

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de GESTION
Option : Gestion des Ressources Humaines

Sujet

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

Réalisé par :

- AIT SAOUI Lylia
- AMMICHE R'biha

Dirigé par :

Mr. OUALIKENE Selim

Devant le jury composé de :

- **Président** : Mr ABIDI Mohamed .Maitre de conférence . UMMTO
- **Rapporteur** : Mr OUALIKENE Selim .Professeur . UMMTO
- **Examineur** : Mr ACHIR MOHAMED .Maitre de conférence. UMTTO

Année universitaire 2021/2022

Remerciement

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce travail.

Nous tenons à remercier nos parents pour tous leurs sacrifices, ainsi que tous les membres de nos familles et nos amis.

Nos vifs remerciements à monsieur oualikene selim pour avoir accepté de diriger ce travail.

A toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce rapport, mille mercis

Dédicace

Je dédie notre travail

A mes chers parents .toute ma

Famille

A mes amis en particulier Zenza

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin

A ma réussite

A mon binôme ammiche R'biha et sa famille

Dédicace

Je dédie notre travail

A mes chers parents

A mes sœurs .mes frères .ma belle famille

Mes amis en particulier Silya. Houra

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à ma

Réussite

A mon binôme ait saoui lyliã et sa famille

Liste des abréviations

Abréviation	Acronyme
ANACT	L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
CHU	Centre Hospitalo-universitaire
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GVT	Glissement, Vieillessement et Technicité
PSA	Plan de la Santé au Travail
RH	Ressource Humaine
SIP	Santé et Itinéraire Professionnel

Liste des figures

Figure n°01 : Les missions de la fonction RH	04
Figure n°02 : Pyramide des besoins Abraham MASLOW	08
Figure n°03 : Le cycle de la formation	14
Figure n°04 : Culture des groupes informels au sein du « CHU ».....	45
Figure n°05 : L'organigramme du « CHU »	46

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Les différents coûts de remplacement	38
Tableau n°02 : Synthèse des modèles récents de mesure du capital humain	40
Tableau n°03 : Tableau représentant la structure de l'échantillon par statut hospitalier.....	47
Tableau n°04 : Groupe formels et relation de travail au « CHU »	47

Introduction générale..... 01

**CHAPITRE I : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES
CONDITIONS DE TRAVAIL**

Introduction 02
Section 01 : cadre conceptuel sur la gestion des ressources humaines 02
Section 02 : Les conditions de travail 20
Conclusion..... 25

**CHAPITRE II : L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL
SUR LE CAPITAL HUMAIN**

Introduction 26
Section 01 : Cadre conceptuel sur l'amélioration des conditions de travail 26
Section 02 : Le capital humain et sa relation avec les conditions de travail 31
Conclusion..... 43

**CHAPITRE III : L'ETUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DES
CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LE CAPITAL HUMAIN. CAS CHU
TIZI-OUZOU**

Introduction 44
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil. 44
Section 02 : les conditions de travail au niveau de CHU 48
Conclusion 53

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

Introduction Générale

Les directions des ressources humaines sont diversement structurées en fonction des priorités de l'entreprise.

La direction des ressources humaines existe dans l'entreprise comme l'une des composantes du comité de direction. Parmi ces fonctions ; gérer et développer les ressources humaines à l'entreprise en assurant à la fois l'administration du personnel, les relations sociales, la communication interne de l'entreprise, l'évolution des besoin en hommes.

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue, donne un avantage compétitif à leur organisation.

Le travail constitue avec le capital humain, un facteur de production.

Améliorer les conditions de travail est un levier important pour rendre l'organisation de l'entreprise plus efficace comme pour réduire les risques professionnels.

En interne ; elles favorisent le climat social, l'implication de travail et la performance, en externe ; avoir une bonne image et la notoriété de l'organisation.

Parmi des principales politiques de personnel on trouve les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien être qu'elles contribuent à la sauvegarde du capital humain, à réduire les coûts cachés et à améliorer le climat social.

L'efficacité de la politique de sécurité est conditionnée par son adaptation aux caractéristiques spécifiques de l'entreprise.

La lutte contre les accidents de travail implique des investissement dans deux domaines : la formation du personnel ; les équipements et les matériels.

Si l'homme évolue dans un environnement meilleur où les conditions de travail et de sécurité sont bonnes, il sera poussé à travailler efficient.

CHAPITRE I

La gestion des ressources humaines et les conditions de travail

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

Introduction

Dans ce présent chapitre, nous allons traiter la gestion des ressources humaines ainsi que les conditions du travail il est subdivisé en deux sections :

Dans la première section, nous présenterons de manière générale la gestion des ressources humaines (GRH).

Puis dans la seconde section, nous mettrons l'accent sur les conditions du travail.

Section 01 : cadre conceptuel sur la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines (GRH) est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser, développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines

Pour définir la gestion des ressources humaines il est essentiel de connaître les termes « gestion », « gérer ». Ces termes sont depuis longtemps utilisés dans le langage courant comme synonyme de : s'occuper, diriger, conduire une affaire.¹

Selon P. Roussel Dunod 2007 : « la gestion des ressources humaines » est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

La gestion ressources humaines définit les stratégies et les moyens en ressource humaine. Les modes des fonctionnements organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.²

1.2. Les missions de la fonction ressources humaine

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel.

Les missions de la fonction ressources humaine peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur le processus.³

¹ Cours GRH/IFSE. Maxime Moreur sur proposition de Caroline Manville maître de conférence GRH-UTI- page 5 sur 56.

² Jean Michel « la gestion des ressources humaines » Edition domino Flammarion. Paris, 2000, p56.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

- **Administrer efficacement**

Est une mission très tôt confiée à la fonction, qui permet la décentralisation de l'acte de gestion avec l'association des collaborateurs et des cadres dirigeant (manager superviseur, chef d'agence, chef de service) dans la détermination et la gestion des équipes. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels, elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé aujourd'hui, le DRH occupe encore plus de la moitié de son temps a l'administration du personnel avec le NTIC le DRH pourra d'avantage se consacrer a la gestion du changement et au développement de la stratégie.

- **Mettre en œuvre la stratégie**

Pour être une partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation a atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise, cela implique que le DRH participe a la définition de la stratégie et l'anticipation des conséquences sur la gestion des ressources en terme de pratique et d'accompagnement des décisions stratégique. Le DRH doit veiller a la prise en compte en amont des conséquences sir le plan humain de chaque Scénario étudié. Il apparait souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance global. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix à court terme qui pourraient être des structures de valeurs sur le moyen et long terme.

- **Favoriser le changement**

Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux et efficaces à mettre en œuvre une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement par la motivation et la mobilisation des initiatives individuelles et collectives.

Ainsi, elle doit pratiquer une véritable veille sociale de manière a être au fait des nouveaux procédés ou organisation permettant d'améliorer son mode de fonctionnement et ainsi contribuer a la performance de l'entreprise.

³ Jean-Marie Peretti, ressources humaines, 12^{ème} éditions, Vuibert, 2010 p 31.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

- **Développer la motivation des salariés**

Il s'agit d'une notion très importante pour l'organisation dans la mesure où elle favorise un climat positif et un rendement supérieur par la collaboration des individus et leurs implications dans la vie de l'entreprise (la promotion, la formation, le partage du pouvoir).

