sont classés dans la grille indiciaire.

En application des articles 8 et 114 à 126 du statut général de la fonction publique relatifs au système de classification et de rémunération des fonctionnaires, le décret présidentiel n° 7-304 du 29 septembre 2007, a institué la grille indiciaire des traitements ainsi que le régime de rémunération des fonctionnaires.

3-2-2-1-1- La grille des niveaux de qualification:

Conformément à l'article 8 du statut général de la fonction publique, la classification des grades s'effectue en fonction du niveau de qualification requis, tel qu'attesté par les titres et diplômes sanctionnant les divers cycles d'enseignement et de formation.

La grille des niveaux de qualification comporte dix-sept (17) catégories et sept (07) subdivisions «hors catégorie» qui correspondent aux différents niveaux de qualification.

La segmentation de la grille en quatre (4) groupes A, B, C et D correspondant aux principaux niveaux de qualification se présente comme suit:

-Le groupe (D), exécution, correspond aux catégories une (1) à six (6). Ce groupe est réservé aux niveaux d'enseignement ou de formation inférieurs à la troisième année secondaire (3^{ème} A.S) complétés, le cas échéant, par une formation professionnelle.

-Le groupe (C), maîtrise, correspond aux catégories sept (7) et huit (8). Ce groupe est réservé aux niveaux d'enseignement ou de formation de la troisième année secondaire (3^{ème} A.S) et du baccalauréat.

-Le groupe (B), application, correspond aux catégories neuf (9) et dix (10). Ce groupe est réservé aux niveaux de Bac + 2 années de formation accomplies, D.E.U.A ou Bac + 3 années de formation.

-Le groupe (A), conception, recherche ou études, correspond aux catégories onze (11) à dix-sept (17) ainsi qu'aux sept (7) subdivisions hors catégorie. Ce groupe est réservé aux niveaux d'enseignement ou de formation équivalents au moins à la licence.

En ce qui concerne les sept subdivisions hors catégorie, celles-ci correspondent aux niveaux de qualification de magister, de diplôme d'études médicales spéciales (D.E.M.S), de doctorat, de doctorat d'Etat, de doctorat d'Etat en sciences médicales (D.E.S.M) et de l'habilitation universitaire.

3-2-2-1-2- la grille indiciaire des traitements:

La grille indiciaire des traitements telle que prévue à l'article 2 du décret présidentiel n°7-304 du 29 septembre 2007 susvisé, résulte de la grille des niveaux de qualification telle que consacrée dans son article 3.

Ainsi, la grille indiciaire comporte au plan vertical un indice minimal et un indice maximal qui correspondent respectivement au niveau de qualification le plus bas et au niveau de qualification le plus élevé des niveaux de qualification requis pour l'accès aux différents grades de la fonction publique

La progression verticale de la grille indiciaire s'inscrit donc entre l'indice minimal de la première catégorie fixé à 200 et l'indice maximal de la dernière subdivision hors catégorie fixé à 1480. Elle s'effectue de catégorie à catégorie et de groupe à groupe. Cette double progression vise à bonifier la promotion professionnelle ainsi que l'évolution dans les niveaux de qualification. La progression indiciaire au plan vertical correspond au passage d'un grade à un grade supérieur.

La progression indiciaire au plan horizontal correspond à l'avancement d'échelon dans le cadre de la prise en compte de l'expérience professionnelle.

La valeur du point indiciaire est fixée à 45 DA conformément à l'article 8 du décret présidentiel n°7-304 du 29 septembre 2007 susvisé.

3-2-2-2-Mode de calcul de la rémunération:

Conformément à l'article 119 du statut général, la rémunération comprend :

-Le traitement.

-Les primes et indemnités.

3-2-2-2-1-Le traitement:

Le traitement est déterminé en fonction de l'indice minimal de la catégorie de classement du grade auquel s'ajoute l'indice correspondant à l'échelon occupé. Le traitement résulte donc de la somme de l'indice minimal et de l'indice d'échelon multiplié par la valeur du point indiciaire.

3-2-2-2-2- la prime de rendement et indemnité :

Il convient de souligner que les primes et indemnités qui assurent la rémunération du rendement ou de la performance continuent à être servies sur la base d'une évaluation professionnelle du fonctionnaire et selon la même périodicité.

3-2-3-La formation :

La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et des supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissance, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures.

Maintenir la compétence et développer les différentes capacités est le rôle de la direction des ressources humaines, La sous-direction de la formation et de la documentation de l'hôpital s'occupe de plan de la formation et la mise en œuvre des actions de formation.

La consécration de plans sectoriels annuels ou pluriannuels de formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires au niveau des Institutions et Administrations Publiques s'inscrit dans l'objectif d'établir une étroite corrélation entre les missions, les emplois et les qualifications.

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque Institution ou Administration hospitalière établit dans un cadre annuel ou pluriannuel un plan de formation où sont inscrites les différentes opérations de formation envisagées, les catégories de fonctionnaires concernés ainsi que la durée des cycles de formation projetés.

Le plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation, recyclage et de formation, de recyclage et de perfectionnement des fonctionnaires :

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque administration hospitalière établit dans un cadre annuel ou pluriannuel un plan de formation où sont inscrites les différentes opérations de formation envisagées, les catégories de fonctionnaires concernés ainsi que la

durée des cycles de formation projetés⁴⁷

Les formations au sein de l'hôpital, touchent les différentes catégories du personnel de l'hôpital, qui s'étaler durant les deux semestres de l'année, afin d'acquérir au personnel de nouvelles connaissances et compétences de leur domaine professionnelle.

La formation a une grande importance au sein de l'hôpital, où elle est considérée comme facteur d'efficacité. Car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.

Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assure une progression dans leurs parcours professionnels.

Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

Le directeur des ressources humaines, de l'hôpital organise chaque année un état provisionnel d'organisation de formation du perfectionnement et du recyclage pour son personnel à savoir leurs besoins en formation.

Il est institué, au niveau de chaque institution et administrations sanitaires, une commission chargée de la sélection des fonctionnaires appelés à suivre un cycle de formation, de perfectionnement et de recyclage. Dans ce cadre, la commission arrête une liste d'aptitude conforme aux conditions réglementaires et statutaires et définit des critères de sélection en rapport avec les qualifications professionnelles et l'évaluation professionnelle des fonctionnaires concernés.

La commission peut faire appel à toute personne qualifiée dont la consultation est jugée utile.

La liste des candidats admis à participer aux cycles de formation, de perfectionnement ou de recyclage doit faire l'objet d'une publicité par voie d'affichage au niveau de l'institution ou de l'administration publique concernée, au moins un (1) mois avant la date du début du cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage.

3-2-4-Les promotions et les avancements d'échelon :

Les fonctionnaires dans les établissements et institutions sanitaires ont un objectif de monter dans la hiérarchie et d'occuper les postes supérieurs dans son organisation.

L'évolution professionnelle est un moyen de motivation du fonctionnaire qu'il lui donne l'effort pour faire une carrière professionnelle riche à travers l'ensemble des différents changements des postes, des grades et des échelons.

3-2-4-1-Les promotions dans la fonction publique :

La promotion consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps

⁴⁷Décret exécutif N°96-92 du 03 Mars 1996 correspond à l'amélioration des qualifications des fonctionnaires.

immédiatement supérieur, sous la direction de la commission paritaire et l'autorité ayant le droit de nomination, en appliquant les règles des statuts particuliers de chaque corps et selon les modalités ci-après ⁴⁸:

- Sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;
- Après une formation spécialisée ;
- Par voie d'examen ou test professionnels ;
- Au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

Tous les fonctionnaires promus bénéficieront d'un stage. Et cela conformément à l'article n°107. Toute promotion impliquant le passage d'un groupe à un groupe immédiatement supérieur, tel que prévue à l'article 8 de la présente ordonnance, est subordonnée à une formation préalable prévue par les statuts particuliers ou à l'obtention du diplôme requis.

3-2-4-1-1-Les modalités des promotions :

Pour bénéficier d'une promotion à un grade supérieur, il existe trois modalités :

- Les promotions aux choix;
- La promotion sur examen professionnelle;
- La promotion sur titre.

- Les promotions au choix :

C'est la première modalité de promotion à un grade supérieur, car dans la répartition des postes vacants dans le tableau n°04 du plan de gestion des ressources humaines de l'année de l'exercice, les postes sont partagés selon le pourcentage mentionné dans les statuts particuliers pour chaque corps et pour chaque grade.

Les fonctionnaires qui totalisent dix ans d'ancienneté du grade immédiatement inférieur au grade promu ont droit de déposer leurs candidatures au niveau de leur administration après la diffusion de l'opération de promotion au choix⁴⁹.

- La promotion sur examen professionnelle.

La carrière professionnelle nécessite le développement de la position hiérarchique du fonctionnaire qui cherche à l'évolution de son grade à travers l'ensemble des promotions, mais avec une accélération qui réduit le temps pour bénéficier le maximum de promotion durant sa carrière professionnelle, le seul moyen de promouvoir dans la hiérarchie se fait à travers un autre type de promotion, c'est la promotion sur examen professionnel.

Cette promotion est liée aussi avec l'ancienneté dans le grade d'origine mais cette durée est toujours inférieure à celle du cas de la promotion au choix. Dans la majorité des cas, elle fait la moitié de cette ancienneté, ainsi elle donne aux fonctionnaires l'opportunité d'avancer dans une période courte qui résulte à la fin une carrière professionnelle intéressante.

⁴⁸Art 107 de l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique

⁴⁹Décret exécutif n°08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administration publique, article 18.

- Les promotions sur titre.

Les promotions sur titre sont le résultat des efforts des fonctionnaires, qui suivent des formations à leurs charges pour obtenir un diplôme supérieur, en plus de diplôme obtenu auparavant pour l'occupation du poste de grade d'origine. L'obtention des diplômes qui permet aux fonctionnaires de bénéficier de cette promotion doit être après leurs recrutements ce qui veut dire que la date de signature de diplôme soit antérieure à la date de leur installation dans leur poste.

Selon l'article 106 de l'ordonnance 06-03 qui cite dans le premier alinéa de cet article que la promotion sur titre parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leurs carrières les titres et diplômes requis ,aussi la promotion doit être au grade supérieur immédiatement, par exemple un administrateur qui obtient un diplôme de magister pendant l'exercice de ces formations peut-être promu dans le poste d'un administrateur principal s'il existe un poste budgétaire vacant pour le grade mentionné.

3-2-4-2 Les avancements d'échelon.

L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur et s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités qui sont fixées par voie réglementaire²⁴. L'avancement est lié directement avec l'ancienneté du fonctionnaire dans l'exercice de ces fonctions, il se traduit par une augmentation du salaire sans aucun changement du poste où des responsabilités.

L'application de l'avancement dans la fonction publique algérienne selon la grille des salaires selon le décret présidentiel 07-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires, comporte 12 échelons devant chaque catégorie. Le passage d'un échelon vers un autre supérieur s'effectue selon le rythme de l'ancienneté dont il existe trois modalités du passage d'un échelon vers un autre supérieur, soit par la durée minimale qui égale à 2ans et 06 mois, où la durée moyenne qui égale à 3 ans et 06 mois.

Les proportions du mode d'avancement d'échelon entre les fonctionnaires sont calculées sur la base de 04 personnes qui avancent par la durée minimale, 4 personnes qui avancent par la durée moyenne et 02 personnes qui avancent par la durée maximale sur 10 fonctionnaires selon l'article 13 de décret présidentiel N°07-304 sus cité. Mais dans le cas où le statut particulier d'un corps définit deux modes d'avancement avec les modes désignés.

Les fonctionnaires qui occupent un poste supérieur bénéficient d'un avancement d'échelon sur la base de la durée minimale. En raison d'effort et de responsabilité qu'ils exercent, donc il devient comme un moyen de motivation pour le fonctionnaire.

Conclusion du chapitre I:

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de présenter l'essentiel des notions qui sont liées au domaine du management des ressources humaines. En fait, il s'agit d'un très vaste domaine qui s'est enrichi au fil des années. De ce fait, les dirigeants des organisations ont dû développer diverses techniques afin de mieux gérer cette ressource tant importante à la survie de l'organisation.

Au sein d'une organisation hospitalière qui progresse, évolue doit permettre d'harmoniser la prise en charge des patients et d'assurer la continuité et la coordination.

Cette organisation se fixe comme objectif de responsabiliser les professionnels, de les impliquer dans l'acte de gestion et de déplacer le processus décisionnel du sommet vers la base selon le principe desubsidarité.

Pour les responsables des ressources humaines, il est nécessaire de favoriser le changement c'est-à-dire encourager les comportements nouveaux plus efficaces, il est également important d'avoir une vision à long terme dans la gestion des ressources humaines d'où la nécessité de mettre en œuvre une stratégie adéquate.

Il s'agit aussi de développer la motivation et l'implication des salariés et renforcer leur sentiment d'appartenance.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

Introduction :

La motivation joue un rôle important et influence grandement sur l'évaluation des compétences des fonctionnaires d'une façon particulière et sur l'organisation d'une façon générale. Elle occupe aussi une place importante dans la politique de gestion des ressources humaines car l'employé ou le travailleur a besoin d'être stimulé :

interne ou externe pour influencer sa motivation etc. est pour cela qu'il est nécessaire de trouver un système de motivation pour encourager l'individu dans sa tâche d'une façon efficace.

D'une manière générale, les facteurs prédéterminant dans la motivation du travail dépendent de la personne et l'orientation de cette dernière au travail, se motiver est souvent difficile, le processus de motivation est un phénomène complexe. De nombreuses recherches ont démontré que plusieurs facteurs pouvaient en être à l'origine. Dans ce deuxième chapitre subdivisé en trois sections sera consacré à la motivation au travail enjeu et défis des organisations. Dans la première section nous allons aborder les principaux fondements théoriques de la motivation au travail puis dans un second temps, nous allons présenter la motivation comme vecteur d'engagement au travail. Dans la troisième on va parler sur les interrelations entre le management du capital humain et la motivation au travail.

Section 1 : Les principaux fondements théoriques de la motivation au travail :

Un personnel motivé représente un atout pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines, portant la motivation est un concept complexe, il semble donc utile de s'intéresser à son mécanisme.

1.1. Historique, définition et importance du concept de motivation

1.1.1. Historique du concept de motivation

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle, il n'a pas vraiment été étudié mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui utilise le concept restreint de motivation sachant que cela ne se déroule pas toujours d'une façon directe.

Dès l'époque préhistorique, nos ancêtres s'attelaient déjà à la tâche pour subvenir à leurs besoins et pour protéger leur progéniture. Si l'on reprend la fameuse pyramide de Maslow, ils'agissait avant tout de subvenir aux besoins primaires (physiologiques et de sécurité). Au fil des siècles, il sont évolués, laissant place à de nouveaux besoins, moins matériels (appartenance, estime de soi et accomplissement personnel).

Pendant l'Antiquité, les différences entre les populations se sont marquées, et des activités professionnelles plus variées ont commencé à se côtoyer. D'une part, le travail physique était réservé aux esclaves. Leur motivation était simplement de travailler pour ne pas être puni et rester en vie. En parallèle, les maîtres occupaient une fonction politique. Les notions de motivation et de considération étaient alors fondamentales. Les mêmes aspirations de reconnaissance et d'honneur animaient également les soldats qui servaient leur patrie et souhaitaient monter en grade.

Par la suite, au Moyen-âge, l'artisanat était en pleine expansion. Les commerçants vivaient alors de la création et de la vente de leurs propres produits⁵¹.

Dans ces conditions, le gain et la reconnaissance pour le travail fournissaient leurs deux motivations principales. Les chevaliers, quant à eux, vouaient leur existence à la cause du royaume, et la reconnaissance primait. Enfin, dans une société dominée par l'Église, le peuple travaillait dans l'espoir d'obtenir la salut éternel et y trouvait là une motivation divine.

⁵¹<https://www.universalis.fr/encyclopedie/motivation-psychologie/1-motivation-et-atteinte-d-un-but/> consulté le 10/10/2021 à 17h

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré, pour l'artisan de cette époque, il fallait posséder les savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque⁵².

À la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent c'est l'ère du passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse. À partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. À cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante « la motivation correspondante à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision »

Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques. Nous sommes à l'ère de la perception de « l'Homme économique ». Cette époque correspond à celle des approches dites « classiques » des organisations, notamment par Frédéric W. Taylor (1911) avec « l'Organisation scientifique du travail (OST) » ; Henri Fayol avec « les principes administratifs » ; et Max Weber avec « l'organisation bureaucratique ». Globalement, les classiques avaient réduit l'Homme à une simple main d'œuvre, une force de travail que l'employeur peut acquérir sur le marché, compte tenu des besoins de maximisation de la production industrielle et du profit. Et pour vivre, c'est-à-dire se nourrir, se soigner, se vêtir et se loger, l'ouvrier est par conséquent obligé de vendre sa force de travail tout en s'adaptant à la machine de production.

Durant cette période, la perception de l'Homme s'est donc référée à ses seuls besoins vitaux ou primaires, postulant par conséquent que l'individu est fondamentalement motivé par des préoccupations d'ordre économique. L'ouvrier était ainsi payé en fonction seulement de son rendement par unité de temps. Il est important de noter que cette conception de l'individu a suffisamment fait ses preuves d'efficacité productive, en témoigne l'essor économique de la première moitié du XX^e siècle.⁵³

Cependant, les premières récessions économiques et les nouveaux enjeux de la croissance qui en ont résulté vont montrer les limites des approches classiques du travail. En effet, les salaires et les autres avantages matériels accordés aux travailleurs ne suffisent plus pour booster les rendements. Il faut donc que les dirigeants trouvent d'autres systèmes pour dynamiser la production, ce qui a amené ces derniers à se tourner vers les psychologues, sociologues qui, eux, vont se pencher plutôt sur les dimensions sociales des individus.

⁵² <https://www.universalis.fr/encyclopedie/motivation-psychologie>, consulté le 10/10/2021 à 17H15

⁵³ http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/12/21/cercle_41450.htm consulté le 10/10/2021 à 18H

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers se sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation en cherchant à déterminer ce qui poussait ou qui suscitait la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui.

À début du 20^{ème} siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme, les principes d'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence d'un salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques.

La prise en compte des facteurs humains dans les organisations est née avec l'apparition de l'école dite des « relations humaines » avec notamment Elton Mayo suivi plus tard par des « héritiers » qui sont Maslow, McGregor, Herzberg, etc. Les travaux de recherche de ces auteurs sont aboutis à des conclusions qui ont été résumées : les individus ont des besoins sociaux qu'ils souhaitent satisfaire pour épanouir.

En somme, pour ces auteurs et managers en quête d'une nouvelle technique capable de rendre encore les entreprises performantes, ils' avèrent impérial de connaître les besoins sociaux et les facteurs d'épanouissement des travailleurs, afin de pouvoir construire de nouvelles politiques de gestion qui offrent aux individus les opportunités de satisfaire lesdits besoins, étant entendu que ceux-ci restent en harmonie avec les objectifs de l'organisation.

À cet effet, les célèbres études de Mayo, à la Western Electric (entre 1924 et 1927), auraient permis d'attribuer le phénomène d'accroissement du rendement de l'entreprise à un meilleur climat social de travail qui régnait chez les ouvriers tout au long de l'expérience⁵⁴.

Dès lors, nombre de chercheurs, dans cet élan de la prise en compte du caractère « humain » de l'individu au travail, ont développé d'importantes théories explicatives du phénomène de motivation. Avant d'en venir sur quelques-unes de ces théories, il convient d'analyser d'abord le contenu du concept de motivation au travail.

1-1-2-Définition et importance du concept de motivation

1.1.2.1. Définitions du concept de motivation

Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou du fait d'être actif. La motivation prend de nos jours une place de premier plan dans les organisations. Elle constitue le moteur qui met en action tout un système visant avant tout la bonne marche et la croissance de l'entreprise. Plusieurs définitions ont été proposées par la psychologie sociale.

Pour CAMPBELL « la motivation est liée : à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possibles, à l'amplitude, ou à la force de la réponse une fois que ce choix est fait, et à la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu »⁵⁵

⁵⁴http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/12/21/cercle_41450.htm

⁵⁵Fabien Fenouillet: « Les théories de la motivation », édition Dunod, Paris, 1998, p16.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

Le terme « motivation » dérive du latin « movere » qui signifie mettre en mouvement. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule, chez ses collaborateurs, les raisons qui les poussent à agir.⁵⁶

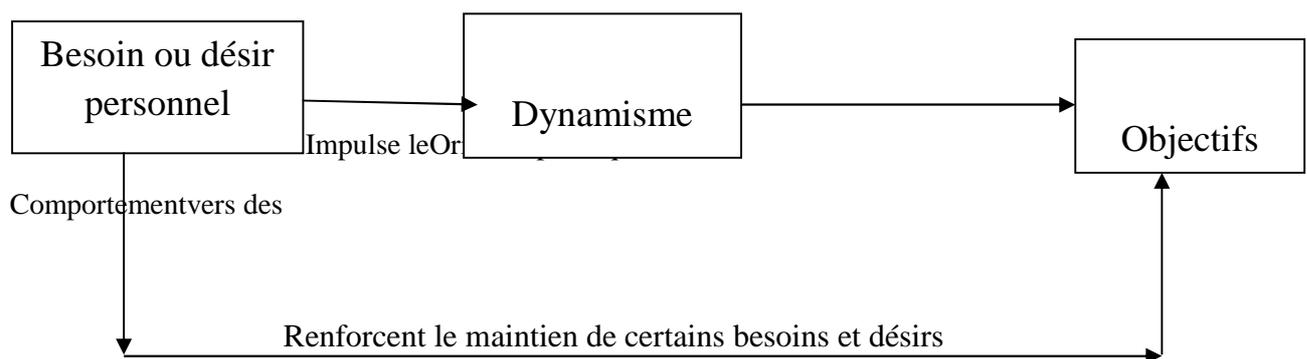
D'après P. Roussel « La motivation peut être envisagée soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire un bon travail. Lorsque l'intention se transforme en comportement, on choisit l'indicateur d'effort pour apprécier la motivation. Le comportement motivé est alors animé par une force (Vroom en 1964) qui stimule l'homme au travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et le relâchement au travail. »⁵⁷

La motivation désigne le moteur de nos agissements, Selon Vallerand et Thill « elle représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁵⁸

La motivation est ce qui stimule le comportement humain donc « c'est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ; effort défini comme la somme d'énergies physique et intellectuelle investies dans un travail et se traduisant par une performance, qui seule est accessible à la mesure.

La motivation, en somme, ne peut s'appréhender et se mesurer qu'indirectement - subjectivement, à travers des échelles de mesure d'attitude ; objectivement, par des scores de performance. »⁵⁹

Figure 3: Modèle simplifié du processus de motivation



Source: Terry et Franklin: « Théories de la motivation au travail », Dunod, Paris, 1985, p.22.

⁵⁶Michael Aguilar: « L'art de motiver » édition Dunod, Paris, 2009, P.09

⁵⁷Roussel Patrice: « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition economica, Paris, 1996, P.74.

⁵⁸Etienne Serupia Semuozza: « théories de la motivation au travail » édition L'Harmattan 2009-coted'ivoire, p.22.

⁵⁹Salvator Maugeri: « théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004 P.10.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

De façon simple, le processus de motivation est décrit comme : un individu ressent un besoin ou un manque qui crée une certaine tension en lui. Une action s'enclenche alors pour réduire, voire, supprimer cette tension. Si l'action atteint son but, le besoin est satisfait et la tension est réduite ou supprimée.

1.1.2.2. L'importance de la motivation

L'un des principes de base du management s'appuie sur l'idée que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation. Motiver le personnel, c'est permettre à chacun de valoriser ses compétences et ses capacités. On attend des salariés qu'ils apportent leurs connaissances, leurs compétences, leur professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, leur conscience professionnelle, leur créativité, et leur capacité d'adaptation. Le recrutement revêt donc une importance primordiale pour la bonne marche de l'entreprise. Mais ces qualités ne seront pleinement développées que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, s'ils ont envie qu'elle réussisse, en un mot, s'ils sont motivés.

En se référant à la compétitivité, la motivation représente un facteur capital de la réussite des entreprises, tous les efforts devront converger vers le développement de la motivation dans la gestion des ressources humaines, une des tâches centrales des dirigeants.

Cependant, un lien étroit existe entre la motivation et la qualité de travail des salariés, on pourrait résumer ainsi l'équation pour améliorer la productivité, réaliser une bonne motivation pour obtenir une bonne qualité de travail.

La motivation au travail est un processus qui implique :

-
La volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail;

-
La concrétisation de cette intention en comportement effectif, au mieux des capacités personnelles.⁶⁰

Ce qui incite chaque collaborateur à fournir le meilleur de lui-même pour contribuer au dynamisme de son organisation.

Nous avons d'ailleurs noté que les chefs d'entreprise qui n'ont pas tenu compte de cet aspect crucial de la motivation ont vu leurs entreprises disparaître privant ainsi des hommes de leur travail, car ils ont cru que seul leur équipement, véritable miracle technique est garant de leur succès malgré la mise en garde de divers spécialistes qui affirment que leurs hommes représentent un atout majeur car la productivité

⁶⁰Salvator Maugeri, op.cit, P10

es meilleures entreprises reposent sur la motivation de leur personnel, en ce que elles voient un élément clé de leur succès.

1.2. Typologies et caractéristiques de la motivation

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation et quelques caractéristiques de la motivation :

1.2.1. Typologies des motivations

La taxinomie de la motivation distingue en général plusieurs types de motivation de l'individu dans son travail.

1.2.1.1. La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire d'un résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leaders sur un marché.

1.2.1.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale est intéressée davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux.

1.2.1.3. La motivation de survie

C'est celle qui préside aux actes, sans laquelle aucun autre acte ne serait envisageable ; Lorsqu'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité, à ce propos, le cas d'un individu en période d'essai, est peut-être un exemple qui sied. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir sa période d'essai et de conserver son emploi.

1.2.1.4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, c'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à tel point que la fin justifierait les moyens.⁶¹

1.2.1.5. La motivation intrinsèque ou automotivation

⁶¹Laura Mucha, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire de master, Gestion et management, Université de Reims, 2010, P19.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

Elle a plus d'impacts positifs pour les personnes et par voie de conséquence pour son entourage professionnel :

Au niveau cognitif : Les individus à motivation intrinsèque présentent une plus grande flexibilité cognitive. Ils apprennent et s'adaptent vite, utilisent au mieux leur connaissances et leurs attitudes. Ils montrent de meilleures facultés d'apprentissage conceptuel et un plus grand intérêt à leurs tâches et une grande créativité et sont souvent innovants ;

Au niveau affectif : ils véhiculent des émotions positives qui leur permettent une grande résistance au stress, ils ont un fort sentiment d'appartenance et estime de soi ;

Au niveau comportemental : ils montrent un fort investissement, peu d'absentéisme, une plus grande satisfaction au travail, une attitude constructive. Ces personnes montrent ostensiblement qu'elles prennent plaisir à travailler et à apprendre pour devenir compétentes et atteindre les objectifs. On peut distinguer au moins trois grandes catégories de motivations intrinsèques selon la catégorie d'activité ⁶²

La motivation intrinsèque à la connaissance

Elle est liée au plaisir d'apprendre, de savoir, d'acquiescer de nouvelles compétences, de développer ses attitudes et ses dons.