Figure N°01 : Les missions de la fonction RH



Source : Jean-Marie PERETTI, Ressources humaines, 12^{ème} édition, Vuibert, 2010, p. 31

1.3. Histoire de la gestion des ressources humaines

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management pour appréhender la nature de l'historique, ou présentera les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.⁴

1.3.1. Le taylorisme

Frederick Winslow Taylor (1856-1956) : considéré comme l'une des fondateurs de l'école classique de management.

Il a été ouvrier puis ingénieur dans l'industrie sidérurgique, on présentera les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

⁴ FREDY-PLANCHOT, théorie des organisations appliquées au MRH édition Foucher, vannes, 2008, p 101.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

Son expérience a inspiré l'idée d'optimiser la productivité de travail en le décomposant en opération élémentaires (mode opératoire, geste, tâche, temps) pour mieux l'analyser.

Cette analyse est à la base de ce que Taylor appelle « management scientifique » traduit en français « l'organisation scientifique de travail » (O.S.T).

La méthode de Taylor ou organisation scientifique du travail (OST), repose sur trois règles.⁵

- **Première règle : une division verticale du travail :** c'est-à-dire :
 - Une stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers.
 - Un niveau d'exigence accru vis-à-vis du management qui doit se centrer sur la conception et plus sur l'exécution.
 - Une formalisation des meilleurs pratiques par le « bureau des méthodes » c'est là en particulier que l'on reconnaît le rôle de consultant de Taylor.
- **Seconde règle :** une division horizontale du travail, soit une répartition optimale entre postes de travail de façon à minimiser les doublons et les gisements de sous performance.
- **Enfin une troisième règle :** moins connue : Taylor prône la répartition des gains de productivité entre l'ouvrier et la direction ou l'actionnaire. S'ils dépassent l'objectif fixé ouvriers sont mieux rémunérés ce que ne permet pas le système traditionnel de paiement à la pièce.⁶

1.3.2. Le fayolisme

Henri Fayol (1841-1925) lui va se concentrer sur le dirigeant et sur la structure des entreprises. Il est une des rares références françaises dans l'histoire du management.⁷

Les travaux de Fayol ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor. Les approches de Taylor et de Fayol diffèrent néanmoins quant à leur démarche scientifique et à leurs résultats, si l'analyse Taylorienne a comme point de départ l'atelier dans des niveaux hiérarchiques inférieurs, Fayol concentre sa réflexion sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration, c'est-à-dire de management.

⁵ MARC Mousli, Taylor et l'organisation scientifique du travail alternatif économique, n°251, octobre, 2006, p 3

⁶ FRÉDÉRIC TAYLOR, article : le premier des consultants, copyright, 2007-2015, Scola consult de venir.

⁷ FABIEN de GEUSER, illustrations de Flying Rogers, petite histoire des théories du management, édition EDENRED, 2015, p 4

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

Il estime que : toutes les opérations aux quelles donnent lieu les entreprises peuvent réunir les six groupes suivant :

- **Opération technique** : production, fabrication, transformation.
- **Opération commerciale** : achats, vente, échanges.
- **Opération financière** : recherche et gérance des capitaux.
- **Opération de sécurité** : protection des biens et des personnes.
- **Opération de comptabilité** : inventaire, bilan, prix de revient, statique, etc...
- **Opération administrative** : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.⁸
- ❖ **Prévoir et planifier** : analyser l'environnement et l'avenir de firme et élaborer des programmes d'action.
- ❖ **Organiser** : répartir judicieusement les ressources dont dispose l'entreprise en tenant compte des objectifs fixés, tout en définissant avec clarté les responsabilités du personnel et les procédures à appliquer.
 - **Commander** : exercer une autorité sur le personnel de sorte qu'il puisse déployer plus d'efforts et ces tout en respectant les grands principes de management.
 - **Coordonner** : relier, joindre et harmoniser les actions et tous les efforts entrepris par l'entreprise.
 - **Contrôler** : s'assurer que tout est fait dans le respect et des ordres établis et mettre en place des mesures correctives.⁹

1.3.3. Les théories des relations humaines

Les premiers auteurs avaient eu une vision limitée en s'intéressant uniquement à l'aspect quantitatif, à l'homme économique ingénieurs de formation, Taylor et Fayol analysent le processus de production et d'organisation. Sociologique, Weber se penche sur le système d'autorité. Mais aucun d'eux ne s'intéresse aux ressources humaines toute fois, des les années 30 apparait l'école des relations humaines et la notion d'homme social.

L'école des relations humaines s'est développée principalement à la fin des années 30. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

⁸ FAYOL, administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990, p 5

⁹ Laurent Bélanger, Jean Mercier « auteurs et classique de la théorie des organisations » Ed. Les presses de l'université Laval, Québec, 2006, p 84.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

- L'évolution des techniques de production de l'école des relations humaines :
 - A la nature du travail donne naissance à l'ergonomie.
 - L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail à l'homme.
- L'importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité, les facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions du travail.
- La crise de 1929 est l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme.

- **Abraham H. MASLOW**

MASLOW est un psychologue américain qui a élaboré la théorie des besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, il met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il cherche à travers son activité professionnelle.

Le besoin ne se définit pas seulement. Comme dans le cas du schéma taylorien, par rapport au plaisir et au déplaisir, il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes pour définir les origines de la motivation humaine pour ce faire. Maslow distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés qui sont :

- **Besoins physiologique** : primaires voir « animaux » de survie, tels que nourriture, eau, air, sommeil.
- **Besoin de sécurité** : physique, vêtement, toit, foyer.
- **Les besoins sociaux ou de reconnaissance** : l'humain au sein de ses semblables a besoin d'échanges et de savoir qu'il est utile qu'il compte pour les autres.
- **Le besoin d'estime** : est le besoin de signes d'appréciation positifs que les autres émettent vers lui.
- **La réalisation de soi** : est l'affirmation de son individualité, la touche tout à fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière « unique » au sein des autres.

« Devenir » de plus en plus ce qu'on est, devenir tout ce qu'on est capable d'être, affirmant MASLOW pour caractériser ces besoins.

Figure n°02 : Pyramide des besoins Abraham MASLOW



Source : Kolter Dubois, Marketing management, ed Pearson, France, paris, p 210.

1.3.4. Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964)

Douglas McGregor, docteur en psychologie de l'université de Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y. Les deux théories s'opposent entre elles.

Douglas McGregor formule en 1960 dans son ouvrage la dimension humaine de l'entreprise, la théorie X (management autoritaire) et la théorie Y (management participatif). Une des idées clés de McGregor est que les divers styles de direction des entreprises résultent directement des convictions et des conceptions de leurs dirigeants « derrière chaque décision de commandement ou d'action il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes ».

La théorie X suppose ce qu'avaient exprimé les tenants du Taylorisme : la plupart des êtres humains sont supposés paresseux, ils n'aiment pas le travail. Ils ont besoin pour travailler, d'avoir perspective d'une gain, ils ne cherchent pas les responsabilités et sont incapables de trouver des motivations dans le travail, pour les forcer à avancer, il faut mettre en place un certain nombre de mesures de rétorsion.