La motivation intrinsèque à l'accomplissement

Cette motivation est déterminée par le plaisir que l'on ressent lorsque l'on se surpasse dans son activité, son travail, lors de la création ou d'une invention. C'est le plaisir d'affronter un problème qui est pour nous un vrai défi ou un challenge, c'est aussi le plaisir de mettre en pratique ses connaissances et ses compétences pour accomplir quelque chose de grand et de beau qui est le mobile de cette motivation.

La motivation intrinsèque aux sensations

C'est la réalisation de l'activité pour ressentir des sensations stimulantes telles que les plaisirs sensoriels ou esthétiques. C'est le plaisir que l'on ressent à pratiquer certaines activités.

La motivation extrinsèque par intégration

La motivation extrinsèque se réfère à un type de motivation qui trouve sa source à l'extérieur. Chez les individus à motivation extrinsèque, le sentiment d'appartenance est élevé et elle sera proactive, ils ressentent la baisse de plaisir ressenti à réaliser leur travail, ils ne cherchent pas

⁶²Laurent Keller: « les clés de la motivation au travail », édition L'Harmattan, Paris, 2007, P66.

à développer leur créativité, une baisse de l'enthousiasme et à terme une démotivation se traduisant par une baisse de performance

1.2.1.6. La motivation par régulation externe

C'est une motivation caractérisée par l'utilisation des récompenses; les individus dans ce cas font preuve de créativité dans le seul but d'entirer le maximum de profit, leurs antémotivés et leurs estimes de soi sont liées à l'obtention de la récompense.⁶³

Cette type de motivation convient parfaitement aux emplois qui nécessitent de produire en quantité, nom bre de contrats signés...

1.2.2. Les caractéristiques de la motivation

1.2.2.1. Les caractéristiques globales

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.

Ledéclenchementducomportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement

Ladirection :

L'énergie est orientée consciemment, volontairement, à la suite de choix vers un travail à réaliser. La motivation implique une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tous les efforts, et de réaliser des objectifs mieux, selon ses capacités, le travail qui est confié⁶⁴.

L'intensité :

Ils'agit de l'énergie soutenue qui caractérise l'effort déployé dans le travail. Elle se manifeste par un certain niveau de stimulation

Lapersistence :

Ils'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail

1.2.2. Les caractéristiques des personnes motivées

Les individus motivés possèdent trois caractéristiques en commun:

- Ils sont en mouvement : c'est-à-dire qu'ils ont des projets, s'améliorent, évoluent, se développent dans divers secteurs de leur vie (professionnelle et personnelle).

⁶³Laurent Keller, Op.cit, p77.

⁶⁴Patrice Roussel, Op.cit, p75.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

-ils sont positifs : c'est-à-dire identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses alors le devenir de l'homme sera l'avenir de l'entreprise.

En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît, en changeant le monde ou l'espace dans lequel il vit, l'homme se change lui-même.

-Ils éprouvent du plaisir à travailler : c'est-à-dire, sont de bonne humeur, le matin devant la perspective de leur journée de travail.

On peut distinguer deux personnalités extravertie et intravertie. Un extraverti est quelqu'un dont les attitudes générales, les intérêts et l'énergie sont dirigées vers l'extérieur et dont les motivations viennent principalement de stimuli externes. Un introverti a puisé ses intérêts et son énergie dirigée vers l'intérieur et il est motivé essentiellement par des stimuli internes.

1-3-Les théories de la motivation au travail :

Ce point nous permettra d'appréhender les principes théories de la motivation au travail, nous distinguerons d'une part les théories relevant de l'école scientifique du travail, d'autre part les théories de l'école de relations humaines

1-3-1-Théorie de l'Ecole Scientifique du Travail

Au début du XX^e siècle, Frederick Taylor est le concepteur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Il a développé un mode d'organisation où le travail est décomposé en une succession de tâches élémentaires, chacune accomplie par un ouvrier différent : c'est le travail à la chaîne. Pour augmenter la productivité d'un ouvrier et renforcer sa motivation, Taylor préconise de le rémunérer en fonction de son rendement. Selon lui, la motivation est la conséquence du salaire et ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, déshumanisant le travail. Dans sa perspective, la rémunération augmente en fonction de son rendement et la motivation est fondée sur le gain.

Selon lui, l'ouvrier ne travaille pas pour penser, mais pour exécuter des gestes calculés. Il est donc encouragé à être performant par un système de prime. Cependant, cette logique d'une motivation entretenue par le salaire est remise en question car la division du travail par tâches spécialisées induit une activité répétitive qui est source de démotivation.

1-3-2-Théories de l'Ecole des Relations Humaines

La prise en compte des facteurs humains dans les organisations est née avec l'apparition de l'école des relations humaines, avec notamment Elton Mayo suivi plus tard par Maslow, McClelland ou encore Herzberg.

1-3-2-1-Les théories du contenu

-La théorie de l'Homme social selon E. Mayo

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

Elton Mayo est un psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il a voulu compléter l'hypothèse taylorienne et a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés (environnement, horaires, sentiment de sécurité, sécurité de l'emploi, ...). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

L'une de ses expériences la plus connue est sans doute celle de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago. Elle est à l'origine de l'effet Hawthorne qui montre que les résultats d'une expérience ne sont pas dus aux facteurs expérimentaux mais au fait que les individus ont conscience de participer à une expérience dans laquelle ils sont testés. La conclusion de l'étude de E. Mayo est donc double :

Sur le plan expérimental, le simple fait d'avoir été choisi comme sujet de l'expérience et d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'expérimentateur peut être un facteur de motivation.

Sur le plan de la psychologie au travail, le fait d'être associé aux objectifs de l'expérience, d'entreprendre un minimum d'initiatives et de se sentir intégré dans un groupe a un effet bénéfique sur la productivité des individus.

La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de Maslow

En 1943, les travaux d'Abraham Maslow permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance. Il considère que l'individu passe à un besoin d'ordre supérieur quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait. Selon A. Maslow, l'individu cherche à satisfaire les besoins fondamentaux avant de s'élever. La pyramide de Maslow modélise cette classification hiérarchique des cinq niveaux de besoins, définis ci-dessous :

- Les **besoins physiologiques** sont des besoins primaires vitaux, directement liés à la survie de l'individu (se nourrir, dormir, s'hydrater, respirer, ...).
- Les **besoins de sécurité** consistent à se protéger contre les différents dangers qui menacent l'individu. Ce sont des besoins de stabilité et de protection de soi : sécurité d'un abri (logement), sécurité des revenus et des ressources (contrat de travail, pérennité de l'emploi, niveau de rémunération suffisant, ...), sécurité physique contre la violence, sécurité psychologique, sécurité d'une stabilité familiale ou affective et sécurité médicale (santé).
- Les **besoins d'appartenance** font références à la dimension sociale et aux rapports affectifs. Ce sont les besoins d'appartenance et d'intégration à un groupe, qu'il soit social, relationnel ou statutaire : besoin d'aimer et d'être aimé et de se sentir accepté.
- Les **besoins d'estime** prolongent les besoins d'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein de groupes auxquels il appartient. Ce besoin correspond à un besoin de considération, de réputation, de reconnaissance, de gloire, de ce qu'un individu est, par les autres ou par un groupe d'appartenance.
- Le **besoin d'auto-accomplissement** est, selon A. Maslow, le sommet des aspirations humaines. C'est, en fait, le besoin de réalisation de soi vers un épanouissement et un développement personnel, par le travail par exemple, c'est-à-dire le besoin d'exploiter et de

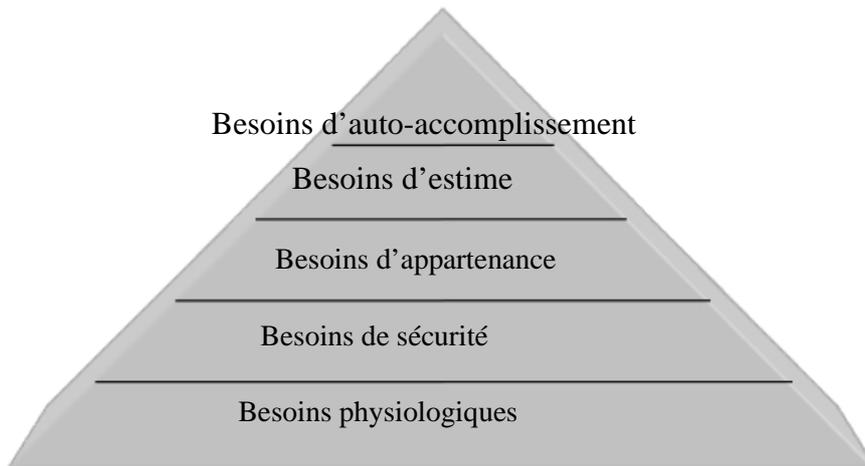
Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.⁶⁵

L'origine de la motivation correspond donc à la volonté de satisfaire des besoins. L'idée est qu'il n'est possible d'agir sur les besoins supérieurs d'un individu qu'à la condition que ses besoins primaires soient satisfaits.

Il démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Il insiste beaucoup sur le développement individuel et l'appel à se réaliser. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant.

Figure 6: La pyramide des besoins selon Maslow



Source: Salvator Maugeri: «théories de la motivation au travail», édition Dunod, Paris, 2004, p.54.

Aujourd'hui ce modèle est à relativiser. La pyramide de Maslow est l'une des théories de motivation les plus enseignées et connues, notamment en management. Cependant, cette hiérarchisation n'est aujourd'hui plus considérée comme valable.

En effet, suivant son caractère, un individu peut être plus sensible à un besoin particulier, indépendamment de la satisfaction ou non des besoins inférieurs.

La théorie ERG d'Alderfer :

Alderfer propose la théorie ERD (ERG) «Existence, relatedness & growth» comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés d'une banque, Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).⁶⁶

-

Les besoins d'existence : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent à

⁶⁵ ROUSSEL P. «Rémunération, motivation et satisfaction au travail», Edition Economica, Paris, 1996. P.34

⁶⁶ ROUSSEL P., OP. Cite; P.35.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

ux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif, ... appartiennent à cette catégorie. Il en est même de pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

Les besoins de rapports sociaux: Ils agissent des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui des sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à les satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté des individus d'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales

Les besoins de développement personnel: l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part, d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi.

Pour Alderfer, il n'existe pas de hiérarchie de préséance, chaque besoin peut agir d'une manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir: plus il est satisfait, moins il est intense.

La théorie des besoins de McClelland

Dans cette même optique de volonté de satisfaction d'un besoin pour motiver les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés, prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. Il propose trois catégories de besoins, sans aucune hiérarchie⁶⁷:

-Le **besoin d'affiliation**, ou le besoin de s'associer à d'autres personnes, de faire partie d'un groupe et d'être apprécié, reflète la recherche de la reconnaissance où le regard des autres est primordial.

-Le **besoin d'accomplissement**, ou le besoin de réussite, de relever des défis et d'atteindre des objectifs, reflète la recherche de l'excellence, au regard de ses propres critères et objectifs.

-Le **besoin de puissance**, ou le besoin de contrôler sur ses pairs et d'avoir de l'influence sur eux, reflète la recherche du pouvoir sur les choses et sur les autres.

La prédominance d'un des trois besoins chez un individu sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

La théorie bi-factorielle Herzberg: rendre le travail plus intéressant pour motiver

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. En 1959, il a élaboré plus précisément le concept de motivation au travail et repère

⁶⁷Traduit de Clayton P., Alderfer, An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance, volume 4, issue 2, pp. 142-175, May 1969

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs : les facteurs d'hygiène et les facteurs internes. Les facteurs d'hygiène ne sont pas de véritables sources de motivation car dès qu'ils sont pourvus, ils réduisent ou évitent simplement l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Parmi ces facteurs se retrouvent les conditions de travail, les relations entre les individus ou encore la rémunération. Les facteurs internes ou moteurs, eux, sont sources de motivation et porteurs de satisfaction. Cette motivation est liée au sentiment de s'accomplir dans son travail, au contenu des tâches, à l'intérêt du travail et à la réussite. Afin de satisfaire ces besoins, l'homme se surpasse sans cesse pour atteindre l'objectif qu'il s'est fixé.

F. Herzberg travaille donc plutôt sur l'approfondissement par le travail et l'appel à se responsabiliser. Pour motiver les individus, il propose de leur donner un travail leur permettant de se réaliser, offrant donc la possibilité d'avoir une expérience enrichissante, une certaine autonomie et des responsabilités.

L'application managériale de toutes ces théories centrées sur le contenu du travail se trouve donc dans l'incitation à agir sur ce contenu, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques. Ces missions leur permettront de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel aucun retour n'est prodigué.

1-3-2-2-Les théories du processus

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi elle provient, mais s'interrogent sur son fonctionnement.

La théorie des attentes : le système V.I.E de Vroom :

La théorie du système V.I.E., encore appelée théorie des attentes, a été particulièrement étudiée par Vroom en 1964 et développée par Porter et Lawler en 1968. L'approche Vroom dépasse les classiques réflexions sur la satisfaction des besoins et va au-delà de l'approche de Maslow et de celle d'Herzberg. Vroom ne se focalise pas sur les besoins mais relie la motivation d'un individu à ses attentes et à ses chances de les atteindre. Chaque individu a une tendance à entreprendre une action s'il la perçoit comme étant susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et de lui apporter les récompenses qu'il attend. Ainsi, le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation : la **Valence**, l'**Instrumentalité** et l'**Expectation**.

L'expectation signifie que l'individu formule des attentes sur ses chances de réussite compte tenu de ses propres capacités (suis-je capable de réussir ?). Chaque individu évalue ses chances d'atteindre l'objectif proposé en fonction de sa capacité à effectuer le travail demandé.

L'instrumentalité (l'utilité) est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit suivi ou non d'une récompense. Une première condition est nécessaire : l'individu doit voir un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (salaire, reconnaissance, sécurité). La seconde condition est que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui

permettra d'obtenir la récompense souhaitée.

La valence est la valeur subjective de la récompense. C'est-à-dire, qu'il est essentiel que l'individu souhaite réellement obtenir les récompenses clairement perçues et qu'elles aient de la valeur pour lui.

Pour que la motivation fonctionne en tant que processus, ces paramètres doivent fonctionner ensemble et former un système. Vroom propose donc l'équation suivante :

Motivation (M) = Valence (V) x Instrumentalité (I) x Expectation (E).

Si l'un des paramètres est négatif, absent ou nul, la motivation sera nulle. La motivation est ainsi vue comme une force déterminée par ces trois paramètres (Vroom, 1964).

La théorie des attentes renseigne sur l'importance de la rétroaction et du soutien pour les salariés car elle clarifie le lien entre effort et performance.

La théorie de l'équité de J.S Adams

La théorie de l'équité est née suite aux recherches et expériences menées par le psychologue John Stacey Adams. Selon cette théorie, chaque individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable et établit en permanence une balance appelée « ratio d'équité », en comparant ce qu'il donne à l'entreprise (contribution) et ce qu'il en retire (rétribution) : **Ratio = Rétribution / Contribution**. En effet, un individu est motivé lorsqu'il considère que la **rétribution** de son travail (« *outcomes* ») est en ligne avec sa **contribution** (« *inputs* »). La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, prime, avantage, ...) ou non (reconnaissance, considération, fierté, formation, sécurité et stabilité de l'emploi). La contribution se fait par le biais non seulement du travail et de l'effort fourni mais comprend aussi les compétences, les aptitudes personnelles, la qualification, l'engagement, l'expérience professionnelle détenue ou encore l'ancienneté.

Chaque individu au travail a tendance aussi à comparer sa situation avec celle des autres au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci. Pour ce faire, l'individu va comparer son ratio à celui d'autres individus pour lesquels il évalue les rétributions par rapport aux contributions. Cette comparaison amènera l'individu à un sentiment de justice (équité) ou d'injustice (sur équité ou sous équité) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. L'injustice poussera l'individu à agir pour rétablir l'équilibre. La recherche de justice est donc un moteur essentiel de la motivation individuelle (Adams, 1965).

La théorie de la fixation des objectifs de Locke :

Après de nombreuses recherches, E. Locke, psychologue des organisations, a développé une théorie mettant en exergue les liens existants entre les **objectifs** et la motivation des collaborateurs (Edwin Locke, 1968). Il a démontré qu'un individu est motivé lorsque des objectifs clairs lui sont fixés et lorsqu'un retour approprié sur sa capacité à les atteindre lui est fourni. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation

qui permet aussi d'améliorer la performance de l'individu. Ce dernier est stimulé par la recherche d'un accomplissement et développe ainsi ses capacités professionnelles.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

Locke a ensuite travaillé avec Latham en 1990 afin de préciser que la fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions :

-La **clarté** de l'objectif.

-Le **challenge** de l'objectif : il doit présenter une forme de difficulté pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement dont il bénéficiera lors de l'atteinte de cet objectif. Cette difficulté n'est plus motivante lorsque l'objectif est trop ambitieux pour être atteint. L'enjeu est donc de déterminer le juste niveau de complexité, permettant à l'individu d'améliorer sa performance et non de le démotiver.

-L'**engagement** pour l'objectif : un individu déploiera plus d'efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier, notamment s'il a participé à son élaboration. Ceci nécessite que l'individu soit impliqué dans la prise de décision.

-La **rétroaction** régulière et appropriée est indispensable pour maintenir la motivation des individus et renforcer les comportements performants.

Pour que les salariés soient motivés, Locke montre également que les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions de réussite. En effet, les objectifs doivent être **S**imples, **M**esurables, **A**ceptables, **R**éalisables et définis dans le **T**emps (**SMART**).

Cette présentation des théories majeures de motivation est essentiellement descriptive et ne se veut pas exhaustive. En tant que phénomène largement étudié, la motivation fait l'objet d'une théorisation incessante. En conclusion et dans un esprit de synthèse, aucun modèle ne peut prétendre synthétiser les multiples théories existantes, il est donc vain de vouloir rechercher la bonne théorie.

Section 2 : La motivation comme vecteur d'engagement au travail

La motivation des salariés au travail tient une place primordiale dans les débats de notre société, elle est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général.

2.1. Motivation, implication et satisfaction au travail

La Gestion des Ressources Humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif d'émobiliser et développer les ressources du personnel, pour une plus grande efficacité en soutenant la stratégie souhaitée par l'organisation.

.Toutefois, l'on constate souvent des confusions dans l'emploi des concepts (motivation, satisfaction et implication), de sorte qu'il faille apporter quelques précisions.

Il serait utile de parler de ces trois concepts et les définir afin de dissiper toute nuance concernant. Certes, un manager lorsqu'il parle de motivation, souhaite plus d'implication dans le travail, et un employé lorsqu'il parle de motivation, cherche avant tout la satisfaction.

Aujourd'hui, c'est l'implication qui est recherchée par les entreprises, car c'est elle qui a les plus fortes corrélations avec la performance.

2.1.1.L'implication

L'implication est également dénommée engagement, l'implication est l'attachement de l'employé à son travail ou à l'organisation. Elle précède la satisfaction; mais un employé très impliqué n'est pas synonyme d'employé satisfait, car si l'employé est impliqué et ses attentes ne sont pas comblées, cela génère de fortes insatisfactions.

L'implication déclenche des comportements de mobilisation aux valeurs de l'entreprise. Elle rend compte de l'intérêt, voire de la place que porte l'individu à son activité professionnelle. Certains auteurs comme Kanungo et Charles-pauvre scitent certains travaux qui concluent à une relation positive entre l'implication et la performance⁶⁸

1.1.1. Implication et motivation

L'implication dépend de la motivation intrinsèque car certains travaux démontrent d'ailleurs que l'individu fortement motivé par son travail tend à exercer plus d'effort récompensé par l'organisation.

2.1.1.2. Les effets de l'implication au travail

L'implication aide à améliorer la productivité dans l'entreprise et à améliorer la qualité du travail, elle aide à l'estime de soi. Notons néanmoins qu'à trop forte dose, cet engagement peut devenir nocif pour l'individu et finalement pour l'entreprise, dans la mesure où il peut aboutir à un surmenage et donc à des maladies et certaines formes d'implication empêchent l'individu de changer ou de contrôler ses expériences au sein de l'organisation.

2-1-2. La satisfaction:

La satisfaction est définie par Locke comme un «état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail»⁶⁹ Autrement dit, c'est l'attitude favorable ou défavorable d'un individu vis-à-vis de son travail.

La satisfaction au travail est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée, soit parce que c'est équitable, soit parce que c'est désirable pour l'individu et raisonnable, compte tenu des circonstances.

Pour la théorie des besoins de Maslow, la satisfaction est liée à la réduction d'une tension, elle-même provoquée par le besoin non satisfait. En ce qui concerne la théorie des attentes de Vroom, la satisfaction est liée à la confrontation entre l'ensemble des résultats obtenus, affectés de leur valence, aux résultats attendus, également affectés de leur valence.

⁶⁸ Beatrice Dogor Di Nuzzo: «le management de la motivation» Améliorer les services, édition EMS, 2011 collection dirigée par Luc BOYER, P137.

⁶⁹ <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/documentconsulterle12/10/2021à17h00>.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

2-1-2-1 Satisfaction et motivation:

La satisfaction du personnel naît de son expérience car elle est liée à ses attentes. La motivation précède la satisfaction, cette dernière étant alors considérée comme un indicateur et non une cause. L'employé recherche un équilibre entre ses attentes et ce qu'il reçoit. La motivation détermine les facteurs de satisfaction de l'employé. Considérons alors que la satisfaction dépend de la motivation intrinsèque.

La motivation est le désir d'entreprendre une activité de son plein gré, la satisfaction est un sentiment favorable ou défavorable qu'éprouve un employé à l'égard de son travail ou de l'activité même.

2-1-2-2. Les effets de la satisfaction au travail

Si l'on parle de satisfaction, c'est parce qu'elle a beaucoup d'importance et qu'elle se matérialise dans les effets suivants:

-

La satisfaction de l'employé n'améliore pas sa performance, elle serait d'ailleurs plutôt considérée comme un frein, puisque un employé ne chercherait pas à améliorer sa performance. La satisfaction détermine le taux d'absentéisme, celui de turnover ainsi que le climat au sein de l'équipe;

-

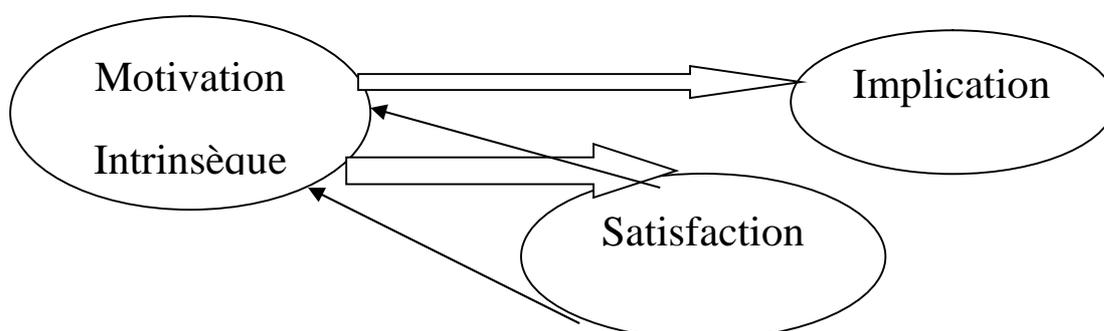
La satisfaction de l'employé facilite une performance supérieure et/ou une conscience orientée vers le client, tout en permettant d'attirer et de retenir le meilleur employé, améliorant par conséquent les capacités organisationnelles afin de délivrer un service de meilleure qualité, si le personnel est bien formé, suffisamment rémunéré, satisfait, et trouve accueilli, la qualité du service également. Ceci entraîne la fidélité du client et donc, de plus grandes marges bénéficiaires pour l'entreprise, contrairement à ce que l'insatisfaction peut être un menace pour l'entreprise, lorsque l'employé n'est pas pris en compte car cela va engendrer un échec de la notion de qualité dans le service;

– Les personnes qui occupent un poste de niveau supérieur sont plus satisfaites dans leur emploi, vu le salaire intéressant, les meilleures conditions de travail et leur tâche intéressante;

-

Il y a une corrélation entre le niveau de satisfaction et l'âge car au fur et à mesure que le travailleur avance dans l'âge il éprouve plus de satisfaction à l'égard de son travail, ceci s'explique par une meilleure adaptation à la situation de travail, ses attentes se réduisent et l'expérience acquise au sein de l'entreprise le rend satisfait.

Figure 4: Représentation des liens entre la motivation intrinsèque, l'implication et la satisfaction



Source: Béatrice Dogor Di Nuzzo: «le management de la motivation» Améliorer les services, édition EMS, 2011 collection dirigée par Luc Boyer, P144.

Dans cette représentation, la motivation intrinsèque est reflétée comme l'élément déclenchant l'implication et la satisfaction. Dans la mesure où un point de satisfaction est assouvi, il déclenchera à nouveau la motivation de l'individu vers un nouveau défi et donc un nouvelle satisfaction.

2-2- Les techniques de motivation

L'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel.⁷⁰

2-2-1- Les mesures de motivation financières

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

2-2-2- Les mesures de motivation non financières

Les mesures de motivation non financière par la création d'un sentiment d'appartenance, par une bonne gestion de carrière et par le dialogue social.

2-2-2-1- Motiver en créant un sentiment d'appartenance

Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut aussi agir pour promouvoir des relations affectives.⁷¹

2-2-2-2- Motiver par une bonne gestion de carrière

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

2-2-2-3- Motiver par le dialogue social

Dans une organisation, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, aux rémunérations, aux conditions de travail... Toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel sera améliorée.

⁷⁰ Arther R (Pell) «encadrer et motiver une équipe», édition S&SM, Paris, 1998, P174.

⁷¹ <https://www.intellego.fr/aide-scolaire-management/les-facteurs-de-motivation-du-personnel>, consulté le 14/10/2021 à 15:00

2-3-La démotivation au travail:

2-3-1-Définition de la démotivation:

La démotivation est l'absence de volonté ou de raison d'agir. On comprendra donc que lorsqu'elle devient professionnelle, les conséquences sont dangereuses pour une entreprise. Elle doit être différenciée des passages à vide, qui sont plus généralement dus à des problèmes plus personnels. Toutefois la démotivation existe sous deux stades plus ou moins avancés : Passagère ou durable. C'est là que le rôle du manager ou du chef d'entreprise doit se mettre en action. Il est impératif de prendre en charge la démotivation d'un salarié avant que celle-ci devienne profonde et puisse parfois se répercuter sur d'autres membres de l'équipe. Bien évidemment plus le problème est géré tard, plus la remotivation sera difficile parfois même impossible⁷².

2-3-2-Les causes de la démotivation:

La démotivation peut venir autant de conditions professionnelles que personnelles.

Dans le premier cas, il est possible pour l'entreprise d'agir pour inverser la tendance. En revanche, dans le second cas de figure où ces raisons sont personnelles, il est difficile de mettre en place une méthode efficace.

En effet, que ce soit pour des raisons de santé, de dépression, de situation personnelle, la démotivation d'un employé ne peut pas être prise en charge par l'entreprise.

Il reste au manager de faire son possible pour être disponible et compréhensif pour épauler au mieux son collaborateur, voire de le faire accompagner par un coach professionnel.⁷³

Quand la démotivation naît de facteurs liés à l'entreprise, elle peut venir :

- d'un travail pénible et/ou répétitif;
- d'un mauvais management;
- d'horaires de travail contraignants;
- d'une surcharge de travail;
- d'aucune évolution professionnelle;
- d'une faible rémunération;

⁷²<http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotion-des-salaries-pour-une-entreprise>.14.10.2021 à 14h

⁷³Laura MUCHA, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire université de Reims, Gestion et management, 2010, p121.

- d'objectifs inatteignables;
- d'un manque de reconnaissance professionnelle;
- d'un poste susceptible de créer l'isolement;
- d'incertitude quant à son avenir;
- d'une mauvaise ambiance/rivalité avec les collègues;
- d'un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Dans certains cas, la démotivation résulte d'un problème de management. Encore trop souvent utilisé, le management pyramidal crée chez les salariés un manque d'implication dans le projet global de l'organisation. Pour résoudre cela, le management horizontal ou collaboratif fait des merveilles. En permettant à chaque membre d'une équipe de participer activement à chaque étape d'un projet, la cohésion et la motivation du groupe peut aider considérablement à remotiver certains salariés qui commençaient à faire sentir des signes d'essoufflement.

2-3-3-Les conséquences de la démotivation des salariés au sein de l'entreprise:

Les conséquences sont aussi nombreuses que sont les sources de démotivation. La première à payer les frais d'un tel désengagement est bien évidemment l'entreprise.

Tout d'abord, il faut bien garder à l'esprit que la démotivation est communicative. Il suffit parfois d'un seul salarié démotivé pour impacter toute une équipe. En effet, démotivé, un salarié est bien souvent stressé, agressif, réfractaire aux nouveautés et à toutes formes de Communication. C'est donc un véritable frein aux relations professionnelles constructives.

Plus encore, cela peut devenir un cercle vicieux qui impacte directement la productivité en générale et trop souvent la qualité du travail. Si on devait résumer les conséquences de la démotivation d'un salarié sous l'aspect le plus négatif qu'il soit, cela correspondrait à:

Figure N°05 : Conséquences de la démotivation



Source : à partir de <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-démotivation-des-salaries-pour-une-entreprise>. 14.10.2021 à 14H32.

Section 3 : Les interrelations entre le management du capital humain et la motivation

La Gestion du capital humain couvre de nombreux domaines, intervenant ainsi à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation : dès le recrutement, la gestion des carrières, la formation, la gestion des conflits, la concertation sociale, la communication, la satisfaction au travail ou encore les conditions de travail.

Aujourd'hui, même si les compétences techniques restent toujours aussi indispensables (savoir planifier, organiser, contrôler la production), l'organisation ne peut plus fonctionner efficacement si ses acteurs manquent de stimulation et de motivation. L'homme a naturellement besoin d'être conforté dans ses espérances, dans son besoin de confiance et dans son sentiment d'appartenance à un projet commun.

3-1-Le recrutement comme facteur de motivation :

Les recruteurs ont désormais pour challenge principal de répondre au besoin de leurs collaborateurs qui recherchent des sociétés qui pourront les accompagner durablement dans leur projet professionnel.

Cela passe donc par la mise en place d'une organisation privilégiant la promotion interne plutôt que le recours systématique à des collaborateurs provenant de l'extérieur. Cette approche vertueuse permet de s'entourer de collaborateurs partageant les valeurs de l'organisation et n'ayant pas une approche de "mercenaire" ou simplement opportuniste.

Les organisations doivent repenser leur manière de recruter et motiver leurs collaborateurs pour s'entourer durablement d'experts motivés, pour cela le recrutement en interne peut être une solution.

La promotion qui est le passage d'une qualification à une qualification supérieure, action d'élever plusieurs personnes à une fonction supérieure, ensemble de personnes effectuant le même parcours de formation pendant la même période.⁷⁴

Donc la promotion interne est un facteur de motivation et de dynamisation des salariés : elle vient récompenser la qualité du travail fourni par un salarié en reconnaissant celle-ci et en donnant au salarié en question la possibilité d'accéder à un niveau supérieur répondant à la fois à son souhait et à un besoin de sa carrière.

3-2-L'effet de la mobilité interne sur la motivation

- L'idée que la mobilité interne contribue à motiver les salariés est déjà identifiée dans la théorie d'Herzberg (1971) pour lui l'enrichissement du contenu du travail est un facteur de satisfaction durable. Ainsi, la mobilité permet d'évoluer, en favorisant les promotions et l'avancement, qui représente une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié est

⁷⁴J-M PERETTI, « Dictionnaire des ressources humaines », édition d'organisation, Paris 2003, P 179.

un facteur de motivation durable⁷⁵

Dans la suite de cette section nous allons faire une présentation des raisons pour les quelles la politique de mobilité interne constitue l'un des facteurs de satisfaction et de motivation. En effet, la mobilité interne permet la motivation des salariés en temps qu'elle s'inscrit dans une démarche de GRH à long terme. Ainsi, elle nécessite que les organisations connaissent mieux les compétences de leurs collaborateurs, et elle leur permet de ce fait, d'être en mesure de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins en compétences, mais les bienfaits de la mobilité interne vont bien au delà de cette seule maîtrise du redéploiement.

La mobilité interne encourage l'apprentissage et la formation, et favorise ainsi d'une part la pluridisciplinarité, d'autre part la capitalisation des connaissances en permettant les échanges d'expériences, la diffusion des savoir-faire, la confrontation des pratiques professionnelles...etc. Également, elle permet de fidéliser davantage les salariés et de maintenir la motivation, en évitant la lassitude sur le poste et l'impression de stagnation.

Enfin, les grandes entreprises y voient un moyen de rééquilibrer leurs ressources humaines, en déplaçant par exemple des salariés vers des zones géographiques ou des métiers sous dotés. Elles améliorent ainsi d'une part leur compétitivité, d'autre part le service client.

Maîtriser la gestion de la mobilité interne devient donc un atout stratégique pour la compétitivité de l'entreprise, et la motivation des salariés. De coté du salarié, la mobilité interne est un moyen de motivation puisqu'elle présente de nombreux attraits, à la fois au niveau de son implication dans l'entreprise, de ses gains financiers et de sa carrière⁷⁶. En effet, la mobilité interne est reconnue pour être une des pratiques les plus largement utilisées dans le cadre de la gestion de carrière : elle facilite non seulement la progression des hauts potentiels (apprentissage sur plusieurs postes, construction de leur réseau, partage des valeurs de l'entreprise...etc.), mais elle joue également un rôle d'ascenseur social, en ouvrant de nouvelles perspectives au personnel de production ou aux salariés en stagnation professionnelle. Mais au-delà de la seule gestion de carrière, cette possibilité d'évoluer régulièrement en interne et de varier ses expériences favorise également l'employabilité des salariés. De plus, elle autorise un changement de poste sans avoir subi le risque d'être confronté au chômage ou à un changement radical d'environnement professionnel⁷⁷.

Cependant, la relation entre la mobilité interne et la motivation au travail n'est pas toujours positive. En effet, et par rapport à la littérature, nous constatons que le lien entre ces deux notions peut être négative autrement dit, la mobilité interne n'est pas toujours garent de la motivation des salariés. De ce fait, que dans certains cas elle engendre des enjeux négatifs pour le travailleur. Dans ce qui suit, nous allons essayer d'approfondir nos explications concernant la relation à la fois positive et négative entre la mobilité interne et la motivation au travail

⁷⁵ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, « Comportement organisationnel volume 3 », 1er édition, de boeck, 2009,P 182

⁷⁶Madame GUEYE NdeyeBirame THIAM, mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'une maîtrise professionnelle de gestion des entreprises et des organisations, sous le thème « gestion des carrières et de la mobilité a la SONATEL : cas des agents de maitrise », institut supérieur de manageant des entreprise et autres organisation -ISMEO-, promotion 2008, 2009. p 28.

⁷⁷Madame GUEYE NdeyeBirame THIAM, op cit, p29

3-2-1-La motivation par la promotion Selon CADIN Loïc « la promotion caractérise sous les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sien d'une même fonction, ou d'un même métier »⁷⁸.

Ainsi la promotion est un moyen de reconnaissance des compétences, des savoir-faire et des savoirs être. Facilitant la motivation du personnel, elle permet à l'entreprise de trouver dans le potentiel existant celui dont elle a besoin. Ainsi, le salarié à travers l'évolution dans sa carrière professionnelle peut trouver des motifs de motivation dans son travail.

La politique de la promotion, vise à la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnels et individuels, ses objectifs sont considéré comme source de motivation, nous pouvons citer :

- Eviter la mauvaise utilisation des compétences dans des postes inférieures qui veut dire la dégradation des potentiels et la perte des talents ;
- Organiser l'évaluation des compétences dans l'entreprise afin de maintenir la ressource humaine, et veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents ;
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental, en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités ;
- Concrétise la reconnaissance des aspirations des salariés, et éviter le gaspillage des talents, ainsi éviter que les compétences qui lui nécessaires soient mal utilisées ;
- Généralement la promotion s'accompagne d'une augmentation de la rémunération ce qui motive les salariés ;
- la mobilité par La promotion permet à la fonction des ressources humaines d'organiser l'évolution des compétences de l'entreprise.

3-2-2-La motivation par la mutation

« La mutation est un instrument de gestion permettant de résoudre certaines contraintes à condition qu'elles soient prévues et organisées rationnellement, comme le système de formation et de promotion, la mutation est l'une des solutions les plus efficaces qui permet un surcroit et de doter l'entreprise d'une structure humaine qui sera la meilleur garantie de son efficacité et de sa réussite».

L'entreprise à travers la mobilité horizontale (mutation) pour susciter ou maintenir la motivation de ses salariés, elle cherche à leur faire découvrir des métiers différents et elle suppose de la part des salariés une polyvalence, une capacité d'adaptation, du dynamisme, et l'amélioration de leur compétence. Dan ce sens la mobilité horizontal remplit son rôle d'incitateur au changement et à la motivation. De plus la mobilité horizontale favorise l'acquisition de nouvelles compétences, elle permet de luter contre les habitudes, la routine.

⁷⁸CADIN Loïc, « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories », 3eme édition DUNOD, paris, 1997. p417.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

Du plus elle engendre plusieurs objectifs qui conduisent à la motivation, a titre d'exemple:

- Favoriser la collaboration entre les différents services ;
- Favoriser l'acquisition des nouvelles compétences ;
- Lutter contre les habitudes, la routine ;
- Eviter la démotivation et l'incapacité de progression ainsi permettra une certaine adaptation des individus.

« La mobilité horizontale suppose de la part des salariés une polyvalence, des capacités d'adaptation, du dynamisme »⁷⁹.

De plus de ces aspects positive que nous avons déjà présenté ci-dessus, la mobilité interne lorsque elle appliqué efficacement tout en respectons les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés, elle développe certains facteurs qui engendre par la suite une motivation pour les salariés.

3-3-La rémunération facteur de motivation

Plusieurs auteurs ont parlé sur la rémunération comme un élément de motivation au travail, il y'a la théorie des attentes ou d'expectation développé par vroom (1964), sa théorie permet de proposer une explication au processus, qui relié la rémunération à la motivation au travail, il a décrit les conditions que doit remplir la rémunération pour être motivante. Cette théorie a fait l'objet de plusieurs travaux depuis trente ans. Des modèles ont été proposé pur l'améliorer, cette proposition a été suivi par l'ensemble des auteurs qui ont travaillé dans le cadre de la théorie des attentes (ex : COMPELL et PRITCHARD ; 1976, GAREN, 1969), selon eux, l'effort déployé dans le travail est un comportement qui sert à évaluer la variable, et expliquer la motivation au travail. Le modèle de PORTER et LAWLER (1968) figure parmi les travaux les plus connus de ce courant.

Le modèle de PORTER et LAWLER, propose un système d'explications du processus qui conduit a une récompense, telle que la rémunération à devenir motivante. Ce modèle a été appliqué dès le départ aux rémunérations afin de tester ses prédictions quant a l'influence des variables explicatives des rétributions, sur la variable à expliquer la motivation au travail. Il constitue depuis une référence dans le champ d'étude sur la rémunération.⁸⁰

Le modèle de Lawler présente en 1971 un nouveau modèle de la motivation, qui tend a expliqué d'une manière plus détaillée, les mécanismes de la motivation de l'homme au travail. Par rapport a celui 1968, celui-ci se limite exclusivement a l'explication de la motivation, et

⁷⁹http://Science.Humaines.Com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737 consulté le 18 /10 /2021 à 17h

⁸⁰PATRICE ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, paris, 1996, P97

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

délaisse l'étude de la satisfaction au travail. Se spécialisant alors sur les problèmes de la rémunération. Lawler explique ce modèle dans le cadre des rapports du salarié avec sa rétribution. Avant de présenter le schéma du modèle théorique. Les conditions nécessaires vues par l'auteur, pour que la rémunération motive les gens au travail sont exposées⁸¹.

3-3-1-Les conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

Lawler énumère cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

-« les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations »

-« les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée. »

-« les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée. »

-« les employés doivent considérer que les relations positives attachées à une bonne performance, sont plus importantes que celles négatives. Selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet de résultat positif peut être annihilé. Ainsi un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences positives élevées et un nombre minimum ayant des résultats de valence négative sont considérés, être liés à la performance. »

-« les employés doivent considérer que faire du bon travail est plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés et orienteront leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler, doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement. »⁸²

Thériault (1983, p.534), précise « que l'argent en soi a un effet motivant sur la personne, l'incitant à déployer un degré d'effort plus élevé », ils stipulent « plutôt que l'argent ou n'importe quelle rétribution que l'employé peut retirer de son travail, a un effet motivant sur le degré d'effort de la personne dans la mesure où il est lié à la performance au travail et où il est perçu comme important par l'employé ». Les attentes et la valence positives sont donc les conditions nécessaires pour qu'un élément de rémunération globale soit motivant, si un seul de ses aspects est nul ou négatif pour une rétribution, celle-ci serait non motivante et inefficace.⁸³

Pendant le contrat de travail les augmentations participent à réduire le turn-over et à garder les meilleurs talents dans l'entreprise. L'employeur a tout intérêt à mettre en place une politique de rémunération adaptée pour fidéliser.

La pyramide des besoins telle que définie par la théorie de la motivation de Maslow illustre

⁸¹PATRICE ROUSSEL, op.cit., P 108

⁸²PATRICE ROUSSEL, op.cit., P109

⁸³PATRICE ROUSSEL, op.cit., P118

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

les intérêts à accorder une rémunération motivante.

-Le salaire permet de subvenir aux « besoins physiologiques » : une rémunération suffisante permet au salarié de ne pas se préoccuper du paiement de son loyer, par exemple. Libéré des problématiques alimentaires, il est totalement concentré sur son travail.

-La sécurité est également un moteur de motivation : le salarié en CDI qui perçoit un salaire fixe s'offre de la stabilité, et peut envisager des projets (emprunt bancaire pour financer un achat immobilier, par exemple). Le montant de la part fixe prend donc une importance centrale.

-Le besoin d'appartenance peut être assouvi par des éléments de rémunération annexes tels que le plan d'épargne salariale : par intéressement ou participation, le collaborateur est d'autant plus impliqué dans la croissance de l'entreprise dans la mesure où l'employeur a créé un sentiment d'appartenance fort.

-Au sommet de la hiérarchie des besoins, la reconnaissance du travail : il s'agit d'offrir une juste rétribution de son travail au salarié, pour favoriser sa motivation intrinsèque (sa confiance en lui augmente) et extrinsèque (il peut se prévaloir de sa rémunération dans ses relations humaines en société). La reconnaissance passe par l'octroi d'avantages individuels.

3-4-L'effet de la promotion sur la motivation au travail :

La qualification d'un salarié est définie lors de la conclusion de son contrat de travail. Celle-ci, cependant, est susceptible d'évoluer : l'employeur peut notamment proposer à son salarié de nouvelles responsabilités, par le biais d'une promotion.

Une promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue par une qualification supérieure, dans la classification des emplois.

La promotion implique la plupart du temps, un changement de travail effectif, et des nouvelles responsabilités et une hausse de la rémunération.

Il y a plusieurs théories qui parlent sur la motivation au travail, plus précisément celle de la promotion :

Il y a la théorie de MASLOW ou il évoque, sa théorie des cinq besoins, et plus précisément, le besoin d'estime ; ici il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé, et d'avoir l'estime d'autrui, et la sensation de la compétence, et tout cela va se faire à travers la promotion, on trouve aussi la théorie de ALDERFER, avec ses 03 besoins (Existence, Sociabilité, Croissance), ce qui nous intéresse ici c'est le besoin de croissance ; ces besoins sont comblés lorsque il réalise son travail tout en ayant le sentiment d'utiliser tout son plein potentiel, donc avoir des promotions pour pouvoir consacrer son plein potentiel dans son travail.

3-5-La motivation par les méthodes de management

Comme source de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance

de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.⁸⁴

3-5-1- Une communication interne claire et transparente

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente. Entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnés. En effet, les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que tout l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

3-5-2- La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés.

3-5-3- Le groupe

La constitution de groupes consiste en une motivation car le premier élément à prendre en considération, c'est qu'il caractérise le groupe c'est-à-dire l'existence d'autrui, c'est-à-dire l'existence des individus avec qui on communique.

Ce qui donne l'influence sur le groupe via le leadership ou la domination peut apporter des résultats positifs ou négatifs comme l'amélioration ou la dégradation du rendement. Un bon leadership développe l'esprit d'équipe, en travaillant avec eux à développer cette motivation qui leur permet de réaliser leurs objectifs d'équipe, il agit de façon à exploiter des talents et les compétences de chacun des collaborateurs pour qu'ils travaillent à pleine capacité, mais également s'intéresser à ce qui les motive (ambitions, objectifs...etc), et il les encourage à exprimer leurs idées.

3-5-4- Le leadership

Le leadership est la capacité d'un détenteur de pouvoir d'entraîner l'adhésion des subordonnés, de transmettre une vision globale et de générer une dynamique collective, et ce pour l'adaptation des styles de management en fonction de la situation, des circonstances et des personnes qu'il doit conduire et motiver. « Les travailleurs semblent être plus motivés par un leadership impartial, des relations cordiales et la communication avec autrui »⁸⁵

3-5-5 La motivation par les conditions de travail

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement les facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaise et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment

⁸⁴L. THOMAS, S. MICHEAU-THOMAZEAU. « La boîte à outils de la motivation », édition DUNOD, Paris, 2014, PP 11.14

⁸⁵Beatrice Dogor Di Nuzzo, Op.cit, p91

par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir d'avantage dans leur travail.

3-5-5-1-La convivialité au travail

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou encore l'organisation d'un « pot » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'activités favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

3-5-5-2-La motivation par le travail lui-même

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété est certaine. Mais quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre :

-

D'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel. L'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, on reste dans la même catégorie d'emploi.

- Venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une autre tâche, et pendant le reste du temps à une autre tâche de la même nature.

- Le changement de la nature du travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal.

- Passons maintenant à l'enrichissement des tâches, qui consiste à modifier la nature même du travail en agissant sur le plan vertical. Cette méthode vise habituellement à satisfaire des besoins d'estime et de réalisation de soi des employés. On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant ainsi l'autocontrôle.

On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement.

3-5-6-Le management participatif

Le management participatif ou coopératif allie à la fois, le management (gestion des hommes et d'opérations) et la participation (partage conséquent entre les acteurs de l'entreprise dans les prises de décision, la transmission des compétences, la responsabilisation....etc.).

3-5-6-1-Le management ou direction par objectif (DPO)

Peter F. Drucker propose un nouveau modèle de management en 1954; la direction par objectif (DPO). Ce modèle consiste à fixer unilatéralement ou de manière négociée aux différents secteurs de l'organisation des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

minée (heure, jour, semaine, mois, trimestre, etc.). Ces modèles s'accompagnent généralement d'une incitation par exemple, des primes ou même une reconnaissance de la part des managers si l'objectif est atteint afin de motiver les travailleurs dans leurs tâches. En effet, la motivation est plus importante si l'on fixe un objectif atteignable que si l'on donne simplement des directives d'exécution, cette méthode a pour but de tirer le meilleur des employés⁸⁶.

3-5-6-2-Ladélégationdepouvoir

«Ladélégationdepouvoirveuxdirequelemanageravecsonéquipealepouvoirdeprendre des décisions liées à une mission, au lieu d'assigner des tâches à ses employés, il travaille avec eux à la planification et à l'exécution de la totalité du projet»⁸⁵

Ladélégationapporteunchangementdemodedetravail, qui exige une formation approfondie qui devrait être confiée à des experts de délégation et complétée par des réunions périodiques de perfectionnement.

3-5-6-3-Lebrainstorming

L'objectif d'une réunion de brainstorming est de faire dégager le plus d'idées possibles, en laissant les participants penser librement et s'exprimer sans crainte.

Toutes les idées doivent être notées sur un tableau même si elles sont stupides, car le principe de brainstorming est le déclenchement, c'est-à-dire toute idée même absurde peut déclencher une idée valable dans l'esprit d'un autre participant.

Si des idées sont par la suite analysées approfondies, mais il est à noter que le brainstorming ne convient pas à tous les problèmes, ils s'appliquent mieux à des situations spécifiques qu'à des politiques à long terme (trouver un nom pour un nouveau produit, améliorer une procédure).

Section 4 : Travaux portant sur les interrelations entre le management du capital humain et la motivation :

Notre thématique n'a pas été l'objet d'étude des chercheurs Algériens surtout quand il s'agit du secteur public.

4-1-Les travaux de thèse de doctorat en science commerciales ayant pour thème « Le management des ressources humaines dans l'hôpital public, cas : CHU d'Oran » présentée par DE Mr GHRISSI L, année 2011,2012 page :317-320

La présente étude a permis d'identifier les déterminants de la motivation au travail pour les ressources humaines au CHU. La connaissance des facteurs de motivation et des facteurs

⁸⁶Laurence Thomas, Op.cit, P33.

d'hygiène peut permettre, d'une part de renforcer les éléments à l'origine de la motivation au travail, et d'autre part d'agir sur les facteurs d'insatisfaction.

L'identification de ces facteurs permet d'envisager des actions correctrices, dans la mesure du possible, afin de motiver le personnel pour qu'il agisse conformément aux intérêts de l'hôpital public. C'est pourquoi plusieurs propositions peuvent être formulées.

Si la marge de manœuvre concernant la rémunération, les conditions de travail et le temps de travail est réduite, il est cependant possible d'agir sur certains facteurs d'insatisfaction, et de renforcer certains facteurs de motivation.

Le processus de la motivation au travail constitue un ensemble complexe qui met en jeu beaucoup d'éléments. Nous pouvons, cependant souligner le fait que la vraie motivation est intérieure, elle consiste en un foyer d'énergie psychique entretenue au cœur même d'individu. Au delà de la satisfaction de ses besoins, l'homme se trouve accrocher sur ses désirs (désire de puissance, désir d'accomplissement,...). Le passage de la notion de besoin à la notion de désir fondamental, permet de passer de la motivation extrinsèque (instrumentale) à la motivation intrinsèque. Cette dernière est la plus difficile à déclencher car elle met en jeu toute une série de facteurs. C'est la raison pour laquelle tout manager doit être en mesure de bien analyser la situation à laquelle il est confronté.

Afin de déterminer avec précision les leviers d'action qu'il peut utiliser pour obtenir les modifications de comportement qu'il attend de ses collaborateurs. Donc l'efficacité de l'action dans un hôpital public passe par une animation et une mise en mouvement des hommes et des femmes pour tenter de faire coïncider les finalités de l'organisation et les aspirations collectives et individuelles.

L'étude menée nous permet de formuler la proposition d'une vision pour améliorer la motivation des ressources humaines d'un hôpital public. L'articulation de cette vision reposait sur deux principes :

-Le développement de la loyauté des ressources humaines des hôpitaux publics;

-L'émergence de valeurs communes auxquelles on le plus couramment référence les personnels de la santé: le service du malade, le respect de la personne, l'esprit d'équipe, l'excellence, le professionnalisme, la participation.

-L'adoption et la décentralisation de la gestion des ressources humaines dans les hôpitaux publics

La gestion des ressources humaines nécessite la mise en place d'un cadre de référence définissant les principes et les orientations permettant le passage d'une gestion du personnel basée sur une logique juridique à une véritable gestion des ressources humaines basée sur une logique managériale. Elle a pour finalité de chercher à obtenir la meilleure adéquation entre les besoins de l'hôpital et ses ressources humaines. Et donc de prendre en compte les attentes du personnel, leurs aspirations et leurs projets pour augmenter sa motivation.

La gestion des ressources humaines de nos hôpitaux publics accuse une concentration excessive puisque la prise de décision est centralisée à un niveau plus élevé de la hiérarchie administrative.

La décentralisation de la GRH dans les hôpitaux publics va permettre : l'amélioration des décisions prises. Et l'éviction de long circuit de transmission d'information. Les décisions

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

sont prises par des personnes connaissant mieux les problèmes locaux. Ceci constitue un élément qui est susceptible d'améliorer la motivation au travail des ressources humaines d'un hôpital public, car les multiples conflits susceptibles de se produire entre le siège lointain d'une part, et les hommes sur le terrain d'autre part, ont de bonne chance d'être nettement réduits.

-L'élaboration et la mise en œuvre, d'une stratégie de développement des ressources humaines pour chaque CHU

-L'adoption de la formation continue comme moyen d'acquérir de nouvelles compétences et de renforcer celles qui existent. Mais aussi comme un outil de formations complémentaires afin que les ressources humaines d'un hôpital public puissent accéder à une meilleure qualification qui leur permettrait d'obtenir une promotion ;

-L'adoption d'une nouvelle vision de promotion des RH des hôpitaux publics. Cette vision devrait s'inscrire dans une logique du principe de mérite. Ce principe doit être institué comme règle générale tout en précisant que le changement de niveau doit être accompagné d'un changement de fonction ;

-L'adoption du dialogue social comme étant une source permettant de cerner les problèmes de la formation, de la mobilité et de l'environnement du travail;

-L'adoption du management participatif par le staff administratif des hôpitaux publics : la politique administrative est perçue comme une source de démotivation pour les ressources humaines. Le personnel des hôpitaux publics doit pouvoir participer à l'élaboration des objectifs de leur organisation. Cette opportunité sera perçue comme une occasion de créativité qui peut améliorer la motivation au travail de ces ressources humaines.

-L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement des compétences L'adoption d'une stratégie de développement des compétences vise l'adaptation professionnelle des personnels à leur emploi et leur développement au travers de parcours professionnels adaptés à leur évolution et à celle de l'hôpital. Ceci sera opérationnel par l'adoption de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) comme un outil de gestion des ressources humaines dans nos hôpitaux publics.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

La mise en œuvre de la démarche GPEC dans le secteur hospitalier public permet l'appréciation des performances du personnel, l'identification des aspirations du personnel et l'évaluation des potentiels de chaque personnel. La démarche implique la prise en compte des diverses dimensions de la gestion des ressources humaines et la recherche de cohérence entre formation, promotion, croissance, mobilité et recrutement.