Et de conclure que l'individu moyen préfère être dirigé et éviter les responsabilités parce qu'il a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. Les conséquences de la théorie X sont fâcheuses pour l'entreprise et correspondent à un types de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Cette théorie entraîne un cercle vicieux puisqu'elle augmente l'aversion du travail.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

La théorie Y, au contraire, postule que les individus en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse au travail, ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités, l'homme est alors capable de s'auto diriger et de s'auto contrôler l'engagement personnel est d'abord le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux, l'imaginant et la créativité sont largement répandues parmi les hommes.

Enfin, McGregor oppose a la vision taylorienne du facteur humain (la théorie X stipulant que l'individu réproouve une aversion sur le travail, ne travaille que pour l'argent fuit les responsabilités et donc doit être contrôlé). Une version plus positive (la théorie Y) posant comme principe centraux l'implication des individus dans le travail et leur prise de responsabilité naturelle fonction de récompense en partir autre que monétaire.¹⁰

1.3.5. Frederick Herzberg et la théorie deux facteurs

Frederick Herzberg (était unis 1923,2000) psychologue et médecin ensuite professeur en management. Selon cette théorie les facteurs qui conduisent a la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

En effet, d'une part, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs qualifiés "facteurs d'hygiène" ne sont pas une source des motivations pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher une Source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail. D'autre part, il existe un second ensemble de facteur appelés facteurs de satisfaction ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les gens a fournir un meilleur rendement. Ils sont considéré comme des facteurs essentiels au développement et a l'épanouissement de l'individu dans son travail. Dans le prolongement des travaux de l'école des ressources humaines, d'autres auteurs issus d'autres écoles sont intervenus pour montrer l'importance des ressources humaines dans une organisation, tel que Peter DRUCKER, l'un des plus hauts représentants de l'école néo classique, qui affirme que le principal défi de toute organisation et de rendre le travail humain productif, ou bien encore Henri HINZBERG, CCROZIKR du courant systémique qui pense que les dirigeant accordent peu de temps aux activités principales de planifications d'organisation, de coordination et de

¹⁰ Nicolas Armand, nouveaux de la GRH, édition Ellipses, 2013, p 11.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

contrôle et consacrent la majeure partie de leur activité aux rôles de contact d'information et de décision.¹¹

1.4. Les étapes de la gestion de ressource humaines

De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH serait utile, au préalable, d'opérer une distinction entre la fonction personnel : l'administration du personnel, la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines.

1.4.1. La fonction personnel

Elle comprend l'ensemble les responsabilités assumées par les chefs linéaire en matière d'utilisation efficace des individus au travail.

Une fonction personnelle efficace implique non seulement une bonne gestion des carrières, mais encore des techniques de recrutement et de sélection adaptées, une appréciation des performances, un disposition de formation efficace et surtout d'excellente relation de travail.

1.4.2. L'administration du personnel

Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent et la carrière du personnel. Une administration du personnel, pour être efficace, doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisant et des procédures simple et rapide.

1.4.3. La gestion du personnel

La gestion du personnel est définit comme étant le processus du développement d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programme concernant le personnel dans l'organisation.

La composante essentielle de la gestion du personnel est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. La prévision joue par conséquent un rôle déterminant. Cette gestion consiste a placer les hommes qu'il faut, la ou il le faut et au moment où il le faut.

¹¹ DIANE-GABRIELLE ETREM BLAY-DAVID ROLLAND, « gestion des ressources humaines » op. Cit , p 36.

1.4.4. La gestion des ressources humaines

Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion.

La fonction des ressources humaines est une fonction d'optimisation non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience. Gérer les ressources humaines, c'est effectuer des options stratégiques qui concernent les différentes politiques de personnel. Désormais on prendra en compte d'autres facteurs plus centrés sur l'homme en vue d'optimiser de nouveaux besoins.

La fonction RH est une fonction partagée, le manager est le premier RH de son équipe et les spécialistes RH ont pour objectif d'aider le manager à réussir leurs objectifs opérationnel.¹²

1.5. Les politiques ressources humaines « RH »

Les politiques de ressources humaines dans leur ensemble sont fondées sur quatre grands principes : diversité, mobilité, équité et responsabilité, ils s'appliquent dès le recrutement et tout au long du parcours de chaque collaborateur au sein du groupe.

1.5.1. Le recrutement

Le recrutement est une démarche décisive dans la politique des ressources humaines, car elle peut avoir un effet contraire aux buts recherchés.

A. Définition du recrutement

D'après le dictionnaire français « l'internant » le recrutement se définit comme : « action de choisir et de sélectionner une personne pour intégrer une structure, une association, une entreprise ».

B. La stratégie du recrutement

Développer une politique du recrutement c'est vouloir définir une politique de recrutement attractive dynamique et cohérente.¹³

¹² ANNIK COHEN, toute la fonction ressources humaines, édition DUNOD, paris, 2006, p 54.

B.1. Définir la stratégie du recrutement

L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise. L'une des orientations fréquentes est «devenir un employeur de référence » pour attirer les talents.

B.2. Devenir un employeur attractif

Attirer des candidats très sollicité, les séduire, les convaincre de choisir son entreprise, de s'y intégrer et d'y être fidèle devient essentiel.

Une bonne image externe et interne est nécessaire pour attirer, intégrer et conserver les compétences recherchées. Chaque salarié est un ambassadeur. Il construction d'une image plus ou moins attractive.

- **Quatre règles permettent de devenir un employeur attractif**

B.2.1 connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité : les jeunes non qualifiés et les jeunes diplômés, les techniciens et les cadres expérimentés ont des aspirations diverse qu'il faut identifier et analyser afin de définir les politiques et pratiques pertinentes.

B.2.2 développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutements et alignées sur la stratégie de l'entreprise.

B.2.3 communiquer aux futurs collaborateurs les points forts. Les atouts RH de l'entreprise a travers une communication de recrutement adaptée : créez les messages expliciter l'offre carrière.

B.2.4 définir et animer un relations amont : définir ses cibles (école, centre de formation, université), imaginer les meilleurs moyens de contact, pérenniser la relation, créer des évènements, mobiliser, ses jeunes recrutés innover.

- ❖ **La définition du poste et du référentiel de compétences**

La réussite 30 de recrutement repose sur l'existence d'une définition de fonction précise, actuelle et proche de la réalité, sous forme d'un référentiel de compétences.

Cette définition doit permettre de :

¹³ PERETYI J-M « ressources humaines » 12^{ème} éditions, Vuibert, paris, 2010, p 206.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

- Fixer les exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristique personnel et sociale.
- Fixer les qualités de personnalité, en fonction de contraintes du poste et de son environnement, et le projet.
- Fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus.
- Présenter le poste aux candidats.

❖ Les entretiens

L'analyse de dossier de candidatures n'est pas suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés un double but : informer le candidat sur l'entreprise, le poste approuver et ses caractéristiques.

Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion pour le candidat de présenter ses expériences avec des arguments convaincants.

Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien se limite à une conversation banale on utilise un plan d'entretien qui est comme suit :

- **L'accueil du candidat**

Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable.

- **La recherche d'information.**

Il faut obtenir la maximum d'information à la fois sur les emplois précédents les motivations.