-Le développement d'une politique sociale

Le développement d'une politique sociale pour contribuer au bien-être des ressources humaines des hôpitaux publics et de leurs familles.

-L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de reconnaissance

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

Si la personne ressent une indifférence totale, il peut se sentir renié et souffrir de cet état de fait car il se trouve déstabilisé dans sa propre identité. La reconnaissance n'est pas une revendication marginale, elle est décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail. La personne peut utiliser cette reconnaissance pour renforcer son image de soi, son identité.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de reconnaissance sous forme d'une récompense symbolique va permettre la prise en considération de l'ampleur des efforts fournis par le personnel des hôpitaux publics et par conséquent un engagement affectif de ces derniers à l'égard de l'organisation.

Le besoin de reconnaissance occupe une place particulièrement importante chez les personnels d'un hôpital public (facteur de motivation). Donc le témoignage de la reconnaissance constitue une source fondamentale de leur motivation.

Les récompenses symboliques peuvent prendre plusieurs formes :

- Participation à un colloque;
- Accès à des programmes de formation;
- Rencontre sociale spontanée (une pause collective, un dîner collectif);
- Remerciements publics pour les efforts déployés par un personnel;
- Lettre personnalisée de félicitation;
- Soutien lors d'un événement difficile;
- Remerciements verbaux.

- La mise en place d'un système d'information et de communication interne

Les managers et les personnels sont les deux pôles de toute politique de communication.

La stratégie, en matière de communication interne, adoptée par le staff administratif influera sur les comportements des ressources humaines d'un hôpital public (facteur de motivation). L'information et la communication interne dans un hôpital public algérien mérite, pour être crédible et efficace, une politique cohérente qui s'articule autour des intérêts des personnels et de l'organisation.

Le développement de la convivialité aux niveaux des hôpitaux publics. Des plannings de rencontre sont à envisager par la direction de chaque hôpital public. Afin de souder les équipes, de développer la cohésion et la communication au niveau de l'établissement. Ces rencontres réunissent l'ensemble des personnels au sujet de l'organisation du travail et des pratiques professionnelles. Dans ce cadre, les ressources humaines de l'hôpital public doivent pouvoir s'exprimer sur leur travail, dans le but de faire évoluer l'organisation d'une part, et d'autre part de pouvoir être écoutées, entendues et d'avoir la possibilité de parler pour évacuer leurs tensions nerveuses, leur ressenti voir leur mal-être dans certaines situations.

4-2 La revue de sciences commerciales, ayant pour thème la problématique de la motivation et de la gestion du capital humain dans un établissement public Algérien : Cas du CHU de Tizi-Ouzou, présentée par : Mr NEDIR M, Mme GHAMARI S, Mme

BOUZIDI Z, Décembre 2019, Page 68-81

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le recrutement, la formation, l'évaluation des compétences, la motivation et les conditions de travail, la communication et le management participatif sont devenus des facteurs de la compétitivité de la performance des organisations.

La fonction ressources humaines couvre l'ensemble de ces domaines au service du développement humain et de la performance des organisations. Fonction de plus en plus partagée, elle s'éclate et se répartit dans toute l'organisation. Tous ceux qui assument des responsabilités dans le management y participent.

Au niveau du CHU de Tizi-Ouzou, cette fonction est encore loin d'intégrer les dimensions d'une gestion des ressources humaines moderne. En effet, après notre analyse des pratiques de GRH au sein du CHU de Tizi-Ouzou, nous recommandons ce qui suit:

- Application du GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences);
- Optimiser le processus de recrutement;
- Renover l'évaluation des compétences;
- Développer les compétences par la formation;

- Motiver et améliorer les conditions de travail.

Ces recommandations visent la mise en place d'une fonction ressources humaines qui soit dotée :

- D'une mission claire et d'une structure adaptée;
- Des outils nécessaires à un fonctionnement optimal ;
- Des outils de pilotage permettant la motivation du capital humain.

Dans toutes les ressources dont dispose l'entreprise, les ressources humaines sont les plus déterminantes dans l'atteinte des objectifs fixés. Leur gestion nécessite une conjugaison des tactes, d'astuces et d'attention. Leur implications mérite une politique bien particulière : la motivation (Brabet, 1996)

Pour le CHU de Tizi-Ouzou, les données qui émergent de l'investigation nous ont permis de dresser un portrait plus clair en matière de motivation et de la gestion des ressources humaines. L'analyse de ces données et l'étude des différents processus liés à la gestion interne de l'établissement en question montrent des déficits et des dysfonctionnements à plusieurs niveaux :

- La fonction ressources humaines joue uniquement un rôle d'administration du personnel. Elle ne dispose ni des moyens ni de l'intention nécessaires pour s'élargir à un rôle stratégique.

- Le CHU n'a pas une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle ne dispose d'aucun outil qui favorise cette approche (référentiel des métiers, fiches de postes...).

- Le recrutement ne suit aucune politique claire, il revêt un caractère plutôt arbitraire fortement influencé par des considérations politiques.

- Les critères d'évaluation fixés par la réglementation semblent ne plus traduire la contribution effective de chaque agent.

Chapitre II : La motivation au travail : enjeu et défis des organisations

- L'évolution du système d'évaluation du personnel hospitalier devient inéluctable.
- La formation reste un levier du développement et de stimulation des ressources humaines pas du tout exploité par le management de l'hôpital.
- Le système de communication est quasiment absent, il est dans la majorité des cas informels, et l'accès à l'information représente une opération pénible. Ce qui engendre la démotivation du capital humain.

Conclusion du chapitre II :

La motivation est un sujet important dans le discours managérial. Pour que le salarié mobilise sa bonne volonté, sa capacité et sa créativité dans son travail il doit se sentir motivé. Un salarié heureux, travaille mieux et plus.

Ce chapitre nous a permis de définir les différents cadres conceptuels liés aux questions de motivation, les différentes théories de motivation traitées nous permettent de mettre en avant les différentes manières d'aborder le thème de la motivation et d'apporter différentes réponses aux questions posées, nous pourrions confirmer grâce à ces théories que les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail.

Pour qu'un travail soit motivant, il doit répondre aux besoins du salarié, c'est la non-satisfaction de ces besoins qui peut engendrer une perte de motivation.

Chaque organisation est amenée à élaborer sa politique de management du capital humain, en prenant en considération les facteurs clés depuis le recrutement, la formation, la rémunération, la mobilité et la promotion afin de stimuler et motiver son salarié.

Dans ce contexte, savoir choisir les bons outils managériaux est fondamental car c'est en étant bien accompagnée techniquement que l'organisation peut valoriser ses ressources humaines et en tirer le plus grand bénéfice.

**Chapitre III : Analyse empirique de la contribution du
management du capital humain sur la motivation au travail des
médecins du centre hospitalier Universitaire NEDIR Mohammed,
Tizi-Ouzou**

Introduction :

La pratique de la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail des médecins du CHU de Tizi-Ouzou demeure un toujours un sujet d'actualité.

Les deux premiers chapitres nous ont permis de poser les bases théoriques de notre travail. Après avoir défini la problématique et exposé les hypothèses de notre recherche, Nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.

Pour cela, nous avons consacré ce dernier chapitre pour l'exposition de notre étude sur le terrain auprès d'une institution sanitaire publique au niveau centre Hospitalier Universitaire NEDIR Mohammed de Tizi-Ouzou, A travers l'analyse des résultats, nous allons essayer de vérifier nos hypothèses de départ et de valider la problématique de recherche posée précédemment afin d'atteindre la finalité de ce travail.

Ce chapitre est scindé en trois sections, une première section est dédiée à une présentation détaillée de l'organisme d'accueil, puis dans la seconde, nous présenterons la méthodologie de la recherche et la démarche adoptées pour obtenir des données et d'informations fiables, enfin une troisième section élabore une analyse approfondie des données recueillis des entretiens et de questionnaires, et on terminera par une conclusion synthétique des résultats obtenus.

Section1 : Présentation du CHU de Tizi-Ouzou

Le Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou est un établissement public à caractère administratif d'une capacité de 1043 lits organisés, répartis en 42 services, englobant ainsi l'ensemble des disciplines médico-chirurgicales, plateau de biologie, de radiologie et autres explorations. Il est caractérisé par son caractère régional, il couvre les quatre wilayas suivantes: Tizi-Ouzou, Bejaia, Boumerdes et Bouira.

La demande en soins est sans cesse croissante du fait des transitions épidémiologiques que connaît la région à l'instar des autres régions du pays. Il constitue un établissement de référence, il couvre un bassin de population d'environ 03 millions d'habitants.

En plus de sa vocation hospitalière, il assure la recherche et la formation. Le CHU Tizi-Ouzou se compose de deux unités à savoir, l'unité NEDIR Mohamed sise au centre ville de Tizi-Ouzou et de l'unité BELLOUA située à quatre kilomètres du chef lieu de la wilaya et ainsi que l'existence d'une clinique dentaire à proximité de l'unité NEDIR Mohamed et le service de Médecine du Travail en extramuros.

1-1- Historique du CHU:

En 1956, les autorités ont procédé à la création de l'hôpital de Tizi-Ouzou celui-ci comportait au départ un nombre restreint de discipline médicale (la médecine, la chirurgie générale, la pédiatrie et gynécologie), il comportait aussi un service d'hospice

En 1974, avec l'avènement de la médecine gratuite, il y a eu une institution du secteur sanitaire à travers le territoire national selon la formule de découpage administratif à l'échelle de la daïra. Alors que le secteur sanitaire est défini autant qu'un ensemble constitué de tous les hôpitaux et toutes les unités physiques de santé implantés dans une même daïra, ces unités peuvent être des salles de soins, des centres de santé, des polycliniques, des cliniques de maternités dépendent entièrement de l'un de ces hôpitaux qui représente le siège du secteur sanitaire

L'hôpital régional de Tizi-Ouzou, avec les unités de santé qui lui étant reliées devient le secteur sanitaire de Tizi-Ouzou.

En 1982, avec l'ouverture de la formation BIOMEDICAL au secteur sanitaire de Tizi-Ouzou, ce dernier fut érigé en secteur sanitaire universitaire(SSU) il assurait deux disciplines :

-La santé publique;

-La formation des étudiants enbiomédical.

En 1986, le secteur sanitaire de Tizi-Ouzou, est devenu centre hospitalo- universitaire(CHU) constitué des unités périphériques et cela en vertu du décret n°86/302 de la création du CHU de Tizi-Ouzou, conjoint du ministère de la santé publique, et du ministère de l'enseignement supérieur, en vertu également de la constitution notamment des articles 111-10 et 152, il est crée un centre hospitalo-universitaire dénommé CHU de Tizi-Ouzou.

Le CHU est une institution publique à caractère administratif rattaché au ministre de la santé, créée par le décret n°86/25 du 11 Février 1986, complété et modifier par le décret n°86/294 du 16 Décembre 1986⁸⁹

1-2-Définition du CHU:

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

Il est placé sous la tutelle administrative du ministre chargé de la santé. La tutelle pédagogique est assurée par le ministre chargé de l'enseignement supérieur⁹⁰

1-3 Les principales missions et activités du CHU:

Le CHU de Tizi-Ouzou, est un établissement public de soins, de formation et de recherche en sciences médicales. Le CHU est chargé en relation avec l'établissement d'enseignement et/ou de formation supérieure en sciences médicales concerné, des missions de diagnostic, d'exploration, de soins, de prévention, de formation, d'étude et derecherche.

En matière de santé, le CHU assure les activités de diagnostic, de soins, d'hospitalisation et des urgences médico-chirurgicales, de prévention ainsi que de toute activité concourant à la protection et à la promotion de la santé de la population. D'appliquer les programmes nationaux régionaux et locaux de santé. De participer à l'élaboration des normes d'équipement sanitaires scientifiques et pédagogiques des structures de la santé. De contribuer

⁸⁹Décret n°86/294 du 16 septembre 1986, portant modification de certaines dispositions du décret du 11 février 1986, portant statut types du centre hospitalo universitaire

⁹⁰Décret exécutif n°97-467 du 2 chaàbane1418correspondant au 2 décembre 1997, fixant les règles de création, d'organisation et des fonctionnements des CHU.

à la protection et à la promotion de l'environnement dans les domaines relevant de la prévention, de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux.

En matière de formation, le CHU assure en collaboration avec le ministère de l'enseignement supérieur, en science médicale la formation graduée et poste graduée. Ainsi il participe à la formation du personnel paramédicale. De participer à la formation, au recyclage et au perfectionnement des personnels de santé.

En matière de recherche, d'effectuer dans le cadre de la réglementation en vigueur, tout travaux d'étude et de recherche dans le domaine des sciences de la santé. D'organiser des séminaires, des colloques, journées d'études et autres manifestations techniques et scientifiques en vue de promouvoir les activités de soins, de formation de recherche en science de lasanté.

Quant à ses activités, le C.H.U de Tizi-Ouzou assure des soins médicaux dans les disciplines telles que la chirurgie, la médecine interne, la pédiatrie, l'hospitalisation des malades et leur suivi nécessaire.

Le C.H.U assure également la formation médicale et paramédicale.

1-4-Description générale du CHU:

Le CHU NEDIR Mohamed, est un établissement hospitalier voué aux prestations de santé et à la formation universitaire d'envergure régionale. Il se trouve à la convergence de plusieurs structures hospitalières périphériques réparties à travers les quatre wilayas du Centre, à savoir Tizi-Ouzou, Bejaïa, Boumerdès et Bouira. Un positionnement qui ne le met pas à l'abri d'une forte pression en matière de demande de soins des populations estimées à 4 millions de toute la Kabylie, voire même d'autres wilayas du pays. Avec 890 lits techniques, il est passé à 1100 lits et de 31 services à 42 services englobant ainsi l'ensemble des disciplines médico-chirurgicales de biologie, de radiologie et autresexploration⁹¹.

L'effectif général de centre hospitalo-universitaire, NEDIR Mohamed, regroupe trois principales catégories du personnel, à savoir le corps médical, le corps paramédical et le corps administratif logistique et technique.

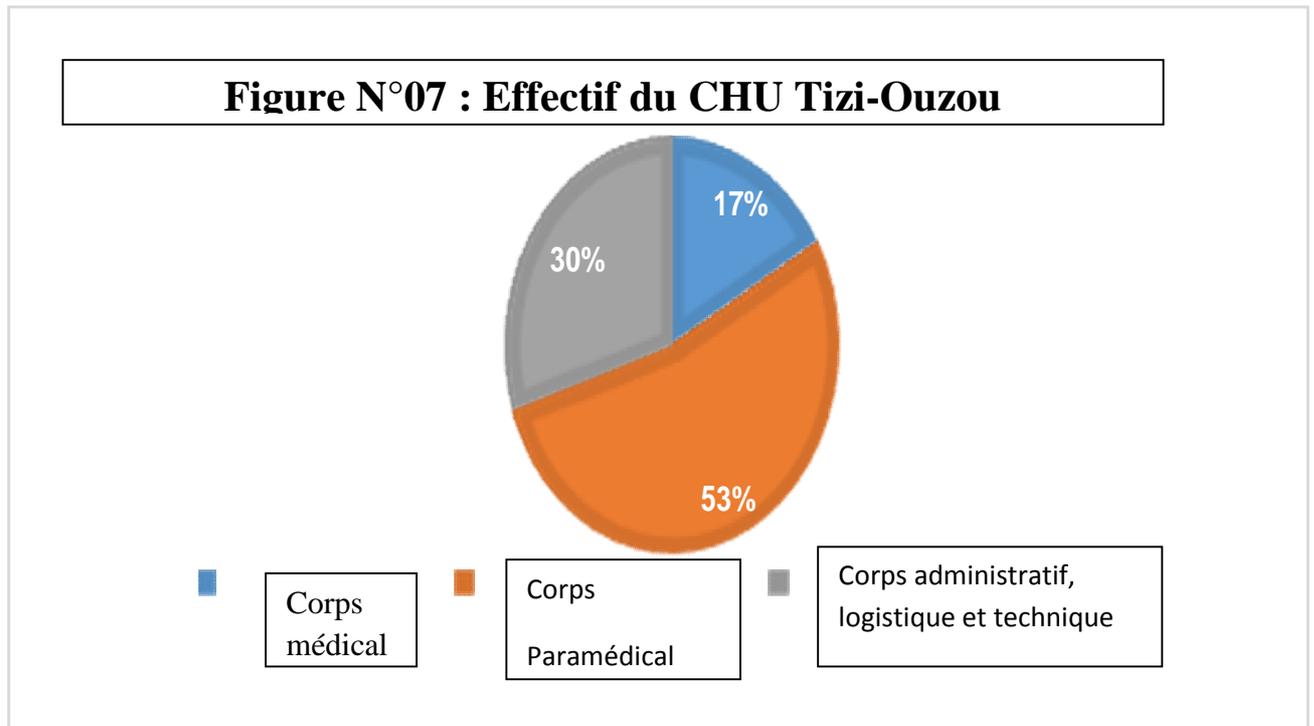
Tableau n° 03: Effectif du personnel du CHU de Tizi-Ouzou en catégories Année 2021

Categories de personnel	Corps medical	Corps paramedical	Corps administratif logistique et technique
Effectif	330	1150	582

⁹¹ Document interne au CHU de Tizi-Ouzou

Sources : établis à partir des données intérieures du CHU de Tizi-Ouzou concernant l'effectif du centre hospitalo-universitaire

Les données de ce tableau, sont représentées dans la figure ci-dessous :



La figure ci-dessous, représente les principales catégories du personnel au sein du CHU du Tizi-Ouzou. Nous constatons que le personnel paramédical représente plus de 50% de l'effectif globale du CHU, suivi du corps administratif qui occupe 30%, et le corps médicale avec 17%.

L'activité du CHU du Tizi-Ouzou, dépend en grande partie de l'efficacité du corps paramédical.

1-5-Les éléments composants la direction du CHU :

Le CHU de Tizi-Ouzou, administré par un conseil administratif (CA) et doté d'un conseil scientifique (CS) et d'un comité consultatif (CC). Il est dirigé par un directeur général (DG) assisté d'un secrétaire général (SG)⁹².

Conformément aux dispositions de l'article 21 du décret exécutif n°97/467 du 2 décembre 1997², et l'arrêté interministériel du 26 avril 1998 à pour objet de fixer l'organisation administrative des centres hospitalo-universitaires⁹³.

1-5-1-le conseil d'administration

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

⁹² Exploitation des données du CHU du Tizi-Ouzou

⁹³ Décret 97/467 du 02 chaàbane 1418, correspondant au 02 décembre 1997, fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des CHU. Du journal officiel n°81 du 10 chaàbane, correspondant au 10 décembre 1997

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

1-5-2- le conseil scientifique

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

1-5-3-Le comité consultatif

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

1-5-4-La direction générale

Sous l'autorité du directeur générale, l'organisation administrative des centres hospitalo-universitaires comprend⁹⁴: (voir annexe n° 04)

Le Bureau d'ordre général;

Le Bureau d'information et de la communication;

Le Bureau de la sécurité et de la surveillance générale;

Le Bureau des marchés, du contentieux et des affaires judiciaires L'organisation administrative des Centres Hospitalo-universitaires comprend:

-La Direction des Ressources Humaines;

-La Direction des Finances et du Contrôle;

-La Direction des Moyens Matériels;

-La Direction des Activités Médicales et Paramédicales.

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

-La direction des ressources humaines :

La sous direction des personnels qui comprend :

-Le Bureau de la gestion des carrières des personnels administratifs, techniques et de service;

-Le Bureau de la gestion des carrières des personnels médicaux, paramédicaux et psychologues

-Le Bureau des effectifs de la régulation et de la solde.

⁹⁴ Arrêté interministériel du 29 Dhou elhija 1418, correspondant au 26 avril 1998, fixant l'organigramme du CHU. Du journal officiel n°39 du 12 Safar 1419 correspondant au 7 juin 1998

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

- Le Bureau de laformation
- Le Bureau de ladocumentation

- La direction des finances et du contrôle:

La sous direction des finances qui comporte :

- Le Bureau du budget et de lacomptabilité
- Le Bureau des recettes et descaisses.

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

- Le Bureau de l'analyse et de la maitrise descoûts
- Le Bureau de lafacturation.

- la direction des moyens matériels :

La sous direction des services économiques qui comporte :

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

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

- Le Bureau des produits pharmaceutiques;
- Le Bureau de l'instrumentation et duconsommable.

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

- Le Bureau des infrastructures;
- Le Bureau des équipements ;
- Le Bureau de lamaintenance.

- la direction des activités médicales et paramédicales :

La sous direction des activités médicales qui comporte :

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

La sous direction des activités paramédicales qui comporte :

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

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

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

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

UnitéNEDIR

UnitéBELLOUA

La clinique dentaire

La consultation spécialisée

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

Section 2 : Le cadre méthodologique et présentation des résultats

Pour entamer une enquête empirique, il faut adapter une ou plusieurs méthodes voir technique de recherche pour recueillir des données qui feront l'objet d'une vérification par la suite.

Dans cette section nous allons présenter les méthodes et les techniques, ainsi que les étapes de l'enquête sur le terrain.

2-1-Le cadre méthodologique de l'organisme d'accueil :

Dans notre travail, on a choisi d'utiliser deux techniques à savoir celle de l'entretien pour assembler les données qualitatives nécessaires et celle du questionnaire afin de recueillir des données quantitatives afin d'arriver à démontrer l'objectif de la recherche.

2-1-1-guide d'entretien

Nous retiendrons pour ce travail de recherche la méthode qualitative en ayant recours aux entretiens auprès du responsable des ressources humaines. Nous verrons donc la construction du guide d'entretien en premier puis l'explication détaillée de chacun des questions.

Nous pourrons vérifier en fonction des réponses données, si les définitions de la motivation étudiées dans la revue littérature correspondent à celles recueillies sur le terrain.

2-1-2-Le questionnaire

L'objectif de ce questionnaire est de mettre l'accent sur la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail au niveau du centre hospitalo-universitaire Neddar Mohammed. Elle est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats obtenus reflétant la relation entre les éléments traités.

2-2-Présentation des résultats :

Nous présentons les résultats du guide d'entretien et les résultats du questionnaire

2-2-1- Résultat du guide d'entretien

1-Quelle expérience avez--vous dans la gestion des ressources humaine ?

« Deux années d'expérience »

2-Selon vous quereprésentelamotivation dessalariés?

« La motivation des salariés est une énergie qui pousse au travail, c'est l'amélioration en continu et augmentation en rendement. Donc c'est la clé de réussite de chaque établissement »

Lorsque nous observons le discours, on se rend compte que le concept de la motivation des salariés est perçu et abordé de manière très différente selon le DRH. En théorie Vallerand et

Thill ont apporté la définition suivante:

« Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

Nous avons pu comprendre qu'une force interne déclenche le processus motivationnel chez l'individu. Et qu'elle est beaucoup plus une affaire individuelle. Mais tout de même une force externe peut déclencher la motivation au travail.

3-Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ?

(un classement du plus important au moins important)

« Le salaire, la formation, les primes et conditions de travail sont les principales sources de motivation. La classification des sources de motivation des salariés passe par le salaire comme principal facteur de motivation, toutes catégories de primes dont celle de Covid font partie intégrante de la motivation des salariés surtout à l'époque dans laquelle nous nous trouvons ainsi la formation, conditions de travail et promotions.

La prime Covid devient une nécessité pour la motivation du personnel médical surtout que la situation épidémiologique dans le pays n'est pas stable. »

Ce point va nous servir à établir un classement des sources de motivation des salariés du plus important au moins important.

4-Selon-vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire ou personnel) ou elle est impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction ressources humaines?

« La motivation des salariés provient principalement d'un acte volontaire pour accomplir leur mission humanitaire sur tout dans le domaine sanitaire. Pour assurer une continuité de cette motivation, la direction des ressources humaines doit investir dans les différentes méthodes de management hospitalier. On constate une complémentarité entre l'acte volontaire et l'application des différentes méthodes de management pour atteindre une motivation optimale des salariés. »

5-Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ? L'existence ou non d'un service qui s'occupe de la motivation des salariés Si c'est le cas, pouvez vous nous expliquer les grandes lignes de cette politique et ses enjeux ?

« Réellement, il n'existe pas une politique de motivation au sein de l'établissement, ni un service qui s'occupe de la motivation des salariés ».

6-Quel type de techniques existent-ils pour motiver durablement les équipes?

« Pour créer un climat motivant au sein du CHU, on doit mettre en place des techniques de

motivation, telles que : la communication, faire confiance, responsabiliser et les leviers d'action qui peuvent influencer le comportement des salariés sont principalement : la formation et les primes en premier lieu ».

7-Selon votre expérience, qu'est ce qui a fonctionné ? Qu'est ce qui n'a pas fonctionné? Précisez.

« Selon mon expérience, une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. L'ensemble des techniques de motivation donne un meilleur rendement. »

8-Selon vous, en tant que manager, comment prendre soin de sa propre motivation ?

« Comme un gestionnaire des ressources humaines, participer à la motivation du personnel et constater leur motivation ainsi un bon rendement vis-à-vis la prise en charge du patient me permet d'assurer ma propre motivation ».

2-2- 2-Résultat du questionnaire

Cet élément va présenter les données collectées à travers les questionnaires distribués auprès des salariés (les médecins) des différents services du centre hospitalo-universitaire que nous allons essayer d'analyser et discuter.

Après avoir élaboré le questionnaire, nous avons fait en sorte de bien le structurer de le rendre bien claire et compréhensible, afin que les médecins aient la facilité de le comprendre et ainsi répondre aux questions. Rappelons que sur les 100 questionnaires distribués nous avons remarqué un taux de retour de 65% c'est-à-dire 65 questionnaires.

Les tableaux ci dessous vont présenter les résultats recueillis à partir des questionnaires distribués auprès des médecins du centre hospitalo-universitaire

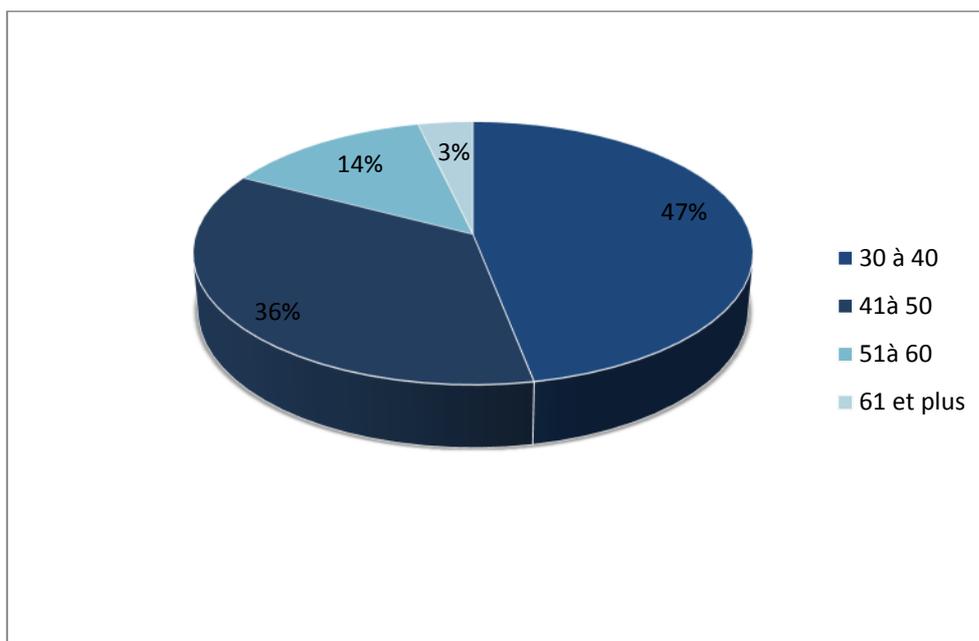
Axe I : Fiche de renseignement

Tableau N° 04: La répartition de l'échantillon selon l'âge

Age (année)	Effectif	Pourcentage
30 à 40	155	46,96
41 à 50	118	35,76
51 à 60	45	13,65
61 et plus	12	03,63
Total	330	100%

Source: Conception personnels selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 09 : La répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après les résultats de cette figure, nous déduisons que la plupart de l'échantillon enquêté son âge entre 30 et 40 ans avec un pourcentage de 47%, vient par la suite la catégorie ayant l'âge entre 41 à 50 ans avec un pourcentage de 36%.

Un taux de 14% âgé de 51 à 60 ans .Enfin l'âge de plus de 60 ans avec un pourcentage de 3%

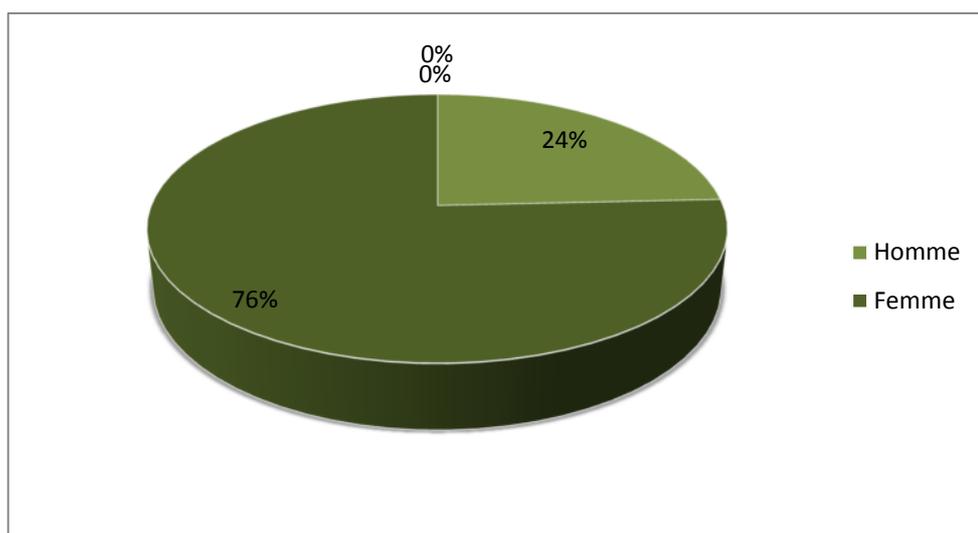
Nous remarquons d'après l'analyse et l'interprétation des résultats de cette figure ci dessus l'échantillon a l'âge moyen entre 30 et 40 ans, représente la majorité.Nous constatons que le corps médical du CHU, est jeune ce qui représente un point positif pour l'établissement.

Tableau N°05: La répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	80	24,30
Femme	250	75,70
Total	330	100%

Source:Conceptionpersonnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°10: La répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

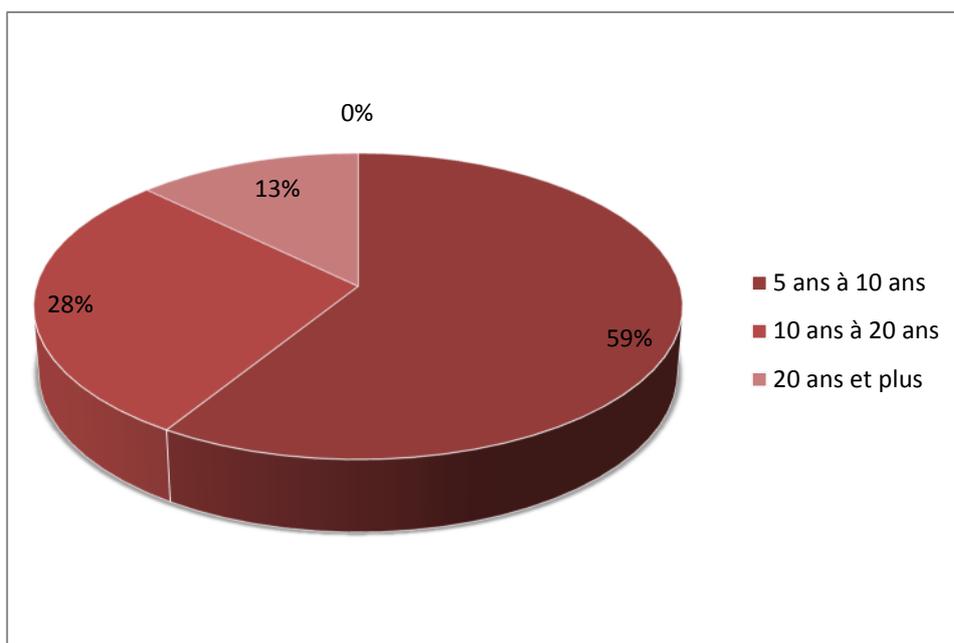
Dans cette figure, nous constatons que la majorité des médecins exerçants au sein du CHU sont de sexe féminin avec un pourcentage de 76% à l'échantillon étudié, dont le pourcentage de sexe masculin est de 24% chose qui peut être remarquée par la dominance féminine dans cet hôpital.

Tableau N° 06: La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Expérience	Effectif	Pourcentage
5 ans à 10 ans	194	58,98
10 ans à 20 ans	94	28,48
20 ans et plus	42	12,72
Total	330	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 11: La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après la figure qui repartitionne l'effectif médical selon l'ancienneté, on constate que 59% ont une ancienneté de 5 à 10 ans suivi directement 28 % qui ont une ancienneté de 10 à 20 ans ainsi 13 % ont une ancienneté de 20 ans et plus.

Nous constatons que la majorité du personnel médical qui a l'expérience de 5 à 10 ans est plus dominante au sein du CHU et en deuxième position on trouve la catégorie de 10 à 20 ans, et en troisième position la minorité de 20 ans et plus.

Nous remarquons qu'à chaque fois il y a une augmentation d'âge, une diminution des effectifs le suit, cela nous prouve que les médecins n'achèvent pas leur carrière professionnelle dans le secteur public (CHU), ils s'orientent soit vers le secteur privé soit vers l'étranger

Axe II : La répartition de l'échantillon selon le mode de management

L'introduction et l'application des nouveaux styles de management des ressources humaines dans la structure hospitalière deviennent une nécessité et un levier primordial afin de motiver et redynamiser les équipes.

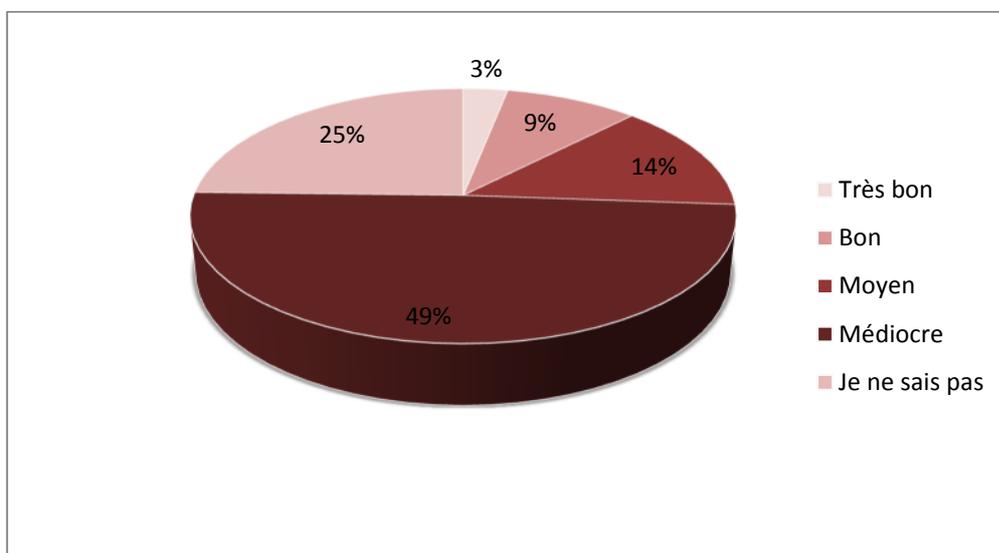
Q1 : Votre impression générale sur le mode de gestion ?

Tableau N°07: La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur le mode de gestion

Le mode de gestion	Effectif	pourcentage
Très bon	02	03,08
Bon	06	09,23
Moyen	09	13,84
Médiocre	32	49,23
Je ne sais pas	16	24,62
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 12 : La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur le mode de gestion



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Selon la figure ci dessus, on remarque que 49 % de la totalité des médecins questionnés trouvent que le mode de management est médiocre, un taux de 25% ne savent pas comment est le mode de management. Nous remarquons aussi que 14% du personnel médical trouvent que le mode de management est moyen, ainsi un taux de 9% constate que le management appliqué au sein de l'établissement est moyen. Une minorité de 3 % des médecins trouvent un très bon mode de management au sein du CHU.

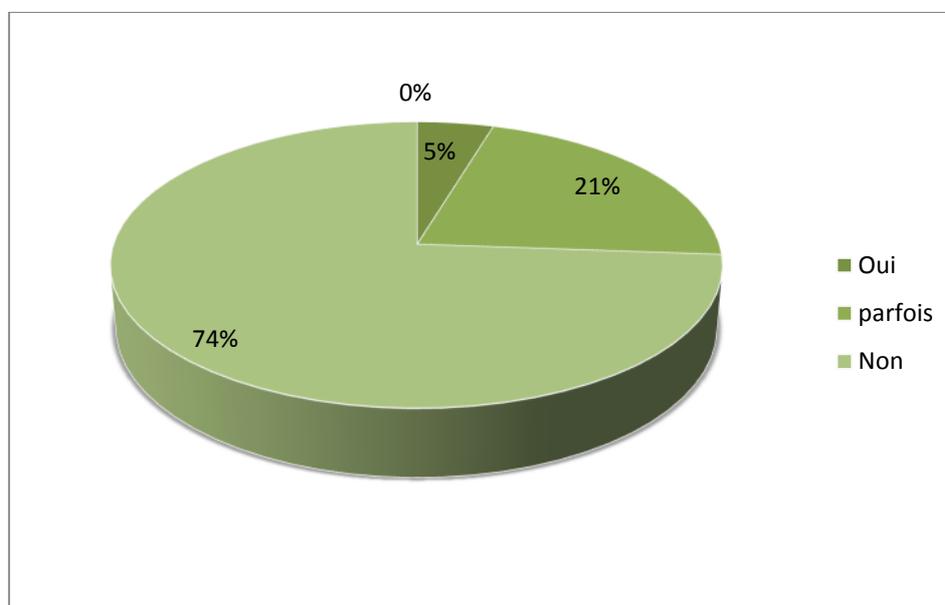
Q2 : Ressentez-vous une délégation du pouvoir de la part de votre hiérarchie?

Tableau N°08: La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la délégation du pouvoir

Délégation des taches	Effectif	pourcentage
Oui	03	4,63
parfois	14	21,53
Non	48	73,84
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 13: La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la délégation du pouvoir



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Selon les réponses des médecins questionnés, nous constatons que 74% estiment qu'ils évoluent dans un environnement où la délégation est quasiment absente. Pour 21% d'entre eux, il existe une délégation dans le travail mais qui reste faible. Une minorité de 5% estime qu'ils travaillent dans un environnement fondé sur la délégation des taches.

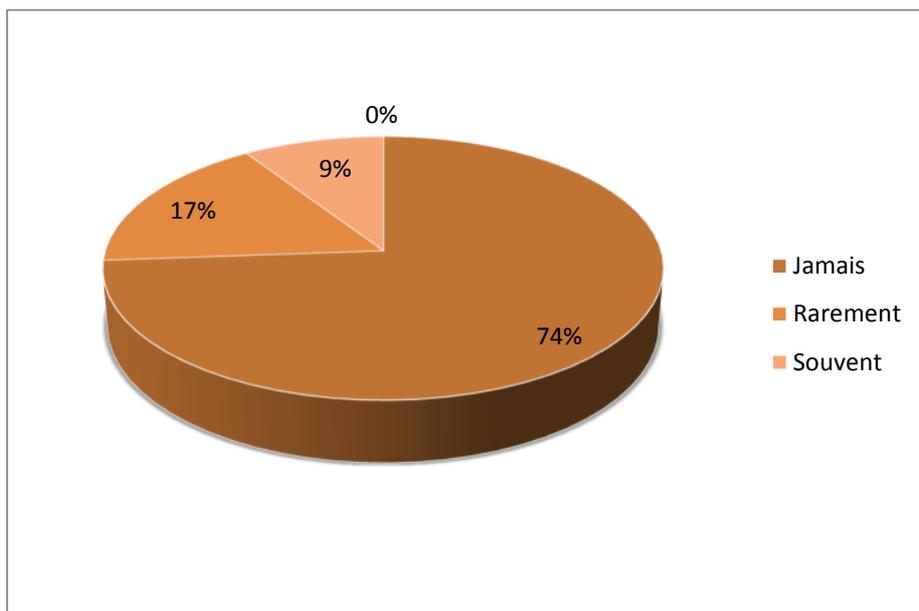
Q3 : Participez- vous dans la prise de décision ?

Tableau N° 09: La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la prise de décision

Système de prise de décision	Effectif	pourcentage
Jamais	48	73,84
Rarement	11	16,92
Souvent	06	09 ,24
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 14: La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la prise de décision



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Les résultats du questionnaire montrent que 74% des médecins questionnés estiment qu'ils ne participent nullement à la préparation de la prise de décision, 17% sont sollicités parfois, alors que 9% estiment qu'ils font parti du système de prise de décision.

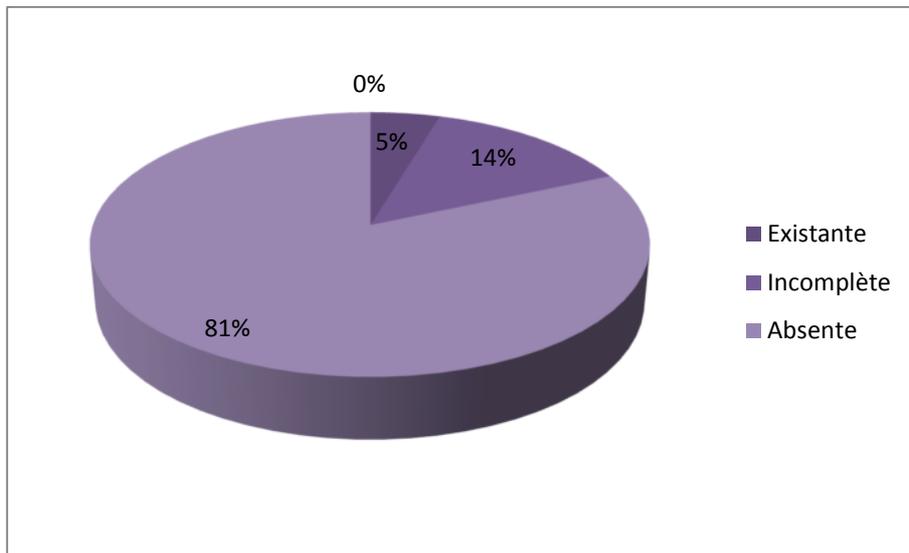
Q4 : existe-t-il- une gestion participative et un travail en équipe ?

Tableau N°10 : La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur l'existence d'une gestion participative et travail en groupe

Gestion participative et travail en équipe	Effectif	pourcentage
Existante	03	04,61
Incomplète	09	13,84
Absente	53	81,55
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°15: La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur l'existence d'une gestion participative et travail en groupe



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La lecture des réponses des médecins questionnés fait ressortir que 81% estiment que la gestion actuelle n'est pas du style participatif et que le travail en équipe est quasiment absent, nous pouvons déduire que le travail en équipe n'est pas reconnu comme une valeur essentielle pour l'établissement.

Axe III- La Motivation

La reconnaissance est un des facteurs qui permet aux employés d'être motivés dans l'accomplissement de leurs tâches, Deux questions ont été posées aux médecins.

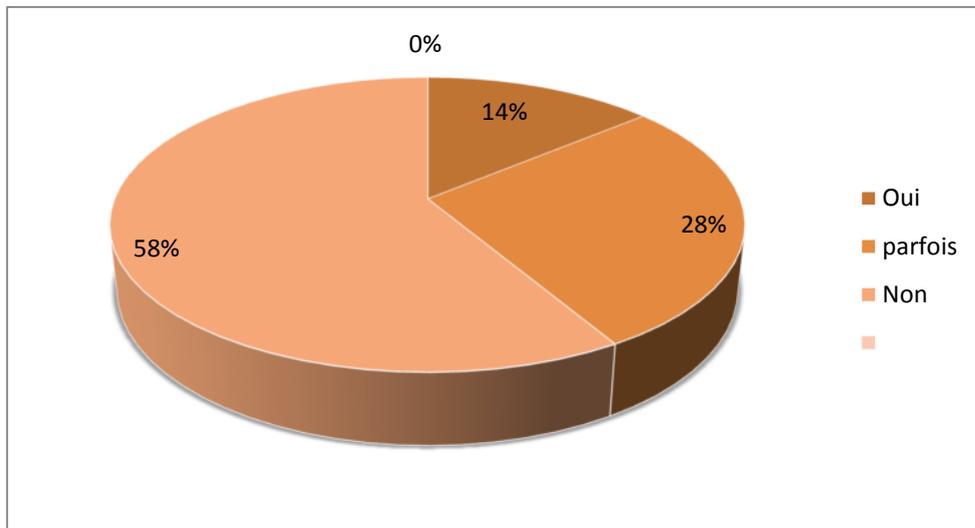
Q1 :Recevez-vous des encouragements de la part de votre hiérarchie ?

Tableau N°11: La répartition de l'échantillon sur l'avis des médecins sur la reconnaissance de la part de la hiérarchie

La reconnaissance de la hiérarchie	Effectif	Pourcentage
Oui	09	13,85
parfois	18	27,69
Non	38	58,46
Total	65	100%

Source:Conceptionpersonnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°16: La répartition de l'échantillon sur l'avis des médecins sur la reconnaissance de la part de la hiérarchie



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Dans ce tableau et cette figure, on essaie de démontrer le niveau de reconnaissance de la part de la hiérarchie envers les médecins.

Cela signifie qu'il y a 58% des médecins approuvent la non reconnaissance de la part des responsables, En d'autres termes, le dirigeant, malgré les efforts de ses employés, ne les encourage pas assez.

28% des médecins témoignent que la hiérarchie reconnaît parfois leurs efforts, enfin 14% des médecins approuvent la reconnaissance de la part de la hiérarchie.

Nous remarquons selon ces pourcentages, que les responsables hiérarchiques ne montrent pas une reconnaissance des efforts des médecins.

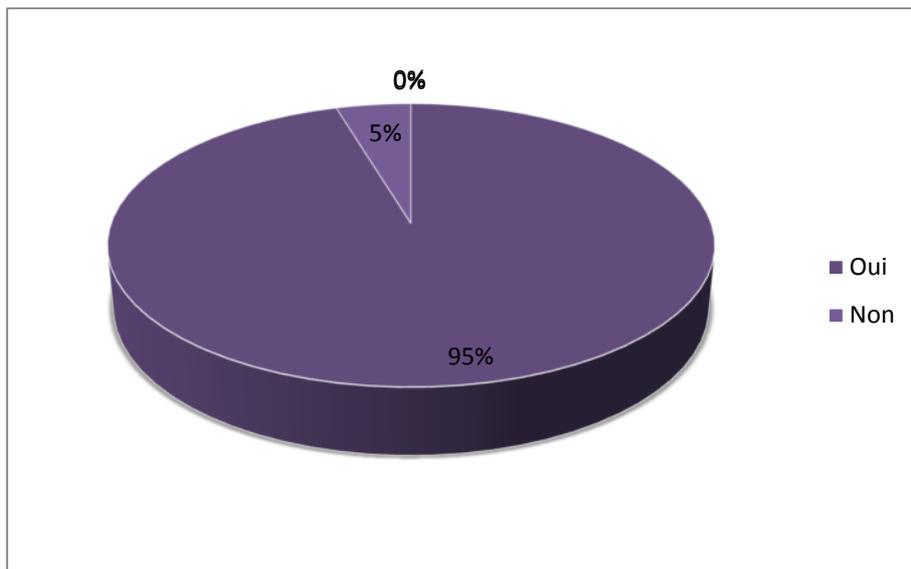
Q2 :la reconnaissance est-elle un facteur de motivation pour vous ?

Tableau N°12:La répartition de l'échantillon sur la reconnaissance comme facteur de la motivation

La reconnaissance comme facteur de la motivation	Effectif	Pourcentage
Oui	62	95,38
Non	03	04,62
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°17 : La répartition de l'échantillon sur la reconnaissance comme facteur de la motivation



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après le schéma ci-dessus, on constate que la majorité de l'échantillon questionné soit 95% témoigne que la reconnaissance est un facteur de reconnaissance.

Une minorité de 5% de l'échantillon décline que la reconnaissance est un facteur de motivation.

AXE IV : La rémunération

Comme nous le savons tous, la rémunération ou le salaire est la contrepartie du travail effectué par le salarié en vertu de sa prestation de travail, ainsi elle est considérée comme un facteur de motivation. Nous avons posé des questions pour connaître les avis des médecins concernant cette rémunération.

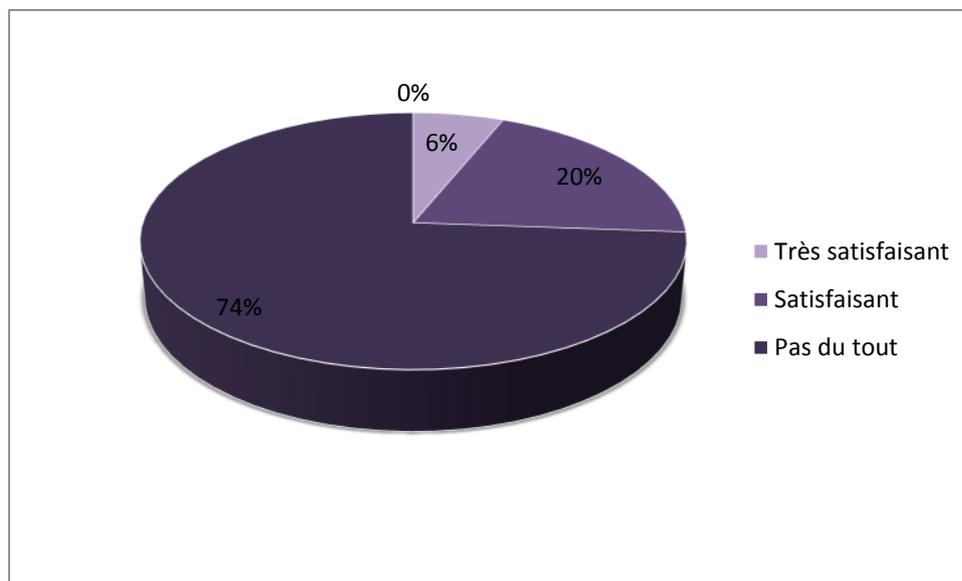
Q1 : Votre salaire vous permet-il d'assurer la satisfaction de vos besoins ?

Tableau N° 13: la répartition de l'échantillon sur l'avis des médecins sur la satisfaction de leur besoins par le salaire

La satisfaction du système de rémunération	Effectif	Pourcentage
Très satisfaisant	04	06,15
Satisfaisant	13	20
Pas du tout	48	73,85
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 18 : la répartition de l'échantillon sur l'avis des médecins sur la satisfaction de leur besoins par le salaire



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

A travers l'information collectée, 74% de l'échantillon questionné ne sont pas satisfaits de la rémunération, contrairement à ceux qui sont satisfaits sont de l'ordre de 25%, alors que 6% des médecins sont très satisfaits.

Nous remarquons d'après ces résultats collectés que la plupart des médecins questionnés trouvent qu'ils ne sont pas bien rémunérés par rapport aux pouvoirs d'achat et l'inflation des prix.

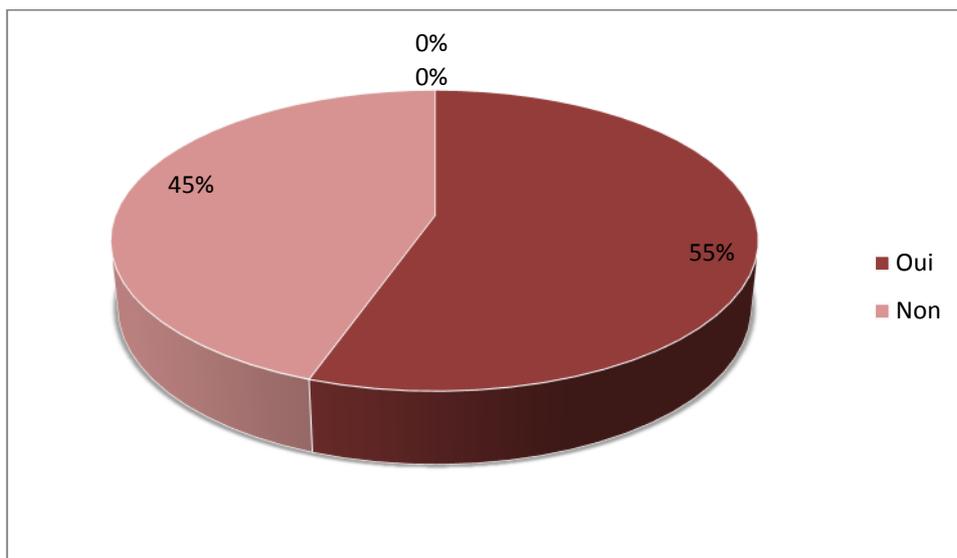
Q2 : est ce que un salaire élevé est le facteur le plus motivant ?

Tableau N° 14 : La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur leur motivation par un salaire élevé

La motivation avec un salaire élevé	Effectif	Pourcentage
Oui	36	55,38
Non	29	44,62
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°19: le travail avec un salaire élevé



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La grande majorité représentant 55% a répondu par l'affirmative. En effet, ces personnes confirment le fait que percevoir un salaire satisfaisant rend les médecins plus motivés au travail. Ainsi, plus le salaire paraît important aux yeux de l'employé, celui-ci considère que ses efforts sont bien récompensés. Cette relation positive entre l'effort fourni au travail et le salaire perçu conduit l'employé à fournir plus d'efforts.

Une autre partie qui est non négligeable représentant 45% ne met pas en relation les efforts concédés, le salaire perçu et la motivation. En fait, cette catégorie de fonctionnaire ne peut être motivée qu'au travers de techniques non pécuniaires.

Dans l'ensemble, en suivant les réponses à cette question, nous comprenons que le salaire à lui seul ne peut conduire à l'amélioration du niveau de motivation des employés.