- **La présentation de poste au candidat**

L'entretien constitue dans de nombreux cas la seule technique d'évaluation utilisée dans le processus de recrutement. Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés et structurés.

L'interviewer doit posséder double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement.

❖ L'accueil et l'intégration

Accueil et intégration¹⁴ : il faut une fois la décision de recruter un candidat prise assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'intégration.

Le suivi de l'intégration : la période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Le suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuel.

Un entretien après trois mois, six mois : et un an par exemple, le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, pendant cette période les deux parties peuvent revenir sur leur décision.¹⁵

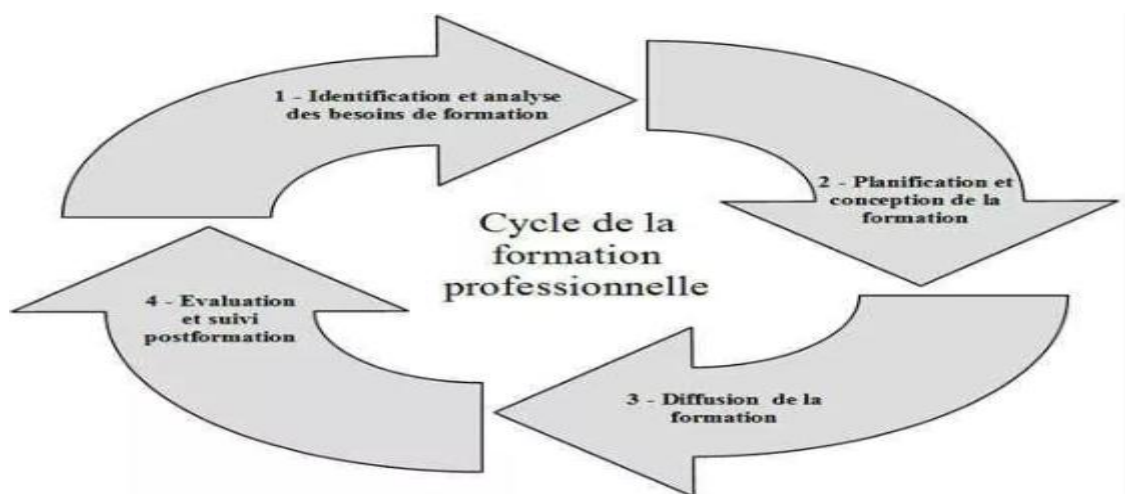
1.5.2. La formation

A. Définition de la formation

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements socioprofessionnels. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés données.

B. Cycle de la formation

Figure N°03 : Le cycle de la formation



Source : Guide de gestion des ressources humaines, p 74.

¹⁴ PERETTI. J-M, OP, CIT, P 223.

¹⁵ CAMERL Y NCK, G.H, ET LYON-CAEN, G, « droit de travail » paris, Dalloz, 1965, p 179.

C. Les techniques d'enseignement

Tout au long de la formation, la formation doit utiliser des techniques d'animation favorisant la participation des apprenants et leur compréhension des notions étudiées.¹⁶

- **Exposé**

Technique plutôt où la formateur explique, informe, motive ou offre une rétroaction. L'efficacité de cette technique repose sur les qualités de communicateur du formateur.

- **Démonstration**

Mise en application d'un processus ou d'une opération en démontrant chacun des gestes à poser. La formation doit maîtriser un certain savoir-faire technique.

- **Discussion**

Repose sur l'échange verbal ou électronique d'information sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers sont alors invités à exprimer leurs opinions et à partager leur expertise et leurs connaissances.

- **Jeu de rôle**

Reproduction d'une situation ou d'un processus réel permettant de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.

- **Entraînement a la tâche**

Apprentissage en cours d'opération qui fait appel à l'exposé à la démonstration et à la discussion.

1.5.3. L'information et la communication

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

¹⁶ Guide de gestion des ressources humaines, p 80.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

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

1.5.4. Les outils d'information et de communication

A. L'information descendante

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

- **Le livre d'accueil**

Présente la vie quotidienne de l'entreprise tout en soulignant les avantages légaux et extra légaux dont bénéficie le personnel. Il précise également l'essentiel de la politique social de l'entreprise et ses objectifs.

- **La plaquette de présentation de l'entreprise**

Elle est également destinée au public extérieur à l'entreprise. Elle présente l'histoire de l'entreprise, ses métiers et ses produits, son projet et ses valeurs.

- **Le journal d'entreprise**

Le journal d'entreprise enseigne sur ce que fait et ce que devient l'entreprise. Il comporte une grande diversité d'information qui sont d'ordre économique, financier et technique, d'ordre social et culturel, etc.

- **Diverses publications**

Les informations descendante sont souvent destinés à des groupes particuliers... elle peut toucher certains domaines et de la politique des ressources humaines brochure sur la politique de rémunération document sur le nouvel accord.

- **La diffusion du bilan social et du rapport RSE (responsabilité sociale des entreprises).**

Il peut y avoir des entreprises¹⁷ qui publient ces documents en ligne.

¹⁷ L. SEKIOU, op, cit, p 462.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

- **La diffusion d'un bilan social personnalisé.**

C'est un document qui regroupe l'ensemble des informations personnelles du salarié dans l'entreprise.

B. L'information ascendante

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

B.1. L'observation sociale

Les sondages d'opinion et les enquêtes permettent :

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

B.2. Les groupes de concentration

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

1.5.5. Les types de communication

L'entreprise peut-être comparé à un vaste enchevêtrement de réseau de communication. Ceux-ci sont des formes diverses dans des directions différentes traversant toute la structure, ils ont leur propre caractéristiques en voici quelques-unes :¹⁸

- **La communication personnelle/impersonnelle.**

La lettre ou l'appel téléphonique s'oppose à la notre de service.

- **Communication descendante (le long de hiérarchie).**

Communication ascendante latérale diagonale) du directeur de fabrication au représentant des vents).

¹⁸ J.M Peretti, op, cit, p 210.

- **Communication écrite.**

Communication orale, le choix est important, les deux ayant de multiples avantages et inconvénients.

1.5.6. La motivation par la rémunération

La motivation par la rémunération est importante dans chaque entreprise car la majorité des travailleurs sont le but de gagner leurs vies et avoir un salaire qui leur permet de vivre ou de subvenir à des besoins au niveau de l'entreprise définir la politique de rémunération est une préoccupation essentielle de la gestion des ressources humaines.

À l'origine la rémunération était une simple contrepartie d'un travail effectué alors d'une tâche, d'une quantité produite et d'heures de travail effectué. La rémunération est devenu la conséquence de l'occupation d'un emploi sans pour autant que le salarié soit performant.

À côté d'une rémunération fixe du salaire, des primes et autres gratifications fixes qui dépendent soit de poste occupé comme le risque ou le pénibilité de l'emploi, soit par la personne elle-même comme son expérience au son ancienneté, ou a aussi les primes et les bonus et les variables qui dépendent des performances individuelles. Le problème qui peut rencontrer les managers face à l'individualisation des salariés et la difficulté à individualiser un résultat pour un grand effectif de salaire.

A. Définition de la rémunération

La rémunération est « l'ensemble des prestations financières reçues en échange de sa contribution de travail »¹⁹, mais d'autres composantes de rémunération Viennent de s'y ajouter. Il convient alors à toute politique de traitement entre les salariés de motiver et de reconnaître les prestations formées dans l'optique d'une compétitivité constructive entre les salariés de l'entreprise. La rémunération est une notion plus globale tu prends en compte tous les avantages associés à l'emploi.²⁰

Mais le concept de la rémunération ne s'agit pas seulement des revenus et des primes, mais aussi davantage monétaire considérant comme des cadeaux exemple des voyages, des produits de consommation que l'entreprise produit, un véhicule de service. Les entreprises disposent des outils de rémunération pour motiver les salariés.

¹⁹ EMCRCIE et G.SCHMIDT, « gestion des ressources humaines, Pearson éducation, France, 2004, p 121.

²⁰ Idem.

B. La masse salariale

Ce sont « les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ces salariés (...), autrement dit la masse salariale constitue l'ensemble des salaires versé pendant une période de temps (mois, année) dans une économie ou dans une entreprise »²¹

La masse salariale varie selon les facteurs suivants :

- Les éléments qui la composent comme le niveau des salariés, l'effectif de l'entreprise et la structure de qualification.
- La décision prise antérieurement qui produisent les effets possibles :
 - a. **L'effet noria** : c'est l'effet produit par le remplacement, au même poste de salariés âgés par des plus jeunes. Ces derniers sont alors moins payés, car ils ont moins d'expérience, ce qui réduit les coûts pour l'entreprise.
 - b. **L'effet effectif** : si l'effectif de l'entreprise augmente alors la masse salariale va augmenter, c'est pour cela que les entreprises ont recours aux suppressions des emplois.
 - c. **L'effet structure** : les modifications des structures de qualifications l'entreprise changent aussi la masse salariale.
 - d. **Le GVT (glissement, vieillissement et technicité)** : l'objectif est de mesurer les conséquences des différentes augmentations individuelles, le glissement vise les augmentations non liées à la qualification, mais à la nature du travail, le vieillissement concerne les effets d'évaluation de taux primes d'ancienneté. La technicité correspond aux changements de qualification d'un agent.

C. La rémunération des dirigeants et des autres salariés

Il existe une différence entre la rémunération des dirigeants et des autres salariés :

- **La rémunération des dirigeants** : représente un défi particulier car les médias les pointent de doigts sur les montants considérables de rémunération des dirigeants des grandes entreprises tant au niveau des salariés, qu'au niveau des autres composantes de la rétribution comme les primes les plans d'achat d'action cela dirige sur eux la tension du public et d'autres salariés la question de manque d'équité est donc posée.²²

²¹ LETHIELL X Laetitia, Ibid, p 51.

²² P. Roussel, J. Lattes et autre « individualisation des salaires et rémunération des compétences », Edition ECONOMICA, Paris, 2007, p 312.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

La rémunération des dirigeants représente un triple enjeu pour les administrateurs et dirigeants des ressources humaines : économique, politique et symbolique.²³

- **Enjeu économique :** la rémunération des dirigeants peut influencer la richesse des actionnaires, en rémunérant d'une manière incitative les dirigeants améliorent les performances de la firme.
- **Enjeu politique :** la rémunération des dirigeants est jugé trop souvent élevé et sans lien avec les performances des dirigeants. Les investisseurs remettent en question l'ampleur du pouvoir Réel détenu par les administrateurs en la matière.
- **Enjeu symbolique :** la rémunération des dirigeants peut-être un moyen pour les administrateurs d'influencer la perception du public à l'égard des compétences des dirigeants.

Section 02 : Les conditions de travail

2.1. Définition des conditions de travail

Les conditions de travail recouvrent les aspects matériels (moyens, conditions sanitaire,..) organisationnels (le temps de travail, la marge de la main d'œuvre,..) et psychosociaux (les relations, les sentiments,..).

Parler « des conditions de travail » implique de détacher du travail certains de ces aspects, de convenir que, d'un certain point de vue, il ne fait pas partie du travail qu'ils en constituent des éléments contingents.²⁴

2.2. Historique des conditions de travail

Plusieurs causes ont fait mettre le thème conditions de travail suite aux mauvaises conditions de vie dans l'entreprise, ce que provoque de différentes révoltes, les grandes grèves spécialisées, l'absentéisme et la diverse manifestation à l'égard du travail industriel, les entreprises se sont retrouvés dans l'inquiétude et l'obligation de réagir par l'amélioration des conditions de travail.

Entre 1955 et 1975 marqués par une forte croissance et par la modernisation de l'outil industriel. Le taux d'accident de travail diminue d'un tiers grâce à ses progrès.

²³ Idem, p 311.

²⁴ Michel Gollac et Serge Volkoff, les conditions de travail, p 07.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

Deux nouveaux concepts ont pu s'imposer à partir de l'année 1970 : l'amélioration des conditions de travail et la promotion de la sécurité intégrée.

En 1973 on a consacré le concept condition de travail et créer l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) dotant ainsi le ministère changer du travail d'un instrument d'information et de conseil des entreprises.²⁵

2.3. Directions des conditions de travail

L'action concernant le bien être au travail se développe dans trois directions : l'ergonomie, l'organisation du travail, la sécurité et la santé.²⁶

2.3.1. L'analyse ergonomique

L'ergonomie est une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier à la l'inadaptation industrielle limitée les atteintes à la santé physique ou mentale réduire la fatigue professionnelle.

Les grilles d'analyse ont été élaboré pour établir un diagnostic des conditions de travail. Ces grilles portent en particulier sur les conditions d'ambiance physique de travail les charges physiques et mentales.

La grille d'évaluation ergonomique propose une méthode de collecte et de traitement de données permettant de qualifier des paramètres afin de produire une évaluation d'une situation de travail sur les paramètres choisis.

2.3.2. L'organisation du travail

L'amélioration des conditions de travail ne serait se limiter aux aspects environnementaux et physique le contenu de travail est un élément crucial à partir d'une critique de l'organisation scientifique du travail, de nouvelles formes d'organisations ont été expérimentées.

Les formules proposées sont : la relation, l'élargissement, l'enrichissement, les groupes de production.

²⁵ Citeau, J. M. Gestion ressources humaines (principes généraux) 2^{ème} édition, Paris, 1997, p 207.

²⁶ Jean- Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, p 183, 184, 188.

2.3.3. La sécurité

L'hygiène et la sécurité des travailleurs dans l'entreprise doivent répondre aux conditions prévues par une réglementation abondante et complexe.

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) obligatoire dans tout établissement de 50 salarié, à des attributions larges :

- Il est obligatoirement consulter avant l'introduction de nouvelles méthodes d'organisation de travail, avant toute transformation importante des postes, toute modification des cadences et normes, tout aménagement important intéressant l'ambiance et la sécurité au travail.
- Il a le droit de mener des enquêtes sur les accidents du travail avec un large pouvoir d'investigation et des inspections de prévention et de surveillance.
- Il est suscité toute initiative portant sur la sécurité ou destinée à renforcer et à former le personnel. Le CHSCT apparaît comme un élément important de la politique de prévention dans l'entreprise.