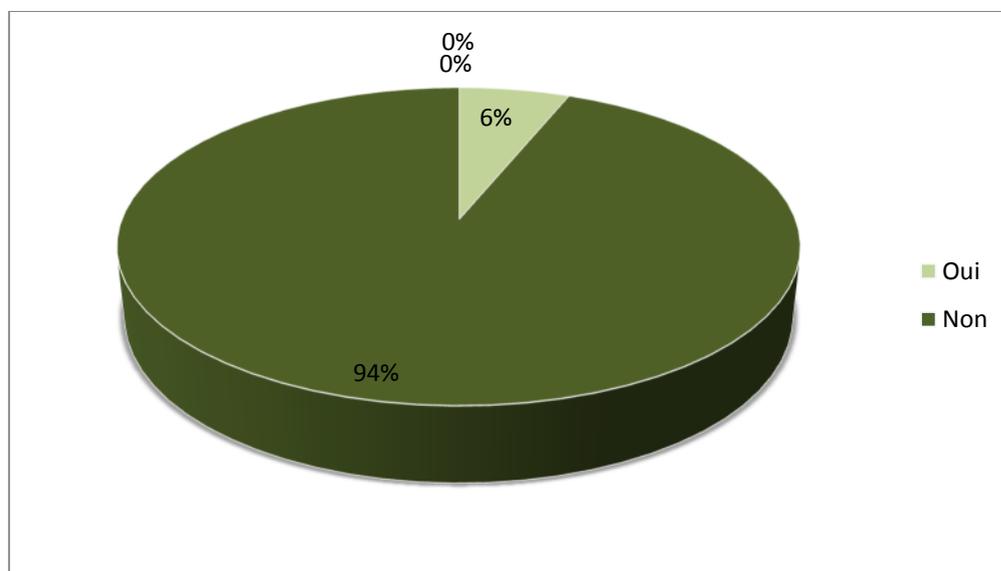
Q3 : Est ce que l'établissement rémunère les compétences ?

Tableau N° 15 : La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la rémunération des compétences

La rémunération des compétences	Effectif	Pourcentage
Oui	04	06,15
Non	61	93,85
Total	65	100%

Source: Conception du personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 20: La répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la rémunération des compétences



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Suite aux résultats de notre questionnaire nous observons 94% des médecins témoignent que leur rémunération n'influe pas leur compétence et de coup il y'a l'iniquité. Un taux minime soit de 6% considère le contraire.

Ce sentiment peut nuire à la motivation des médecins au travail qui vont progressivement refuser de fournir des efforts.

D'après ces résultats, nous constatons que le CHU ne rémunère pas ses médecins selon leurs compétences car il est soumis à une réglementation fixant les modalités d'élaboration de la rémunération.

A cet effet, Le directeur du CHU est limité dans son pouvoir de fixer la paie selon la compétence des médecins.

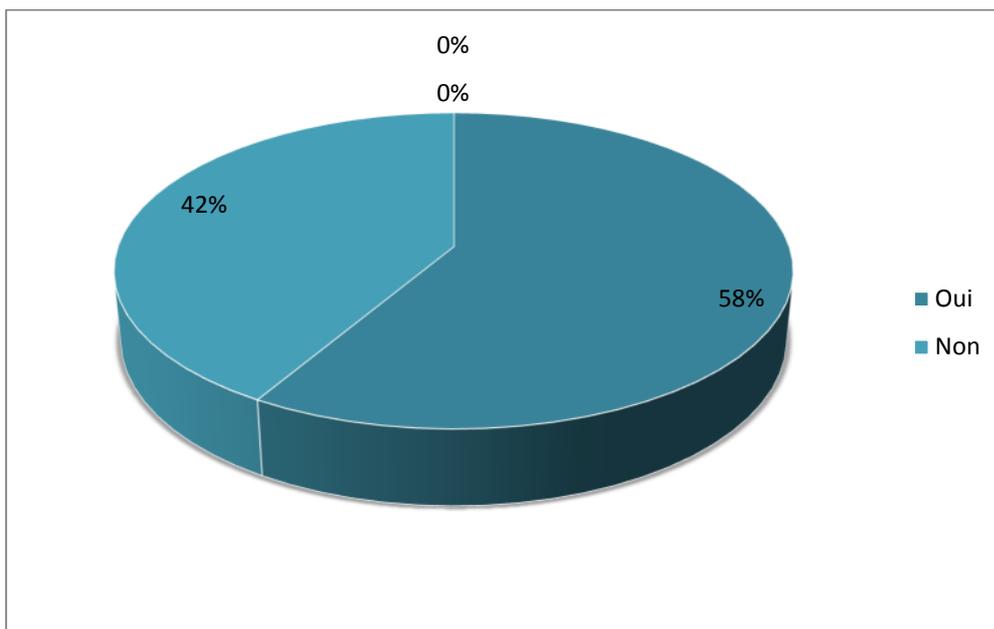
Q4 :êtes-vous rémunéré par rapport aux efforts consentis pendant la période COVID ?

Tableau N° 16: La répartition de l'échantillon selon la rémunération par rapport aux efforts consentis pendant la période COVID

La rémunération des efforts consentis pendant la période de COVID	Effectif	Pourcentage
Oui	38	58,47
Non	27	41,53
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°21 : La rémunération par rapport aux efforts consentis pendant la période COVID



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l’enquête

Selon le schéma ci- dessus, nous constatons que plus de la moitié soit 58% des médecins questionnés trouvent qu’ils sont rémunérés par rapport aux efforts consentis pendant la période COVID.

Une autre partie qui n’est pas négligeable représente 42% des médecins, considèrent que la rémunération n’est pas suffisante comparant aux efforts consentis pendant cette période.

Axe V : Les conditions de travail

Les conditions de travail sont d’une manière générale l’environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. C’est l’ensemble des facteurs sociaux, psychologique, environnementaux, organisationnels et physique qui caractérise un environnement de travail pour un salarié. Nous avons posé quatre questions sur ce thème :

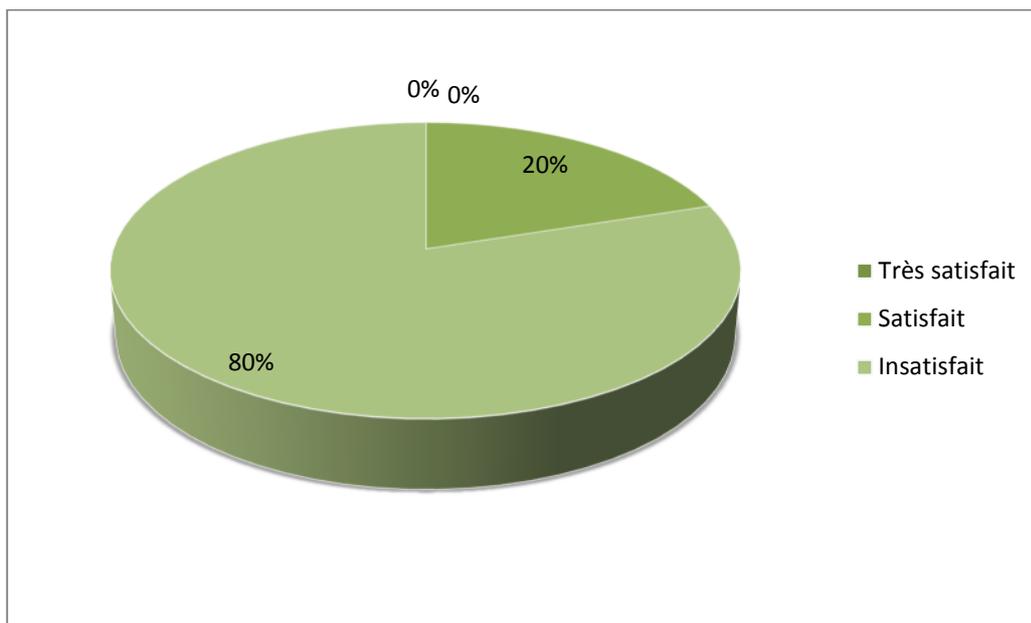
Q1 : Etes-vous satisfait des conditions de travail (la sécurité, la propreté et l’hygiène ...) dans le CHU ?

Tableau N° 17: La répartition de l’échantillon selon la satisfaction des conditions de travail

La satisfaction des conditions de travail	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	00	00
Satisfait	13	20
Insatisfait	52	80
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l’analyse de questionnaire

Figure N° 22 : La répartition de l'échantillon selon la satisfaction des conditions de travail



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après la lecture des données de tableau ci-dessus, on peut dire que la majorité des employées avec un taux de 80% assurent que les conditions de travail sont pas de tous satisfaites tels que la sécurité, la propreté et l'hygiène, tandis que 20% les considèrent plutôt pas satisfaisant, par contre aucun d'entre eux 0% n'est très satisfait par ces conditions.

On déduit que, les conditions de travail au niveau du CHU ne sont pas à la hauteur des médecins, la totalité des enquêtées sont pas satisfaites de ces conditions.

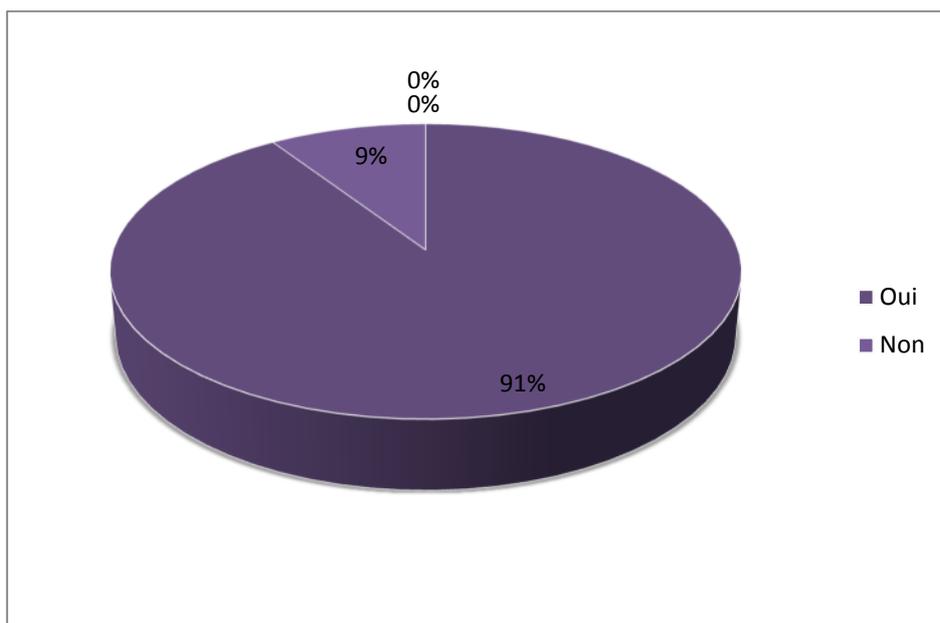
Q2 : Selon vous, avoir une bonne condition de travail est-t-il un facteur de motivation ?

Tableau N°18 : la répartition de l'échantillon sur les bonnes conditions de travail comme facteur de motivation

Les bonnes conditions de travail	Effectif	Pourcentage
Oui	59	90,76
Non	06	09,24
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 23 : la répartition de l'échantillon sur les bonnes conditions de travail comme facteur de motivation



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après le schéma, 91% des médecins pensent qu'avoir une bonne condition de travail est un facteur de motivation. Les 9% par contre pensent le contraire.

Nous remarquons, la majorité de ces médecins pensent qu'avoir une bonne condition de travail constitue un facteur important de motivation.

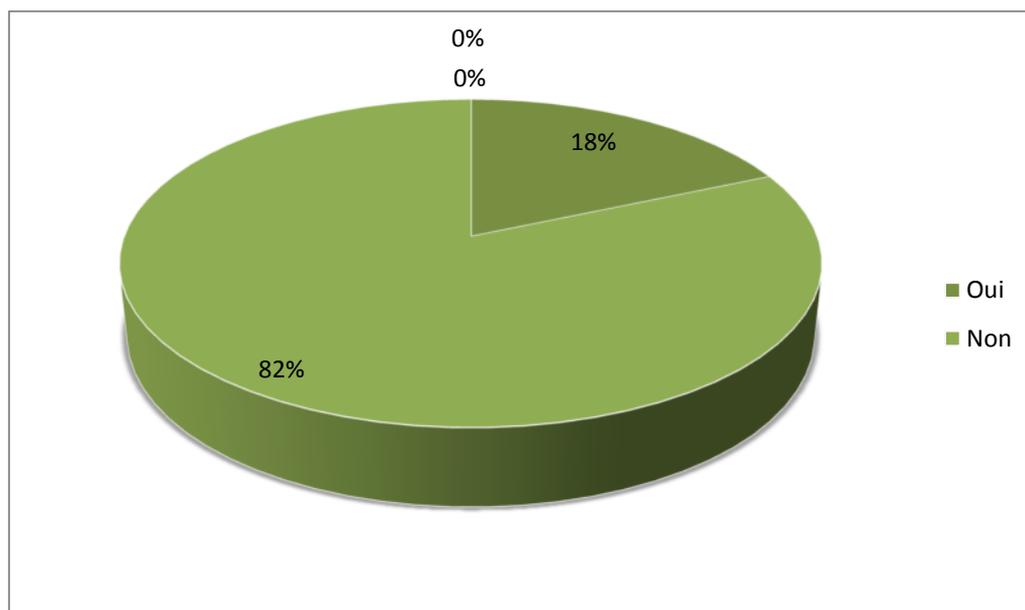
Q3 :Le matériel est-il adapté avec votre travail et vos besoins ?

Tableau N°19 : L'adaptation du matériel avec le travail et les besoins des médecins

L'adaptation du matériel avec le travail et les besoins des médecins	Effectif	Pourcentage
Oui	12	18,46
Non	53	81,54
Total	65	100%

Source:Conceptionpersonnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 24 : L'adaptation du matériel avec le travail et les besoins des médecins



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après cette figure, 18 % des médecins utilisent du matériel adaptable à leurs travaux et leurs besoins et pour les 82% le matériel qu'ils utilisent ne sont pas adaptables ni à leur travail ni à leurs besoins.

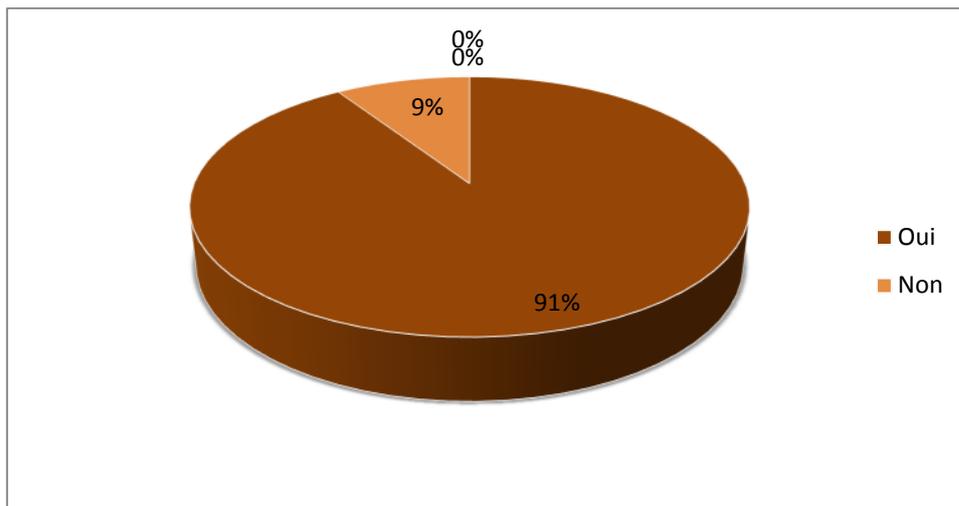
Q4 :Pensez-vous que le travail au secteur privé est plus motivant que le secteur public ?

Tableau N° 20: le travail dans le secteur privé plus motivant que le secteur public

Le travail dans le secteur privé plus motivant que le secteur public	Effectif	Pourcentage
Oui	59	90,76
Non	06	09,23
Total	65	100%

Source:Conceptionpersonnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°25 : le travail dans le secteur privé plus motivant que le secteur public



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La majorité des médecins questionnés, soit 90 % estiment que la motivation dans le secteur privé est plus importante que le secteur public.

Axe VI : La formation

Pour rendre les médecins plus compétents, l'hôpital doit former son personnel afin d'accomplir ses tâches. A cet effet, nous avons posés quatre questions :

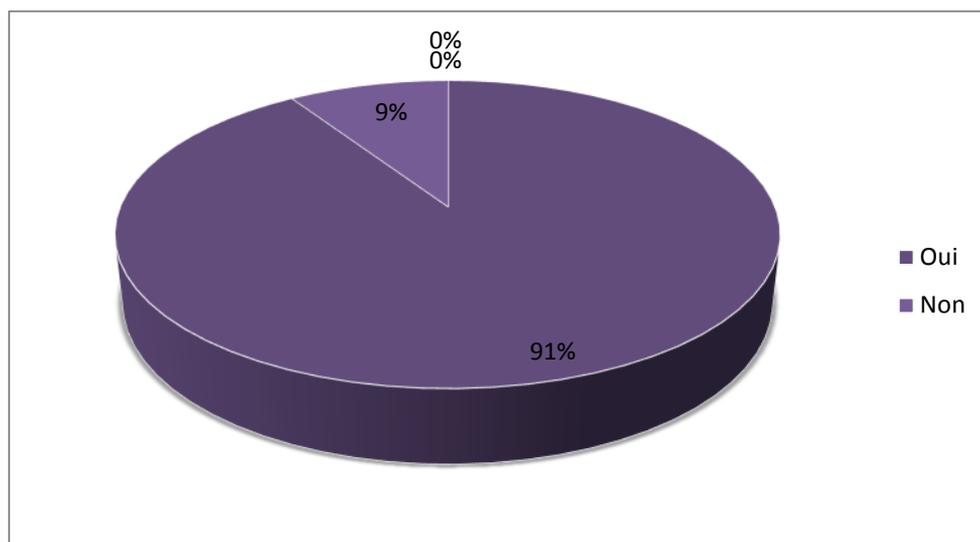
Q1 :Avez-vous besoin d'une formation dans votre travail ?

Tableau N°21: la répartition de l'échantillon sur le besoin de la formation

Le besoin de la formation	Effectif	Pourcentage
Oui	59	90,76
Non	06	09,24
Total	65	100%

Source:Conceptionpersonnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°26 : la répartition de l'échantillon sur le besoin de la formation



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Cette figure montre que la majorité des médecins soient 91% ont besoin d'une formation dans leur travail, par contre les 9 % n'ont pas besoin de cela.

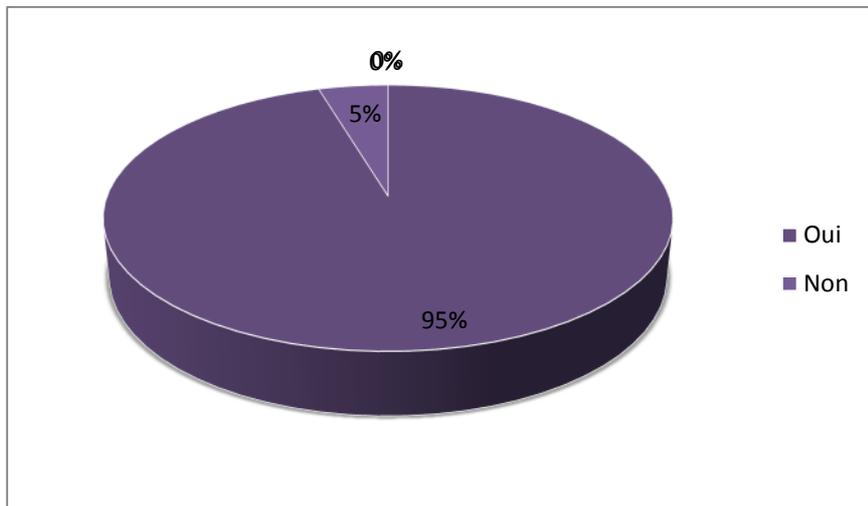
Q2 : La formation constitue-t-elle un facteur qui vous incite à travailler ?

Tableau N° 22: la répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur l'incitation au travail par la formation

L'incitation au travail par la formation	Effectif	Pourcentage
Oui	62	95,38
Non	03	04,62
Total	65	100%

Source:Conceptionpersonnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°27 : la répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur l'incitation au travail par la formation



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Ce schéma montre que 95% de ces médecins pensent que cette formation est un facteur qui les incite à travailler et les 5% d'eux pensent le contraire.

La majorité de l'échantillon accordent que la formation incite les médecins au travail.

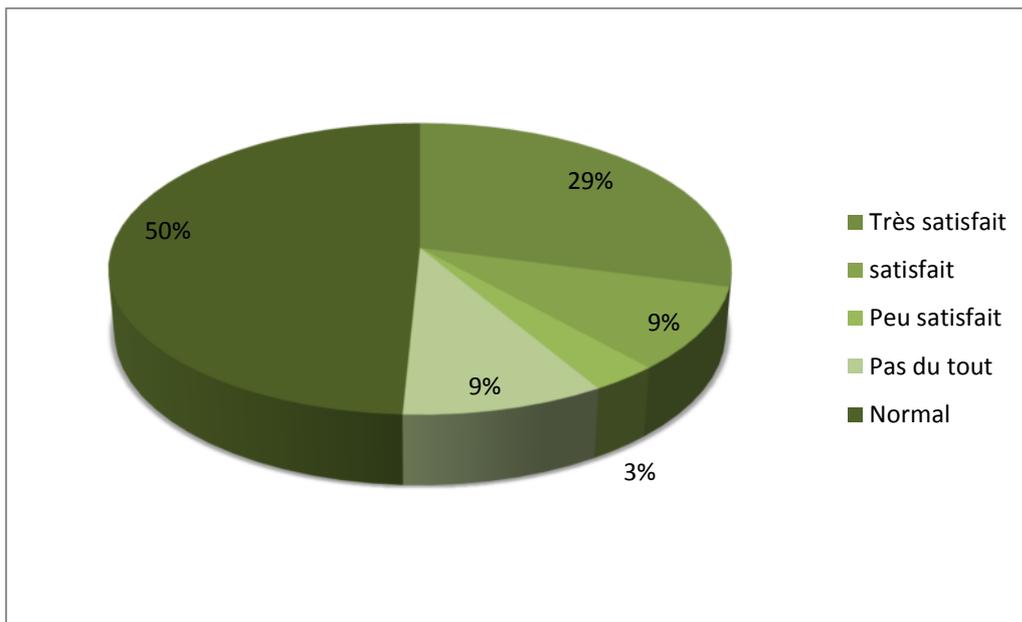
Q3 : Que pensez-vous de la formation assurée à l'étranger ?

Tableau N° 23: la répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur la formation à l'étranger

La formation à l'étranger	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	19	29,23
satisfait	06	09,23
Peu satisfait	02	03,07
Pas du tout	06	09,23
Normal	32	49,24
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°28 : la répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur la formation à l'étranger



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Les formations assurées à l'étranger enregistrent un taux de 50% qui ne répond pas à cette question, par contre 29% trouvent que la formation à l'étranger est très satisfaisante. 9% des médecins sont satisfaits, 3% qui sont peu satisfait par contre 9% d'autres ne sont pas du tout satisfait.

On remarque d'après ces résultats collectés que la formation à l'étranger est très satisfaisante vu le développement technologique et les moyens pédagogiques utilisés.

Mais le problème c'est que pas tout les médecins partent en formation à l'étranger ce qui explique le taux de 50% qui n'ont pas répondu, la formation à l'étranger est limitée.

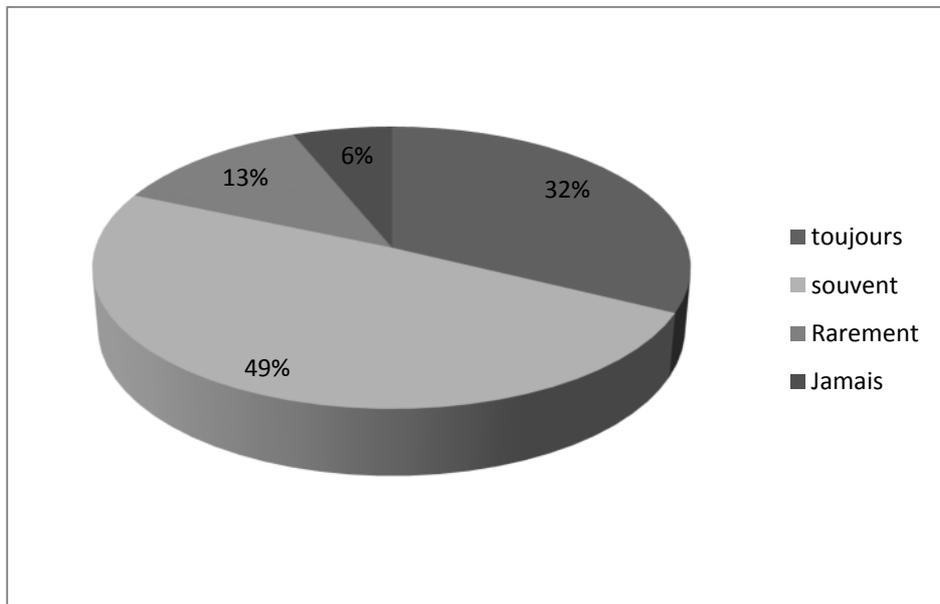
Q4 : La formation vous-a-t-elle permet de mieux maitriser vos taches ou objectifs ?

Tableau N°24: la répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur la maitrise des taches ou objectifs par la formation

L'importance de la formation	Effectif	Pourcentage
toujours	21	32,30
souvent	32	49,25
Rarement	08	12,30
Jamais	04	06,15
Total	65	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°25: la répartition de l'échantillon par rapport aux avis des médecins sur la maîtrise des tâches ou objectifs par la formation



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

A travers ce schéma, nous trouvons un taux de 49% des réponses qui trouvent que souvent la formation les a permis de mieux maîtriser les tâches de sa spécialité.

Nous remarquons, la formation qui ait à acquérir des connaissances et perfectionner les qualifications professionnelles des médecins permettre de mieux maîtriser les tâches ou objectifs.

Axe VII: La communication et le système d'information

Pour qu'il y ait une bonne gouvernance, les informations devraient être passées au moment voulu et au temps voulu. Il doit y avoir de bonne communication interne afin que ces informations soient transformées en actions. Nous avons posé trois questions à ce sujet

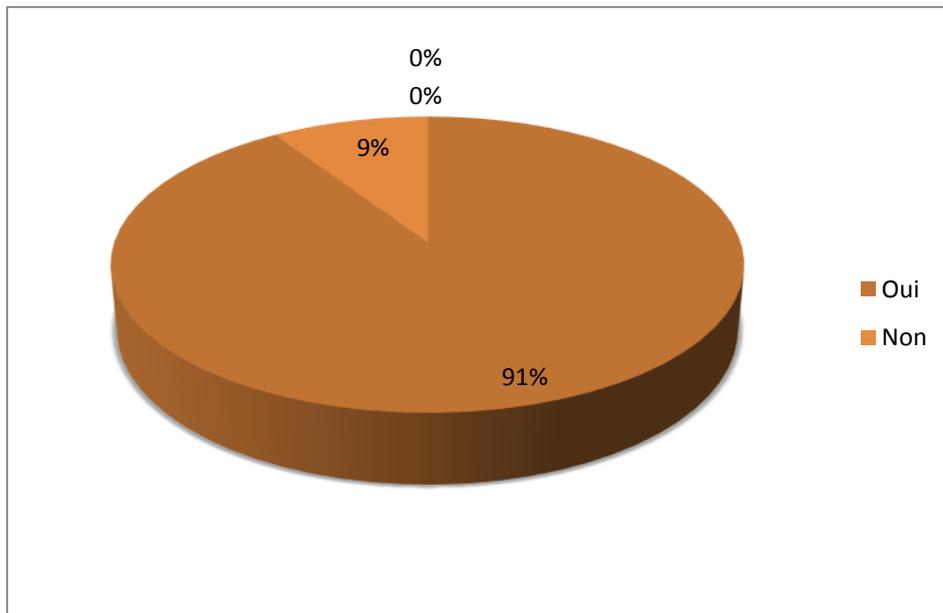
Q1 : Selon vous, la communication au travail est-elle un facteur de motivation ?