2.3.4. La santé au travail.

2.3.4.1. Le plan santé au travail

Il mise à améliorer la santé des salariés dans l'entreprise. Pour le groupe PSA, il contient 60 médecins et 210 infirmières sont chargés du plan santé au travail avec cinq objectifs :

- Établir une veille sanitaire.
- Améliorer les postes de travail pathogènes.
- Éduquer pour prévenir.
- Dépister pour anticiper et traiter précocement.
- Accompagner le salarié en cas de difficultés.

2.3.4.2. Les risques psychosociaux

Sont divers ils peuvent affecter la santé physique et mentale des salariés, l'enquête « Santé et itinéraire professionnel » (SIP) réalisée en 2010 permet de dresser une typologie des salariés selon les facteurs de risque recul ils sont ou ont exposés.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

Les salariés les plus exposés aux facteurs des risques psychosociaux et à leur dégradation. Il s'agit le plus souvent de jeunes d'ouvriers non qualifiés ou d'employés avec des contrats temporaires ils ne disent davantage exposés à la contrainte physique.

2.3.4.3. Prévention de la pénibilité

L'objectif est de définir les progrès à rechercher en matière de prévention de la pénibilité et pour chacun des différents secteurs d'activité de l'entreprise.

- La réduction des poly exposition aux facteurs de pénibilité.
- L'adaptation et l'aménagement des postes de travail pour les postes identifiés à forte pénibilité.
- l'amélioration des conditions de travail notamment au plan organisationnel.
- le développement des compétences et des qualifications.
- l'aménagement de fin de carrière.
- le maintien en activité et la prévention de la désinsertion professionnelle de salariés.²⁷

2.4. Les organismes intervenant pour l'amélioration des conditions de travail

Il existe plusieurs acteurs, parmi ces acteurs on trouve :

2.4.1. La médecine de travail

Les médecins de travail ont à leurs côtés des infirmières et des secrétaires pour les aider dans leurs tâches.

Ils doivent régulièrement en visite médicale tous les salariés des entreprises pour étudier les conditions de travail et donner des conseils de prévention.

Le médecin doit, selon le Code de travail « éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail ». ²⁸

2.4.2. L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

Le réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés.

²⁷ Jean- Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21^{ème} édition, pages 194, 195, 196.

²⁸ Michel Gollac/ Serge Volkoff, « les conditions de travail », p 96, 97.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

Il aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants touchant au travail et à son organisation.

L'objectif essentiel de cette agence est de promouvoir et populariser des actions pilotes avec un appui technique et financier.

D'où la volonté d'impulser des transformations permettant d'une part d'assurer la compétitivité en « s'appuyant sur les ressources des salariés » d'autre part de satisfaire les attentes des salariés qui « souhaitent en premier lieu un travail ne portant pas atteinte à leur santé ».²⁹

2.4.3. Inspection du travail

Les inspections du travail sont chargés de veiller à l'application des dispositions du Code de travail et des droits et règlements non codifiés relatifs au régime du travail, ainsi qu'à celle des conventions et accords collectifs de travail.

Il dispose aussi un rôle de conseil aux employeurs et aux salariés pour cette application ainsi que pour l'organisation des rapports sociaux dans l'entreprise.

Ils interviennent également comme conciliateur à l'occasion de la négociation des conventions collectives de règlement de conflits collectif de travail.

L'inspection du travail participe aux autres missions de la direction département liées à l'emploi, la formation professionnelle et l'amélioration des conditions de travail.³⁰

2.4.4. Le syndicat

Est une association de personnes exerçant ou ayant exercé une même profession ou des métiers similaires.

Son objectif est la défense des droits et des intérêts professionnels matériels et moraux tant collectifs au individuel de ses membres.

Il peut négocier et signer des contrats collectifs tel que les conventions collectives, les accords collectifs. Un syndicat peut regrouper soit des employeurs soient des salariés.³¹

²⁹ Michelle Gollac / Serge Volkoff, p 94.

³⁰ LETHIELL EUX Laetitia, op, cit, page 34.

³¹ Roustang Guy. Op, cite, p 73.

Chapitre I : La gestion des ressources humaines et les conditions du travail

Conclusion

La gestion ressources humaines nous fait partager le collectif et l'individuel dans l'organisation collectif d'ensemble, qui développe sa stratégie de progrès, s'élaborent des stratégies collectives dans les unités, département, division et individuel au niveau des personnes.

Nous pouvons conclure que la gestion des ressources humaines est un ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation parmi ces pratiques, le recrutement, la formation, la communication et la rémunération qui sont considérés comme étant des activités très importantes dans la gestion des ressources humaines.

Les conditions de travail sont importantes dans la gestion des ressources humaines. Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail.

CHAPITRE II

**L'amélioration des
conditions de travail
sur le capital humain**

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

Introduction

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

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter l'amélioration des conditions de travail ainsi que la relation entre les conditions du travail et le capital humain.

Section 01 : Cadre conceptuel sur l'amélioration des conditions de travail

1.1. Définition des conditions de travail

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Il tient compte de la pénibilité et des risques propres à l'activité et à l'environnement de travail (nuisances sonores, émanation de produits toxiques) à côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié (statut professionnel, durée du contrat, ancienneté...) la diversité des conditions de travail s'explique en grande partie par les particularités des emplois occupés.

1.2. Les théories contemporaines relatives aux conditions de travail

1.2.1. L'Analyse stratégique des organisations de M. CROZIER et E. FRIDBERG

Michel CROZIER a élaboré avec Erhard FRIEDBERG la théorie de l'acteur stratégique. Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations. CROZIER montre à travers l'analyse de travail entre différents groupes professionnels qu'il s'agit de relation de pouvoir dont la manifestation la plus importante est produite par l'événement qui les met fonctionnellement en rapport, à savoir les pannes. L'analyse des relations de pouvoir ne peut pas se limiter au rapports hiérarchiques et réside dans la capacité des acteurs quelle que soit leur place dans l'organisation, à repérer et à se saisir des sources d'incertitude qui s'y trouve pour chercher à exercer une influence sur les autres catégories professionnelles. CROZIER montre à partir de l'analyse faite sur le travail entre les différents groupes professionnels qu'il s'agit d'une relation de pouvoir dont le pouvoir n'est pas exercé par les responsables ou bien par rapport à la hiérarchie de l'organisme seulement, mais le pouvoir réside dans les capacités

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

des acteurs dans leur fonctionnement à travers les pannes. Ainsi que ses acteurs bien travailleurs cherchent cette zone d'incertitude pour exercer une influence ou un pouvoir sur les autres groupes professionnels. « L'analyse stratégique considère que ce qui motive les acteurs à agir, c'est d'acquérir du pouvoir sur les autres acteurs. Le pouvoir apparaît comme l'élément clé de la dynamique de l'action collective et se faisant des organisations. »

Cette conception rationnelle implique que le pouvoir est un rapport de force, c'est-à-dire le pouvoir exercé sur les autres retire davantage que l'autre pour être plus motivé et la mise en œuvre des tâches. Donc la stratégie de pouvoir est considérée comme élément clé de la dynamique de collectivité de travail à la seine d'une entreprise.