Tableau N° 25: la répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la communication comme facteur de motivation

La communication est un facteur de motivation	Effectif	Pourcentage
Oui	59	90,76%
Non	06	09,24%
Total	65	100%

Source:Conceptionpersonnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°30: la répartition de l'échantillon selon l'avis des médecins sur la communication comme facteur de motivation



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Cette figure montre que 91% des médecins pensent que la communication est un facteur de motivation et les restes ne le pensent pas.

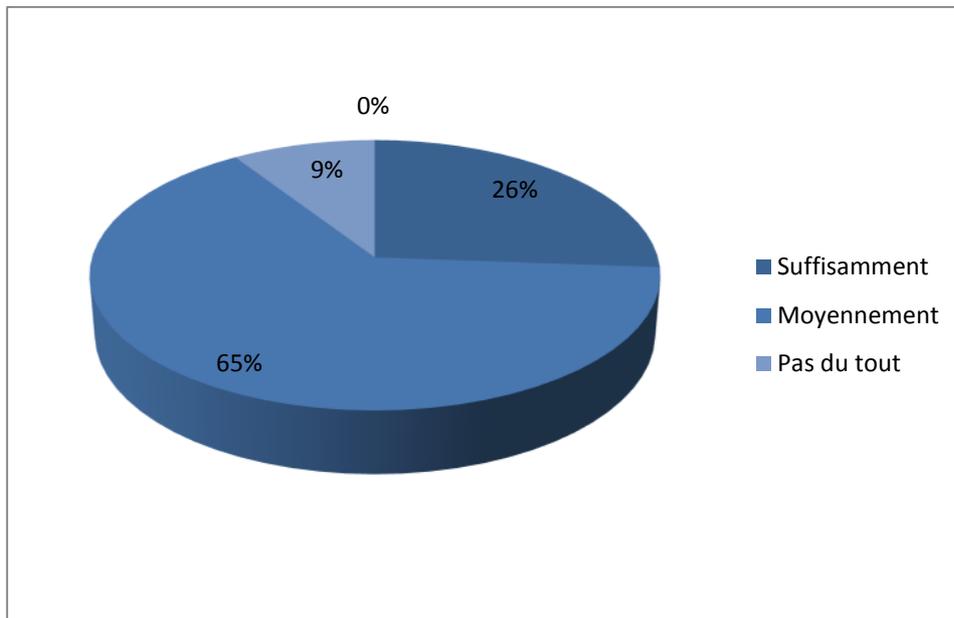
Q2 :Percevez-vous une quelconque communication entre vous et vos responsables ?

Tableau N°26: La répartition de l'échantillon sur l'avis des médecins sur La communication avec les responsables

La communication avec les responsables	Effectif	Pourcentage
Suffisamment	17	26,15
Moyennement	42	64,62
Pas du tout	06	09,23
Total	65	100%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure N°31 : La répartition de l'échantillon sur l'avis des médecins sur La communication avec les responsables



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Nous observons que les données obtenues sur le niveau de communication de notre enquête ont répondu d'une façon différente, pour 65% ce niveau est plutôt moyen, tandis que pour ceux qui trouvent ce niveau est plutôt suffisant sont de 26%, concernant ceux qui trouvent ce niveau pas du tout suffisant sont de 9%.

En analysant ces données, nous pouvons apercevoir que ces médecins sont en moyen satisfait, cela nous renseigne de l'existence d'une certaine entente, cohésion, et complémentarité entre les médecins et les différents responsables hiérarchiques.

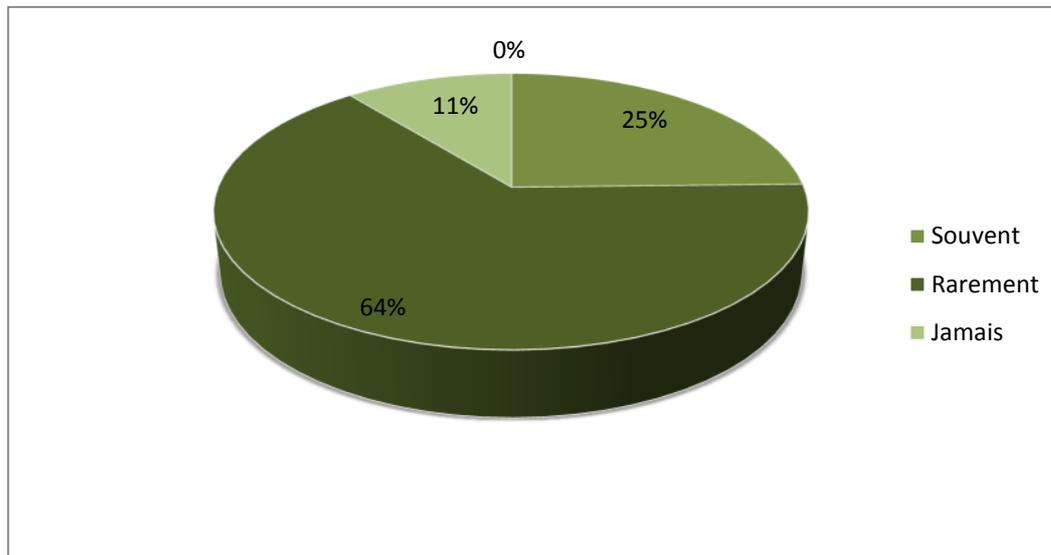
Q3 : Effectuez- vous des réunions avec vos supérieurs?

Tableau N°27: La répartition de l'échantillon par rapport à aux réunions avec les supérieurs

Les réunions avec les supérieurs	Effectif	Pourcentage
Souvent	16	24,62
Rarement	42	64,62
Jamais	07	10,76
Total	65	100%

Source:Conceptionpersonnelleselonl'analysedequestionnaire

Figure N°32 : La répartition de l'échantillon par rapport à aux réunions avec les supérieurs



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La figure montre que 64 % des médecins enquêtés déclarent que la fréquence d'élaboration des réunions avec leurs supérieurs est rare, 16% des médecins témoignent qu'ils élaborent des réunions souvent avec leur supérieurs, seul 11% n'ont jamais fait de réunion avec la hiérarchie.

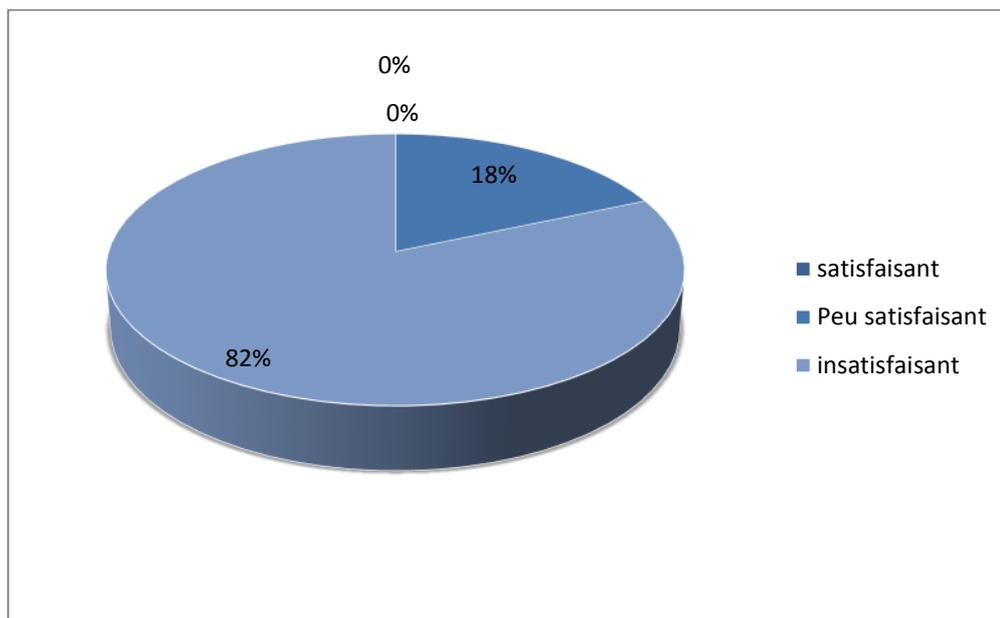
Q 4 :êtes-vous satisfaits du système d'information au niveau du CHU ?

Tableau N° 28: La répartition de l'échantillon par rapport au système d'information

Le système d'information	Effectif	Pourcentage
satisfaisant	0	0
Peu satisfaisant	12	18,46
insatisfaisant	53	81,53
Total	65	100%

Source:Conceptionpersonnelleselonl'analysedequestionnaire

Figure N°33: La répartition de l'échantillon par rapport au système d'information



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Bien que l'information soit la matière première pour la majorité des services du CHU, d'après les résultats de l'enquête 82% des médecins déclarent leurs non satisfaction du système d'information existant à l'hôpital cela veut dire que ces médecins trouvent des difficultés pour l'accès aux informations qui les intéressent, Cela est due toujours a la bureaucratie et à l'absence d'un système de d'information interne incultes pour y accéder. 18% trouvent que ce système est satisfaisant, personne ne trouve que ce système est très satisfaisant.

Axe VII : la promotion

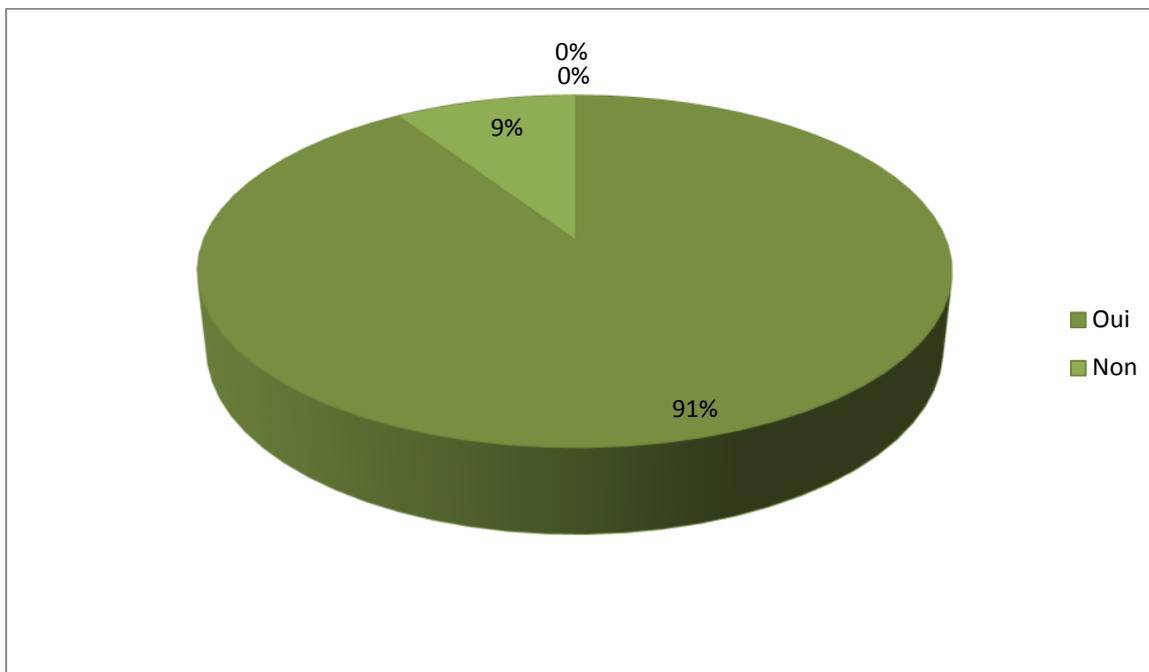
Q N°1 considérez-vous la promotion comme une source de motivation ?

Tableau N° 29: La répartition de l'échantillon par rapport à l'avis des médecins sur la promotion comme source de motivation

Le système d'information	Effectif	Pourcentage
Oui	59	90,76
Non	06	09,24
Total	65	100%

Source:Conceptionpersonnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°34 : La répartition de l'échantillon par rapport à l'avis des médecins sur la promotion comme source de motivation



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Selon les chiffres récoltés de notre enquête, on remarque la majorité des médecins trouvent que la promotion est une source de motivation. Une minorité de 9% ne considère pas la promotion comme source de motivation.

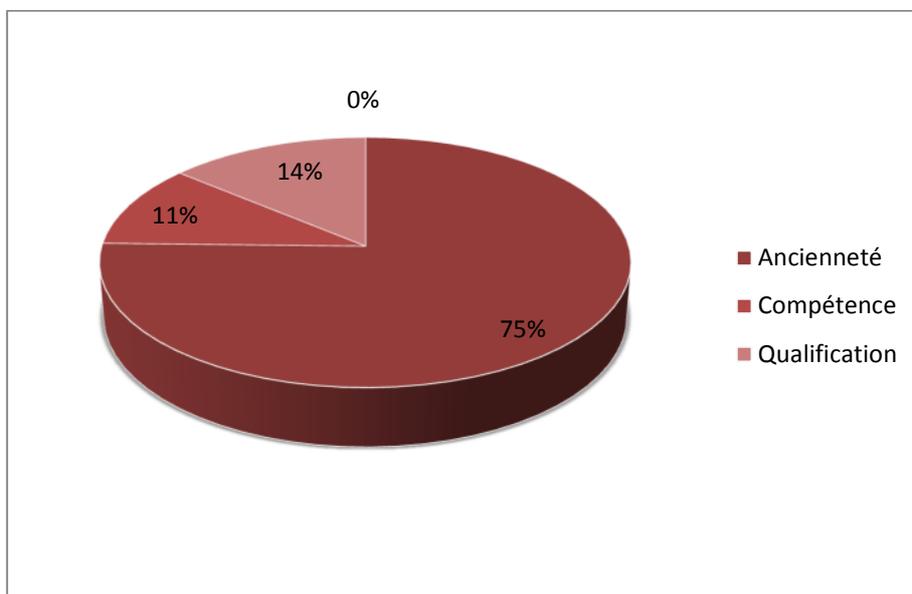
Q N°02:Selon vous quelles sont les criteres de promotion ?

Tableau N° 30: La répartition de l'échantillon par rapport à l'avis des médecins sur les critères de la promotion

Critère de la promotion	Effectif	Pourcentage
Ancienneté	49	75,38
Compétence	07	10,78
Qualification	09	13,84
Total	65	100%

Source:Conceptionpersonnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 35 : La répartition de l'échantillon par rapport à l'avis des médecins sur les critères de la promotion



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La majorité de l'échantillon qui est de 75% juge que l'ancienneté est le critère le plus utilisé pour la promotion, et 14% disent que c'est la qualification, suivi par seulement 11% de ceux qui ont dit les compétences. Cela peut expliquer que la politique de promotion au niveau du CHU se base sur l'ancienneté beaucoup plus, alors que le facteur le plus important qui est les compétences vient en dernier.

Nous avons mis en évidence la présentation du résultat proprement dit obtenu par le guide d'entretien auprès du DRH de Tizi-Ouzou et le questionnaire auprès des médecins du CHU de Tizi-Ouzou.

Nous avons pu présenter les tableaux présentant les réponses aux questionnaires et au plus précisément dans le cadre du mode de gestion, la reconnaissance, la rémunération, les conditions de travail, la formation, la communication et système d'information.

Section3 – Analyse des résultats et vérification des hypothèses

L'analyse des résultats est pour nous un élément très intéressant pour évoquer nos idées concernant les résultats observés. Nous pouvons faire des critiques, discuter des résultats pour éventuellement vérifier ou infirmer les hypothèses de notre recherche et proposer peut être des recommandations.

3-1-Analyse des résultats :

Axe I : Le Style de Management

D'après l'analyse des résultats, un taux élevé du personnel médical trouve une mauvaise application des techniques de management à savoir la participation à la prise de décision, le travail en groupe, délégation du pouvoir. Ces manques d'introduction de ces outils primordiales dans le monde de management hospitalier influence négativement sur l'intégration et la motivation du personnel médical et encore plus la prise en charge du malade hospitalisé.

Axe II : La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet plus un salarié se sent reconnu dans l'organisation ou il travail, plus il va être motivé car il va se sentir unique et parti intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'établissement va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

Au niveau CHU, Plus que la moitié des médecins ne sentent aucune reconnaissance de la part de leur hiérarchie. Ce manque décourage les initiatives et reste un facteur menaçant les efforts consentis de la part du corps médical.

Ces médecins trouvent que la reconnaissance comme un facteur qui les motive à effectuer leurs taches convenablement, les dirigeants du CHU devraient reconnaître les efforts de ses employés pour les rendre plus motivés. Des encouragements et des soutiens moraux de la part de la hiérarchie leur poussent déjà à mieux faire leur travail. Ce geste permet aux médecins d'être responsables et d'être considérés comme un des acteurs contribuant à l'atteinte des objectifs.

Si on se réfère à la théorie de Maslow, les besoins d'estime ne sont pas, pour la majorité des enquêtés, satisfaits. Cette insatisfaction a comme effet majeur sur la rentabilité et sur la motivation.

Axe III : Larémunération

Les rémunérations du personnel de santé étant basées sur une grille indiciaire a amené à l'obtention d'une échelle des rémunérations hiérarchisée qui peut conduire à la non-implication et à une démotivation. Les différences de rémunération portent uniquement sur les indemnités.

L'intensité du travail d'un médecin n'est pas prise en compte dans ce mode de rémunération statutaire purement administratif. En effet, dans les organisations publiques hospitalières, le lien entre activité et rémunération est quasi inexistant, ce qui fait du secteur privé une opportunité de complément là où les résultats sont valorisés par larémunération.

Ainsi, le système de rémunération actuel des médecins n'apparaît pas optimal pour faire émerger une gestion dynamique des ressources humaines médicales en adéquation avec les exigences économiques développées à l'hôpital. Selon l'enquête, la prime COVID distribué aux personnels de la santé dont les médecins ne porte pas une vraie récompense à ces derniers par apport à l'effort et le risque mortel face à ce virus.

. L'expérience professionnelle ne joue pas en faveur des salariés ce qui accentue le sentiment d'insatisfaction salariale.

A ce sujet, nous pouvons dire que les besoins physiologiques que Maslow a motionné en première nécessité ne sont même pas satisfaits pour certains individus de cet établissement.

Axe IV : Les conditions detravail

Les médecins se plaignent de mauvaises conditions de travail liées à un manque de propreté, d'hygiène des sanitaires, manque de sécurité.

Etant donné le climat de travail régnant à l'hôpital, le taux d'absentéisme ne peut être que élevé, d'autant plus que les outils et matériels utilisés ne sont pas adaptable au travail et aux besoins des médecins. En tout état de cause, les conditions optimales de travail ne sont pas réunies ce qui démotive le personnel médical et les incitent à chercher un départ soit à l'étranger soit dans des structures privées.

Si on se réfère alors à la théorie de Herzberg, le facteur de motivation qui est l'hygiène n'est donc pas satisfaite dans cet hôpital.

Axe V : Laformation

Maintenir la compétence et développer les différentes capacités est le rôle de la DRH, pour ce faire, elle doit disposer des RH en qualité et en quantité suffisantes. La DRH du CHU, dans ce domaine, affronte des contraintes et des difficultés. Elle a de la peine à maintenir et surtout à développer les compétences. Il faut souligner que la fuite des médecins est réellement constatée vers les pays étrangers (Canada et France) et vers le secteur privé enAlgérie.

Certaines formations suivies se sont avérées inutiles : la formation pour l'exploitation de quelques équipements de santé est soit absente soit détournée, autrement dit les bénéficiaires n'ont pas le profil requis. Quant à la formation « gestes et posture », elle est absente.

Par ailleurs, l'administration ne fait pas participer des médecins à l'identification des besoins en formation, donc la formation présentée aux médecins ne répond pas à leurs besoins.

En se référant à la théorie de Mac Grégor, la théorie Y qui dit que les gens sont capables d'offrir leur effort physique et intellectuel, de se sentir responsable à condition que l'entreprise leur offre de bonnes conditions comme les formations complètes par exemple.

Axe VI : La communication interne et système d'information

La communication interne sert à un appui pour l'efficacité du management, elle participe à la mise en place de dispositif structurelle pour stimuler l'engagement et accroître la motivation des employés. La communication est un levier dans le management et leadership elle renforce la créativité susciter les manager à accroître la motivation des acteurs.

Dans le CHU de Tizi-Ouzou, la communication entre les gestionnaires est moyenne selon notre enquête, nous remarquons d'après ces résultats que cette communication très peu formelle et noyé dans des considérations bureaucratiques, elle est réduite aux notes de services. La communication régnante au sein du CHU reste informelle.

Atravers cette recherche nous avons aussi constaté que non seulement la communication interne est un facteur de motivation, mais surtout elle joue un rôle important dans l'efficacité des médecins dans l'exécution des taches à savoir la prise en charge des malades.

Concernant le système d'information, la modernisation de la GRH ne peut se concrétiser sans un système d'information fiable, il faut savoir que le service de personnel gère un potentiel humain important.

Le système d'information est mal développé et mal maîtrisé, cette défaillance est constatée sur le terrain par des défauts de transmission d'information entre les services et un manque de transparence entre les activités.

Le CHU est loin d'être un lieu propice à la bonne circulation et l'exploitation de l'information. Compte tenu du volume des activités accomplies au niveau du service du personnel, l'existence d'un système d'information pertinent s'avère indispensable pour le fonctionnement del'hôpital.

Enfin, une bonne communication et une bonne circulation de l'information garantie un bon climat social. A cet effet, les besoins sociaux selon la théorie de Maslow sont parmi les principaux besoins des employés, c'est-à-dire qu'ils ont une grande importance au niveau de la motivation du personnel.

Axe VII : La promotion

La promotion désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités, le plus souvent une promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire ou d'avantage divers. Elle doit s'inscrire selon le principe de compétence et l'ordre de mérite.

La promotion implique la motivation du personnel ce qui explique leur accomplissement des tâches et leur atteinte des objectifs tracés par l'organisation.

Au niveau du CHU, qui est soumis à la réglementation de la fonction publique, la promotion consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un échelon à un échelon immédiatement supérieur ou/et d'un grade à un grade immédiatement supérieur, elle correspond aussi au passage vers un poste supérieur.

Le critère considéré dans ces promotions est l'ancienneté, cette dernière ne définit pas automatiquement la compétence des médecins. La prise en considération de ce critère dans les promotions du corps médical réduit leur motivation, leur stimulation au travail et pire encore le médecin dégage un sentiment d'indifférence envers les malades.

Une promotion exceptionnelle, a été initiée par le gouvernement touchant tout les corps du CHU, notamment le corps médical afin de les motiver et les récompenser par rapport aux efforts consentis durant ces deux dernières années qui ont connu l'épidémie COVID 19. Cette initiative est considérée satisfaisante de la part du personnel.

Dans ce contexte, deux théories qui parlent sur la motivation au travail est plus précisément celle de la promotion :

Il y a la théorie de MASLOW ou il évoque, sa théorie des cinq besoins, et plus précisément le besoin d'estime, ici il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé, et d'avoir l'estime d'autrui, et la sensation de la compétence, et tous cela va se faire à travers la promotion.

On trouve aussi, la théorie d'ALDERFER avec ses 03 besoins (existence, sociabilité, croissance). Ce qui nous intéresse ici c'est le besoin de croissance, ces besoins sont comblés lorsque il réalise son travail tout en ayant le sentiment d'utilisé tout son plein potentiel, donc avoir de la promotion pour pouvoir consacré son plein potentiel dans son travail.

3-2- vérification des hypothèses :

D'après notre étude menée sur l'analyse de la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail : cas médecins du CHU Tizi-Ouzou, après les données recueillies, et les analyses que nous avons effectué, il nous est apparu, possible d'infirmer nos deux hypothèses. Fait attention

Pour la première hypothèse qui porte sur « les nouvelles pratiques du management du capital humain au niveau de l'hôpital contribuent à stimuler la motivation au travail », nous avons pu infirmer auprès de nos enquêtés.

Malgré le manquement dans l'application réelle des nouvelles pratiques du management du capital humain au sein du CHU, que se soit la gestion participative, travail en groupe, délégation du pouvoir, la reconnaissance de la part de la hiérarchie, la disponibilité des bonnes conditions de travail, communication interne et l'introduction d'un système d'information qui garantie la bonne fluidité de l'information, sans oublier la gestion administrative des ressources humaines à savoir la rémunération, la formation et la promotion.

La non application de ces pratiques ne permettent pas de stimuler la motivation et l'implication des médecins à accomplir leurs tâches. Concernant les opinions des médecins, le système de rémunération joue un rôle très important dans leur vie pour satisfaire leur besoins quotidien mais aussi consiste à les motiver. Le salaire est considéré comme un bon moyen de motivation, mais il n'est pas le seul, il existe les pratiques de management de capital humain cités en haut.

Concernant la deuxième hypothèse « la politique de gestion des ressources humaines appliquée à l'établissement influence sur l'implication et la motivation du personnel au travail » nous avons pu l'infirmer.

La politique de gestion des ressources humaines n'est pas totalement définie au niveau du CHU de Tizi-Ouzou, elle reste loin de piloter les processus des ressources humaines tels que la gestion prévisionnelle des emplois et compétence, la formation, avancement, rémunération... Cette politique influence négativement sur l'implication et la motivation des médecins au travail.

La tâche de la direction des ressources humaines au niveau du CHU se résume dans les activités traditionnelles à savoir la gestion administrative des ressources humaines qui consiste en l'application de la réglementation en vigueur et du droit du travail engénéral, en plus de l'entretien des relations avec les partenaires externes, à savoir le ministèredela tutelle, les services de la fonction publique, les agences d'emploi ainsi que d'autreorganismestels quela sécuritéetlacaisse deretraite.

Conclusion du chapitre III :

Pour le CHU de Tizi-Ouzou, les données qui émergent de l'investigation nous ont permis de dresser un portrait plus clair en matière du management des ressources humaines et son implication sur la motivation des médecins. L'analyse de ces données et l'étude des différents processus liés au management de l'établissement en question montrent des déficits et des dysfonctionnements à plusieurs niveaux.

A cet effet, nous proposons des recommandations afin de remédier et ajuster les déficiences de la contribution du management du capital humain sur la motivation des médecins. Ainsi nous proposons les recommandations suivantes :

-Une bonne politique de rémunération basée sur la contribution effective de chaque médecins doit être fixée par la réglementation ;

-Le recrutement doit suivre une politique claire et ne doit être influencé par d'autres considérations ;

-Le critère de promotion fixé par la réglementation doit être arrêté par rapport à la contribution effective des médecins et non pas par le critère d'ancienneté ;

-La direction des ressources humaines doit donner de l'importance pour la formation comme un levier important de développement et de stimulation des ressources humaines surtout en terme des thèmes et moyens mis en place ;

D'autres pratiques peuvent être entreprises sur l'initiative des responsables du CHU à savoir :

-La gestion participative, la participation à la prise de décision, délégation des tâches.