1.2.2. La théorie de l'organisation scientifique de travail

Frederick Wislow TAYLOR, né en Amérique en 1856 et décédé en 1915, ouvrier dans une usine d'acier, il gravira les échelons au fur et à mesure. En 1884, il deviendra ingénieur en chef. Ainsi, son expérience d'ouvrier lui a fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines. Après ce constat, TAYLOR s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail. Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum, cette rationalisation va porter sur trois principes :

a. Division horizontale du travail

C'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs, c'est-à-dire la division et la répartition optimale entre poste de travail.

b. Division verticale du travail

C'est la stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers c'est-à-dire la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception.

c. Salaire au rendement et contrôle des tâches

Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que TAYLOR appelle la flânerie

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

ouvrière. On tiendra que TAYLOR est le premier à s'être préoccupé, tentatives très limitées, de l'analyse scientifique du comportement de l'homme au travail, il programme les gestes des salariés et enlève aux exécutants toute intervention dans les conceptions du travail qui sera confiée à des agents de méthode, il ne s'intéresse qu'aux individus en se focalisant sur les gestes accomplis, en négligeant les processus cognitifs, les dimensions collectives de l'activité de travail et en ne retenant que la motivation financière.

1.3. Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail

Il existe plusieurs acteurs qui contribuent à l'amélioration des conditions de travail :

1.3.1. La médecine du travail

La médecine du travail est spécialisée dans la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Son rôle est d'analyser les risques, de conseiller et former les travailleurs ainsi qu'à contrôler leur santé. Il est exclusivement préventif car vise à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait à leur travail.

La médecine du travail a été instituée en France par la loi 11 octobre 1946 pour toutes les entreprises du préventif porte essentiellement sur les :

- Risques d'accident liés à l'activité : chute de hauteur, erreur de manipulation de véhicule et engin de lavage... etc.
- Risques liés à la posture : levage de charge, position assise durant une longue durée
- Risques liés aux émanations de produits dangereux
- Problèmes liés au travail sur écran d'ordinateur.

1.3.2. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Dans les entreprises comptant plus de 50 salariés, un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est élu par les délégués du personnel et le comité d'entreprise cette instance représentative le personnel est présidé et animé par l'employeur ou son représentant. Les élus comportent au moins un tiers de cadre ou d'agent de maîtrise. Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure y compris les travailleurs temporaires ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux

Chapitre II : L'amélioration des conditions de travail sur le capital humain

problèmes liés à la maternité. Il a également pour mission de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières.

1.3.3. L'inspection du travail

Les inspections du travail sont chargées de veiller à l'application des dispositions du comité du travail et des lois et règlements non codifiés relatifs au régime du travail, ainsi qu'à celle des conventions et accords collectifs de travail.

A côté de cette mission, ils disposent aussi d'un rôle de conseil aux employeurs et aux salariés pour cette application ainsi que pour l'organisation des rapports sociaux dans l'entreprise. Ils interviennent également comme conciliateur à l'occasion de la négociation des conventions collectives du règlement de conflits collectifs de travail.

Enfin, ils endossent le rôle d'arbitre lorsque certaines difficultés surgissent au moment de la désignation de représentants du personnel dont le licenciement éventuel ne peut intervenir qu'avec son accord. L'inspection du travail participe aux autres missions de la direction départementales liées à l'emploi. La formation professionnelle et l'amélioration des conditions de travail.

En général, il y a des inspections de travail c'est-à-dire des commissions chargées de vérifier la réglementation et le respect de la loi. Ainsi que ils essaient de conseiller les employeurs et pour l'organisation des rapports sociaux dans l'entreprise et d'autres missions comme l'amélioration des conditions de travail.

1.3.4. L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

Le réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et d'efficacité des entreprises et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés. Il aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants tout haut au travail. Son programme d'activité est défini dans un contrat de progrès signé avec l'État.

On cite aussi ANACT c'est-à-dire une assemblée qui aide des salariés à améliorer leurs conditions de travail et leurs compétences pour être motivé ainsi que de favoriser le développement des projets de l'entreprise.

1.4. Les composantes des conditions de travail

1.4.1. L'ergonomie

L'organisation est une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier l'inadaptation industrielle et limiter les atteintes à la santé physique ou mentale réduire la fatigue professionnelle.

Les grilles d'analyse ont été élaborées pour établir un diagnostic des conditions de travail. Ces grilles portent en particulier sur les conditions d'ambiance physique de travail, les charges physiques et mentales. La conception ergonomie consiste donc à étudier la relation entre l'homme et ses moyens et leur adaptation avec la méthode et milieu de leur travail afin de protéger sa santé.

1.4.2. Les conditions d'ambiance physique de travail

Ce terme regroupe notamment :

a. Les conditions d'ambiance sonores

Exposition au bruit, perception de signaux auditifs, possibilité d'avoir une conversation.

b. Les conditions d'ambiance visuelles

Possibilité de voir l'extérieur et d'avoir de la lumière naturelle, niveau l'éclairage et d'éblouissement au poste de travail.

c. Les conditions d'hygiène atmosphériques

Qualité de l'air, présence de poussière, fumée, vapeur et brouillard, la présence des vibrations, on peut parler aussi de l'état général de l'espace de travail et toutes les odeurs.

1.4.3. La charge physique et la charge mentale

L'ouvrier dans son travail peut ressentir une fatigue physique et une fatigue mentale. Cette fatigue résulte de la charge physique et mentale supportée par le travail.

La loi définit une obligation générale de sécurité qui concerne l'évaluation des risques, y compris psychosociaux, et la mise en place de mesures nécessaires pour assurer la santé physique et mentale ainsi que la sécurité des salariés.

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, elle doit toujours vérifier les conditions de sécurité des salariés et d'assurer leur situation physique et mentale pour des bonnes finalités économiques, et que leurs salariés suivent le travail d'une façon plus motivée.

Section 02 : Le capital humain et sa relation avec les conditions de travail

2.1. Identification et cadre théorique du capital humain

L'objet de cette section est de présenter les différentes définitions données au concept du capital humain selon plusieurs optiques ainsi que ses enjeux pour l'entreprise.

2.1.1. Le concept du capital humain selon l'approche économique

2.1.1.1. Le concept de capital humain chez les classiques et les néoclassiques

Si Adam SMITH³², Alfred MARSHALL³³ ou Karl MARX avaient l'intuition que la qualité du travail exerce une influence sur la croissance, la théorie économique n'en considère pas moins pendant longtemps le travail comme un simple facteur de production, appréhendé exclusivement dans sa dimension quantitative.

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-Douglas³⁴ illustre cette approche en soulignant que les facteurs travail et capital ont une élasticité de substitution égale à 1³⁵. 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 est donc d'augmenter la productivité et de former les travailleurs, l'idée de base de la théorie du capital humain émerge.

2.1.1.2. La théorie du capital humain selon T.W. SCHULTZ

T.W. SCHULTZ (1902-1998) obtient en 1979 le prix de la banque de Suède en mémoire d'Alfred NOBEL pour son travail pionnier en économie du développement.

³² SMITH A. « la Richesse des nations », Passage du livre V, chap. I, section 3, art. 2.

³³ MARSHALL A., « Principes d'économie politique, Ed. Gordon and Breach, USA, 1971.

³⁴ $\log Y = a \cdot \log K + (1-a) \cdot \log L$, avec L représentant la quantité de travail et K représentant la quantité de capital.