-Concernant la communication et information, il faut que le dirigeant connaisse chacun de ses employés et connait ses besoins. En demander leur attente face à l'atteinte des objectifs et en répondre ses besoins sinécessaire.

-Concernant les conditions de travail, le CHU doit orienter ses efforts sur le respect de l'hygiène dans les services et la sécurité pendant l'exercice des médecins de leurs tâches ;

-Concernant la reconnaissance, le manager devrait reconnaître les efforts de ses employés pour les rendre plus motivés. Des encouragements et des soutiens moraux les poussent déjà à mieux faire leur travail. Ce geste permet aux employés d'être responsables et d'être considérés comme des acteurs contribuant à l'atteinte des objectifs.

La conclusion générale

Conclusion générale :

Le CHU Devant les grands défis de développement économique et social est appelé à jouer amplement le rôle qui lui est réservé comme étant le principal acteur dans la prestation et le développement des soins. Toutefois plusieurs observateurs estiment que pour pouvoir relever ses défis, la gestion des hôpitaux a besoin d'un grand effort de modernisation, et que le capital humain peut jouer un rôle central pour impulser une véritable modernisation du management des hôpitaux.

Une faible prise de conscience serait constatée dans la plupart des hôpitaux, malgré l'importance du capital humain et son management. Le développement rapide de la taille du personnel hospitalier a été constaté suite aux recrutements importants, les hôpitaux souffrent de la faible efficacité des ressources humaines et des insuffisances et dysfonctionnements qu'elles présentent. Plusieurs raisons sont à l'origine de cette situation notamment l'insuffisance et la mauvaise répartition des compétences, le faible taux d'encadrement, mais surtout l'absence d'une politique de management des ressources humaines.

Le lien entre le manager des ressources humaines et le personnel se définit par l'adéquation ou la complémentarité que crée l'établissement entre les objectifs du personnel ainsi que les objectifs des managers et se fait par la motivation.

La motivation du personnel étant un acte purement managérial, elle constitue une pièce maîtresse du grand processus des ressources humaines. Donc, il est vital pour le CHU de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente un pilier essentiel dans le management du capital humain.

Le CHU de Tizi-Ouzou, le terrain choisidans notre recherche, ne fait pas exception à ce constat. En effet, et à l'instar de la majorité des hôpitaux en Algérie, le CHU de Tizi-Ouzou semblerait avoir besoin d'un grand effort de modernisation de sa gestion.

Dans notre stage pratique,nous avons pu collecter des données afin de répondre à notre problématique de départ : « comment contribue concrètement le management du capital humain sur la motivation au travail ? »

Afin de vérifier nos hypothèses de départ, l'investigation du terrain nous a révélé un portrait plus clair du management des ressources humaines et sa contribution à la motivation des médecins au CHU de Tizi-Ouzou.

Atraversnotretravailderecherche,ilressortque:

-L'application du management participatif donne ces fruits notamment en ce qui concerne l'implication, la motivation des médecins et la création d'un climat social du travail ainsi que le rôle important joué par le leader dans l'application de ce type de management et la cohérence du groupe.

- La communication interne participe largement à la motivation du personnel, et l'efficacité des médecins dans l'exécution des tâches

-La promotion est l'une des politiques principales de la gestion des ressources humaines, elle occupe une place primordiale .puisque, elle est considérée comme un levier de motivation et fidélisation des médecins.

La conclusion générale

-La mise en place d'une politique de rémunération est considérée comme un facteur plus sensible dans la gestion des ressources humaines, elle prend de plus en plus l'importance au sein des établissements qu'il assure à la fois les objectifs du DRH et satisfait les besoins des salariés, veille sur la gestion globale des médecins et leurs contributions pour qu'ils soient motivés afin d'atteindre leurs besoins, ainsi elle fait partie de l'outil de motivation.

-Les conditions de travail constituent l'un des sujets les plus sensibles d'une politique de personnel, elle ne doit pas être considérée comme étant un coût mais un investissement positif qui contribuerait à la réalisation de la motivation des médecins.

La reconnaissance est l'un des facteurs qui permet aux employés d'être motivés dans l'accomplissement de leurs tâches

-La promotion peut représenter beaucoup pour le médecin du CHU, c'est un encouragement et en même temps une motivation qui lui donne confiance d'aller de l'avant pour l'accomplissement de ses tâches.

- la formation qui nécessite, une organisation bien identifiée, structurée et globale suppose pour le manager un travail de remise en perspective de ses connaissances en matière de formation.

Sans nul doute, la formation est un élément fort qui va permettre aux établissements et aux médecins de la fonction publique de développer des compétences permettant de répondre au mieux aux besoins des usagers. Elle est un gage de réussite au regard des changements qui s'opèrent dans le domaine sanitaire et social.

Il apparaît fondamental, dans une logique de gestion des ressources humaines, de connaître les facteurs de motivation au travail. Si l'hôpital public Algérien veut répondre au mieux à sa mission de service public, à dispenser des soins de qualité, la question de la motivation au travail de ces ressources humaines doit faire l'objet d'une intention particulière de la part des gestionnaires locaux et des responsables centraux.

Notre étude soutient l'existence d'une liaison entre le management du capital humain et la motivation des salariés. En effet, les résultats ont montré que les pratiques du management des ressources humaines traitées en tant que système sont bien associées à la motivation.

Notre étude de terrain nous a permis de vérifier deux hypothèses à savoir:

Concernant la première hypothèse : « Les nouvelles pratiques du management du capital humain au niveau de l'hôpital contribuent à stimuler la motivation au travail » a été infirmée suivant les résultats. En effet, nous avons pu voir qu'au niveau de l'institution étudiée, malgré le manquement dans l'application réelle des nouvelles pratiques du management du capital humain au sein du CHU, que ce soit la gestion participative, travail en groupe, délégation du pouvoir, la reconnaissance de la part de la hiérarchie, la disponibilité des bonnes conditions de travail, communication interne et l'introduction d'un système d'information qui garantit la

La conclusion générale

bonne fluidité de l'information, sans oublier la gestion administrative des ressources humaines à savoir la rémunération, la formation et la promotion. La non application de ces pratiques ne permettent pas de stimuler la motivation.

La deuxième hypothèse « La politique de gestion des ressources humaines appliquée à l'établissement hospitalier influence sur le niveau de l'implication et la motivation du personnel » est infirmée, la politique de gestion des ressources humaines n'est pas totalement définie au niveau du CHU de Tizi-Ouzou, elle reste loin de piloter les processus des ressources humaines tels que la gestion prévisionnelle des emplois et compétence, la formation, avancement, rémunération... . Cette politique influence négativement sur l'implication et la motivation des médecins au travail.

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail ce qui nous sera utile pour notre carrière professionnelle, surtout que l'Algérie marche dans la perspective des réformes hospitalières afin de rétablir l'équité dans l'accès à des soins de qualité pour tous les algériens.

Afin d'atteindre notre objectif, quelles sont les réformes en matière de management des ressources humaines qui doivent être appliquées. Vu l'importance de cette problématique il apparaît intéressant qu'elle soit l'objet d'autres études.

LE QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en gestion des ressources humaines, ayant pour thématique «Analyse de la contribution du management du capital humain sur la motivation au travail : cas des médecins du CHU Tizi-Ouzou», avec pour problématique « Comment contribue concrètement le management du capital humain sur la motivation au travail ? ». L'objectif de cette rencontre est de disposer d'un retour d'expérience d'outils et des méthodes de management au travail et leurs influences sur la motivation des médecins au CHU de Tizi-Ouzou.

RECOMMANDATIONS

Nous vous conseillons de remplir ce questionnaire dans un endroit calme, en prenant le temps de bien lire chaque question.

De même, il est préférable de le remplir seul, pour ne pas être influencé par des collègues, de façon à ce que les réponses soient vraiment spontanées.

Pour chaque question, une seule réponse est demandée, sauf dans certains cas qui vous sont signalés.

Ce questionnaire est à remplir de manière anonyme. Le nombre de questions relatives à vos caractéristiques personnelles (corps, service, statut, ancienneté) est limité, et est indispensable à l'exploitation statistique des résultats. Nous vous rappelons que **vos réponses ne seront jamais traitées individuellement**, mais de façon collective.

Axe I : Fiche de renseignement

Q1-Votre âge : 30 ans à 40 ans 41 ans à 50 ans 51 ans à 60 ans 60 ans et plus

Q2-Sexe : Homme Femme

Q3-Depuis combien d'années êtes vous dans votre corps ?

5ans à 10 an 10ans à 20 ans 20 et plus

Axe II: Caractéristiques de la gestion de l'établissement

Q1- Votre impression générale sur le mode de gestion ?

Très bonne Bonne Moyenne Médiocre Je ne sait pas

Q2- Ressentez-vous une délégation du pouvoir de la part de votre hiérarchie ?

Oui Parfois Non

Q3- Participez-vous dans la prise de décision ?

Jamais Rarement Souvent

Q4- Existe-t-il une gestion participative et un travail par groupe ?

Existe Incomplète Absente

Axe III : La reconnaissance

Q1- Recevez-vous des encouragements de la part de votre hiérarchie ?

Oui Parfois Non

Q2- La reconnaissance est-elle un facteur de motivation pour vous ?

Oui Non

Axe IV- La rémunération

Q1- Votre salaire vous permet-il d'assurer la satisfaction de vos besoins ?

Très satisfaisant Satisfaisant Pas du tout

Q2- Est-ce que un salaire élevé est le facteur le plus motivant ?

Oui Non

Q3- Est-ce l'établissement rémunère les compétences ?

Oui Non

Q4-Etes-vous rémunéré par rapport aux efforts consentis pendant la période COVID ?

Oui Non

Axe V-Les conditions de travail

Q1-Etes-vous satisfait des conditions de travail (la sécurité, la propreté, l'hygiène...) dans le C.H.U ?

Tres satisfait Satisfait Insatisfait

Q2-Selon vous, avoir une bonne condition de travail est-il un facteur de motivation ?

Oui Non

Q3-Le matériel est-il adapté avec votre travail et vos besoins ?

Oui Non

Q4-Pensez-vous que le travail au secteur privé est plus motivant que le secteur public ?

Oui Non

Axe VI -LA Formation

Q1- Avez-vous besoin d'une formation dans votre travail ?

Oui Non

Q2- La formation constitue-t-elle un facteur qui vous incite à travailler ?

Oui Non

Q3- Que pensez-vous de la formation assurée a l'étranger ?

Tres satisfait Satisfait Peu satisfait Pas du tout Normal

Q4- La formation vous-a-t-elle permit de mieux maitriser vos taches ou objectifs ?

Toujours Souvent Rarement Jamais

AXE VII : La communication et le système d'information

Q1- Selon vous, la communication au travail est-elle un facteur de motivation ?

Oui Non

Q2- Percevez-vous une quelconque communication entre vous et vos responsables ?

Suffisamment Moyennement Pas du tout

Q3-Effectuez-vous des réunions avec vos supérieurs ?

Souvent Rarement Jamais

Q4- Etes-vous satisfait du système d'information au niveau du C.H.U ?

Satisfaisant Peu satisfaisant Insatisfaisant

AXE VIII La promotion

Q1- Considérez-vous la promotion comme une source de motivation ?

Oui Non

Q2- Selon vous, quelles sont les critères de promotion ?

Ancienneté Compétence Qualification

Merci d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire.

Bibliographie :

Les livres

- D .Roux**, « analyse économique et gestion de l'entreprise », vente, finance et ressources humaines, Dunod,Bordas, paris, 1988
- KINVI D.A** « capital humain et croissance économique », revue de littérature n° 116- 1994
- Guillard Alexandre-Rossel Joss**, « Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social ».
- OCDE 2001, Du bien être des nations : le rôle du capital humain et sociale, paris
- Alain Chamak/Céline Fromage**, « Le capital humain : comment le développer et le valoriser »
- 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
- CADIN.L et al, « Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie », Editions Dunod, Paris, 2002,
- Sekiou.L, « La gestion des ressources humaines », 2eme édition, De Doeck,Bruelles, 2004.
- Etzioni,A, Les organisations modernes, ED, d'organisations, paris, 1985
- Cadin, et Al, La gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 24 eme ED
- Belanger,L et Al, gestion des ressources humaines, une approche globale intégrée, SD
- H. Rouilleault, « Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires. Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »
- Jean marie Peretti, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, (12éd)
- SEKIO LAKHDER, *la gestion des ressources humaines*, paris, Montréal, (2èd) 2002,
- SEKIOU, blondin, FABI, *la gestion des ressources humaines*, Belgique, de Boeck, 2001,
- Cerdin Jean-Luc « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000
- J. ABBAD, Organisation et management hospitalier, Berger-Levrault, Paris, 2001
- O.DERENNE, A.LUCAS & coordonnateurs, le développement des ressources humaines, Rennes, ENSP, 2002.

- L. GOSSELIN, la fonction ressources humaines : modèle et typologie, Actes AGRH, Bordeaux, 1990,
- ¹- SEKIOU.BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, La gestion des ressources humaines, 2eme édition, -Deboeck, Bruxelles, 2004,
- J-P.CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000
- D.BROCHER, B.ROMAN, Fonction personnel et changement dans l'entreprise : nouveaux rôles, nouveaux outils, nouveaux savoir, AGRH 1991, Cergy
- H.LETEURTRE, M.VAYSSE, Les tableaux de bord de gestion hospitalière, Edition Berger-Levrault, Paris, 1994
- Fabien Fenouillet : « Les théories de la motivation », édition Dunod, Paris, 1998
- Michael Aguilar : « L'art de motiver » édition Dunod, Paris, 2009
- Roussel Patrice : « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition economica, Paris, 1996
- Etienne Serupia Semuza : « théories de la motivation au travail » édition L'Harmattan 2009-cote d'ivoire
- Salvator Maugeri :« théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004
- Laurent Keller : « les clés de la motivation au travail », édition l'Harmattan, Paris, 2007,
- ROUSSEL.P. « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition Economica, Paris, 1996.
- Traduit de Clayton P., Alderfer, An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational --Behaviour and Human Performance, volume 4, issue 2, pp. 142–175, May 1969
- Beatrice Dogor Di Nuzzo : « le management de la motivation » Améliorer les services, édition EMS, 2011 collection dirigée par Luc BOYER
- Arther R (Pell) « encadrer et motiver une équipe », édition S&SM, Paris, 1998
- J-M PERETTI, « Dictionnaire des ressources humaines », édition d'organisation, Paris 2003,
- ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, « Comportement organisationnel volume 3 », 1er édition, de boeck, 2009
- CADIN Loïc, « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories », 3eme édition DUNOD, paris, 1997.
- 94http/Science Humaines. Com/la reconnaissance au travail_fr_22737 consulté le 18 /10 /2021

-PATRICE ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, paris, 1996

-L.THOMAS, S.MICHEAU-THOMAZEAU. « La boîte à outils de la motivation », édition DUNOD, Paris,2014

Thèses et mémoires :

-Laura Mucha, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire de master, Gestion et management, Université de Reims, 2010

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

-Thèse de doctorat « le management des ressources humaines de l'hôpital public » réalisé par M.Ghrissi Larbi, année 2011-2012.

Madame GUEYE Ndeye Birame THIAM, mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'une maîtrise professionnelle de gestion des entreprises et des organisations, sous le thème « gestion des carrières et de la mobilité a la SONATEL : cas des agents de maitrise », institut supérieur de manageant des entreprise et autres organisation -ISMEO-, promotion 2008, 2009.

Loi, ordonnance et décret

-Décret exécutif N°95-126 du 29 Avril 1995 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois
L'ordonnance n° 06.03 du Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 correspond au statut général de la fonction publique

-Décret présidentiel n° 07-308du 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels

Décret exécutif N°96-92 du 03 Mars 1996 correspond à l'amélioration des qualifications des fonctionnaires

Décret exécutif n°08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administration publique.

Revue

Soufiane KARRAKCHOU, « La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle »,revue de la littérature Française, ISSN :2728-0128 Volume1Numero2

Site web

-Direction générale de la fonction publique <http://www.dgfp.gov.dz>.

-<http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise>.14.10.2021 à 14h

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/document>

[https://www.intellego.fr/aide-scolaire-management/les-facteurs-de-motivation-du-personnel,](https://www.intellego.fr/aide-scolaire-management/les-facteurs-de-motivation-du-personnel)

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/motivation-psychologie/1-motivation-et-atteinte-d-un-but/>

[https://www.universalis.fr/encyclopedie/motivation-psychologie,](https://www.universalis.fr/encyclopedie/motivation-psychologie)

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/12/21/cercle_41450.htm consulté le
10/10/2021

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : Le capital humain composante fondatrice du capital immatériel	
de l'organisation	4
Introduction	5
Section 1: revue de la littérature sur le capital humain	6
1-1- Le capital humain : histoire et développement	6
1-1-1- La naissance de la théorie de capital humain	7
1-1-1-1- Du facteur travail au capital humain.....	7
1-1-1-2- Theodore W.Schultz, l'initiateur.....	8
1-1-1-3- Les travaux de Gary Becker.....	9
1-1-2- La théorie de capital humain	9
1-2- Définition et importance du capital humain dans l'organisation	10
1-2-1- Définition du capital humain	10
1-2-1-1- Définition liées au développent des compétences et d'apprentissage.....	10
1-2-1-2- Définition par rapport aux types de capital humain	11
1-2-1-3- Définition de capital humain selon OCDE	11
1-2-2- L'importance du capital humain dans l'organisation	11
1-3- Les approches du capital humain dans l'organisation.....	13
1-3-1- Les approches économiques de capital humain	13
1-3-2- Les approches gestionnaires de capital humain	14
1-3-3- Les approches comptables de capital humain	14
Section 2 Les pratiques du management du capital humain.....	15
2-1- Le cadre conceptuel de management des ressources humaines	15
2-1-1- Historique de la gestion des ressources humaine	15
2-1-2- Définition et objectif de la gestion des ressources humaines	16
2-1-2-1- Définition de la gestion des ressources humaines	16
2-1-2-2- Les objectifs de la gestion des ressources humaines	17
2-1-3-1- Les principes du	18
2-1-3-2- Définition du management des ressources humaine	19
2-2- Les leviers fondamentaux du management des ressources humains.....	20
2-2-1- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	20
2-2-1-1- Définition.....	20
2-2-1-3- Les étapes du processus de la GPEC.....	20
2-2-2- Le recrutement... ..	24
2-2-2-1- Le processus de recrutement.....	24
2-2-3- La formation	27
2-2-3-1- Définition de la formation.....	27
2-2-3-2-Objet de la formation	27
2-2-3-3-Le plan de formation	28
2-2-4- La rémunération.....	30
2-2-4-1- La fixation de rémunération.....	30

2-2-4-2- Les composantes de la rémunération global.....	31
2-2-5- La gestion de carrière.....	31.
2-2-5-1- Définition de la gestion des carrières	31
2-2-5-2- Les étapes de carrières.....	32
2-2-5-3- L'importance de la gestion des carrières.....	33
2-2-6- La communication et le dialogue social... ..	33.
2-2-6-1- Communication dans les organisations	34.
2-2-6-2- L'organisation de dialogue social.....	35.
Section 3 : Le management des ressources humaines dans l'hôpital.....	36
3-1- La fonction ressource humaine a l'hôpital.....	36
3-1-1- Les ressources humaines a l'hôpital... ..	36
3-1-1-1- Les ressources humaines, un capital optimiser	36
3-1-1-2- Les ressources humaines ; un élément de la qualité.....	37
3-1-1-3- Les ressources humaines occupent une place importante... ..	37
3-1-2- Définition de la fonction ressources humaine... ..	38
3-1-3- Champ d'activité et structure de la fonction ressources humaines	39
3-1-3-1- L'administration du personnel... ..	39
3-1-3-2- La gestion des ressources humaines	39
3-1-3-3- Les relations social... ..	40
3-1-4- Les missions d'un responsable de la fonction gestion des ressources humaine.....	40
3-1-5- Généralités sur les tableaux de bord du direction du direction des ressources humaines..	41
3-1-5-1- les tableaux de bord extrait du bilan social... ..	41
3-1-5-2- les tableaux de bord construits pour les besoins du service par la direction des ressources humaines	42
3-2- Gestion et développent des ressources humaines à l'hôpital public	43
3-2-1- Le processus du recrutement.....	45.
3-2-1-1- le recrutement externe	46
3-2-2- la pratique de la rémunération.....	48
3-2-2-1- La grille indiciaire.....	48
3-2-2-2- Mode de calcul de la rémunération... ..	50
3-2-3- La formation	50
3-2-4- Les promotion et des avancements d'échelons... ..	51
3-2-4-1- Les promotion dans la fonction publique.....	51
3-2-4-2- Les avancements d'échelon... ..	53
Conclusion.....	54
CHAPITRE II : La motivation au travail : enjeu et définitions des organisations.....	55
Introduction.....	56
Section 1: Les principaux fondements théoriques de la motivation au travail	57
1-1- Historique, définition, et l'importance de concept de motivation... ..	57
1-1-1- Historique du concept de motivation... ..	57
1-1-2- Définition et l'importance du concept de la motivation	59
1-1-2-1- Définition du concept de la motivation	59

1-1-2-2- L'importance de la motivation	61
1-2- Typologie et caractéristique de la motivation.....	62
1-2-1-Typologie des motivations.....	62
1-2-1-1- La motivation final.....	62
1-2-1-2- La motivation instrumentale.....	62
1-2-1-3- La motivation de survie.....	62
1-2-1-4- La motivation professionnelle.....	62
1-2-1-5- La motivation intrinsèque ou auto motivation.....	62
1-2-1-6- La motivation par régulation externe	63
1-2-2- les caractéristiques de la motivation.....	64
1-2-2-1- Les caractéristiques globales.....	64
1-2-2-2- les caractéristiques des personnes motivées.....	64
1-3- Les théories de la motivation au travail.....	65
1-3-1- Théorie de l'école scientifique du travail.....	65
1-3-2- Théories de l'école des relations humaines.....	65
1-3-2-1- Les théories du contenu.....	65
1-3-2-2- les théories du processus.....	69
Section 2: Motivation comme vecteur d'engagement au travail.....	71
2-1- Motivation, implication et satisfaction au travail.....	71
2-1-1- L'implication.....	71
2-1-1-1- Implication et motivation.....	72
2-1-1-2- Les effets de implication au travail.....	72
2-1-2- La satisfaction.....	72
2-1-2-1- Satisfaction et motivation.....	72
2-1-2-2- Les effets de la satisfaction au travail.....	73
2-2- Les techniques de motivation.....	74
2-2-1- Les mesures de motivation financière.....	74
2-2-2- Les mesures de la motivation non financière.....	74
2-2-2-1- Motivées en créant un sentiment d'appartenance.....	74
2-2-2-2- Motivées par une bonne gestion de carrière.....	74
2-2-2-3- Motivées par le dialogue social.....	74
2-3- La démotivation au travail.....	74
2-3-1- Définition de la démotivation.....	74
2-3-2- Les causes de la démotivation.....	75
2-3-3- Les conséquences de la démotivation au sien de l'entreprise.....	76
Section 3: Les interrelations entre le management du capital humain et la motivation.....	77
3-1- Le recrutement comme facteur de motivation.....	77
3-2- L'effet de la mobilité interne sur la motivation.....	78.
3-2-1- La motivation par la promotion.....	79
3-2-2- La motivation par la mutation.....	79
3-3- La rémunération facteur de motivation.....	80
3-3-1- Les conditions pour que les rémunérations soit motivante.....	81

3-4- L'effet de la promotion sur la motivation au travail...	82
3-5- La motivation par les méthodes de management.....	83
3-5-1-- Une communication interne claire et transparente.....	83
3-5-2- La reconnaissance.....	83
3-5-3- Le groupe.....	83
3-5-4- Leadership.....	83
3-5-5- La motivation par les conditions de travail	84
3-5-5-1- La convivialité au travail	84
3-5-5-2- La motivation par le travail lui-même.....	84
3-5-6- Le management participatif.....	85
3-5-6-1- Le management à la direction par objectif (DPO)...	85
3-5-6-2- La délégation de pouvoir.....	85
3-5-6-3- le brainstorming.....	85
Section 4 : Travaux portants sur les interrelations entre le management du capital	
Humain et la motivation.....	86
CHAPITRE III : Analyse empirique de la contribution du management du capital humain	
sur la motivation au travail des médecins du centre hospitalier universitaire NEDIR	
Mohamed ,Tizi-Ouzou.....	87
Introduction du chapitre III	88
Section 1: Présentation du CHU de Tizi-Ouzou.....	89
1-1- Historique du CHU.....	89
1-2- Définition du CHU.....	90
1-3- Les principales missions et activités du CHU.....	90
1-4- Description générale du CHU.....	91.
1-5- Les éléments composants la direction du CHU. ...	92
1-5-1- Le conseil d'administration.....	92
1-5-2- Le conseil scientifique.....	93.
1-5-3- Le comité consultatif.....	93
1-5-4- La direction générale.....	93
Section 2 : Le cadre méthodologique et présentation des résultats.	
2-1- Le cadre méthodologique de l'organisme d'accueil.....	96..
2-1-1- Résultats du guide d'entretien.....	96
2-1-2- Résultats du questionnaire.....	96
2-2- présentation des résultats.....	96
2-2-1- Résultat du guide d'entretien... ..	96
2-2-2-Résultat du questionnaire.....	97
Section 3: Analyse des résultats et vérification des hypothèses	
3-1- Analyse des résultats.....	132
3-2- Vérification des hypothèses.....	136
Conclusion du chapitre III.....	137
Conclusion générale.....	138
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	

Résumé :

Suite au contexte actuel, marqué par les différentes mutations, les organisations sont appelées à considérer le capital humain comme ressources clés, qu'elles doivent développer afin de répondre à ces changements.

L'objectif de notre recherche est d'analyser et de présenter les pratiques de la gestion des ressources humaines en générale et de la motivation en particulier dans les institutions hospitalières qui ont connues au cours des dernières années des évolutions et des restructurations spécifiques. L'analyse des résultats auxquels nous sommes parvenues, montrent que le CHU de Tizi-Ouzou souffre d'une dévalorisation des ressources humaines existantes d'une part, et de l'absence d'une véritable politique de motivation qui lui permettrait de tirer un meilleur rendement des ressources humaines disponibles pour relever les déficit de la gestion du CHU d'autre part.

Mots clés :

Capital humain, management des ressources humaines, gestion des ressources humaine, motivation, établissement public, CHU de Tizi-Ouzou

Following the current context, marked by different changes, organizations are called upon to consider human capital as key resources, which they must develop in order to respond to these changes.

The objective of our research is to analyze and present the practices of human resources management in general and motivation in particular in hospital institutions which have undergone specific changes and restructuring in recent years. The analysis of the results we have achieved show that the Tizi-Ouzou University Hospital suffers from a devaluation of existing human resources on the one hand, and from the absence of a real motivation policy that would allow it to draw better performance of the human resources available to meet the challenges of the management of the CHU on the other hand.