³⁵ La diminution du capital de 1% doit être compensée par une augmentation du travail de 1% pour conserver le même produit

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

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 de la productivité.³⁶

2.1.1.3. La théorie du capital humain selon Gary BECKER

Gary Stanley BECKER (prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred NOBEL en 1992) a été l'un des premiers économistes à élargir le champ de l'analyse économique à des comportements sociaux. Gary BECKER occupe en effet une place singulière puisqu'il contribuera à ouvrir la science économique à des champs de recherche habituellement rattaché à la sociologie : l'éducation et la formation, la discrimination raciale, les décisions familiales, la criminologie et les comportements déviants, ou encore les mécanismes de pression politique.³⁷

2.1.2. Le concept du capital humain selon l'approche comptable

Une approche comptable des ressources humaines a été mise en œuvre dans au moins une entreprise, restée célèbre pour cela qui a publié, au début des années 1970 un bilan « bis » intégrant « une valeur de l'actif humain » il s'agit de la RG Barry Corporation. Selon cette approche comptable, le capital humain de l'entreprise correspond à la valeur économique des individus, elle-même déterminée par les coûts qu'ils engendrent et leur #valeur de marché#. Cette impasse de la comptabilité des ressources humaines a engendré le courant de recherche qui prévaut aujourd'hui à savoir l'approche managériale du capital humain.

2.1.2. Le concept du capital humain selon l'approche gestionnaire

L'approche gestionnaire du capital humain considère que l'entreprise dotée de ressources de qualité est rare est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel donnant lieu à des performances financières supérieures.

Parmi les nombreux apports à une définition du capital humain, nous retiendrons les suivantes :

³⁶ SCHULTZ T.W., "Investing in People", The Economics of Population Quality, 1972.

³⁷ BECKER G. S., "Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis", Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York, 1964.

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

- **La définition de Edvinsson et Malone**

« Tout ce qui quitte l'entreprise le soir, il y revient le matin »³⁸. Il s'agit d'une mission en forme de « clin d'œil » pour marquer les esprits que d'une véritable définition, que les auteurs ne se sont pas risqué à donner. En outre, cette mission, qui a déjà plus de 15 ans, n'est plus tout à fait d'actualité si l'on considère la révolution des NTIC le travail n'est plus lié à l'entreprise par l'espace ou le temps.

- **La définition de Kaplan et Norton**

Elle est focalisée sur le lien avec la stratégie. Ce sont les compétences clés et stratégiques, le leadership et la culture stratégique. Il s'agit Là d'une mission volontairement restrictive et orienté du capital humain.³⁹

- **La définition de Joseph STIGLITZ**

Est définit le capital humain comme « l'ensemble des compétences et des expériences accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs »⁴⁰.

2.2. Enjeux du capital humain

Le concept du capital humain et généralement relié au problème de propriété, l'obligation du développement, la définition du contexte et l'obstacle de dépendance.

2.2.1. Capitale humain et propriété

Contrairement aux ressources tangibles et à certaines ressources intangibles (marques, brevet), le capital humain n'est pas propriétaire de leur capitale humain. Le marché du travail leur permet de louer ce capital humain aux entreprises moyennant le versement d'une rémunération. D'un point de vue gestionnaire, il s'agit pour la firme de sécuriser autant que faire se que l'accès et le contrôle du capital humain, notamment lorsque celui-ci revêt une valeur importante dans la mesure où ce dernier est source de profitabilité.⁴¹

³⁸ EDVINSSON L. et MALONE M.S. « Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower », Harper Business, New York. 1997

³⁹ KAPLAN R.S. et NORTON D.P.« The Balanced Scorecard: Translating strategy into action », Harvard Business School Press, Boston, MA. 1996

⁴⁰ STIGLITZ J. et al, « Principes d'économie moderne », Broché, 2007. p.190.

⁴¹ GUILLARD A. & ROUSSEL J. « Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social » Working paper, 2005.

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

2.2.2. Capital humain et développement

Le capital humain cultivé par l'entreprise, n'est au final porté et développé que par les individus eux-mêmes. André GORZ précise à ce sujet que #aucune institution ne peut accomplir à la place des individus le travail d'apprentissage d'appropriation, de subjectivation#. Cela ne signifie pas que l'entreprise n'a aucune responsabilité dans le développement du capital humain mais que l'on est bien dans une relation d'interdépendance.⁴²

2.2.3. Le capital humain est contextuel

En effet, cette richesse incontestée, au moins empiriquement, peut voir sa valeur significativement réduite presque du jour au lendemain si le contexte dans lequel elle s'épanouit connaît un changement majeur. L'exemple le plus frappant est la cession de l'entreprise, mais l'on peut aussi penser au départ non anticipé d'un manager, ou de manière hélas tristement banale, à des choix de gestion irréfléchis qui entraîneront la démobilisation de personnes clés dans l'entreprise, sans que cela ne soit toujours décelé.

2.2.4. Le capital humain est un concept dépendant

Le capital humain de l'entreprise est fragile et volatile, et doit donc à ce titre faire l'objet de constants efforts, aussi bien pour être concerné et développé que pour être bien « exploité », dans le bon sens du terme. La notion de capital humain est inséparable de celle de levier d'action, comme l'ont souligné plusieurs auteurs. A titre d'exemple, on peut citer Jac Fitz-Enz, pour qui la performance du capital humain de l'entreprise dépend de deux leviers de productivité majeure : la satisfaction au travail et l'exploitation d'une information pertinente.⁴³

2.3. Les composantes du capital humain

L'actualité économique relance avec acuité la question du facteur humain et de son management pour surmonter les difficultés. Si la notion même du capital humain renvoie à l'économie et à la gestion à l'interfère aussi avec la sociologie, voir même avec la psychologie du travail dans sa composante individuelle et subjective. La grogne des salariés actuellement

⁴² GORZ A. « L'immatériel, connaissance, valeur et capital », Editions Galilée, France, 2003

⁴³ FITZ-ENZ J.« The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance », Amacom, USA, 2000.

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

licenciés en est une vivante expression. Aussi, pour demeurer pragmatique et opérationnel il importe de décliner la notion de capital humain en trois composantes essentielles⁴⁴ :

2.3.1. Capitale force de production

Si depuis le fordisme et le taylorisme la production industrielle a fait la part belle aux machines et à l'automatisation dont les capacités d'agir se sont accrues de manière exponentielle, le développement des activités de service repose la question de la capacité des hommes à produire en direct, des activités marchandes à forte ou à très faible valeur ajoutée

Néanmoins, un grand nombre d'entreprises, de par la nature même de l'activité exercée, sont dans l'obligation de disposer de ce capital force de production pour la réalisation de l'ensemble de leurs activités. Souvent critiqué, ce capital de production n'a pourtant jamais été égalé sur le plan de la stricte rentabilité financière.

2.3.2. Capital de développement des organisations

Le capital humain recouvre également une importante composante de développement des organisations dans sa capacité à se déployer sur telle ou telle activité dans sa flexibilité et son ingéniosité.

Ce capital de « flexidéveloppement » est rarement évalué, encore moins valorisé. Et pourtant, si nous sommes souvent confrontés à la résistance du changement force et de constater que les entreprises évoluent vite et que seuls les hommes sont dans la capacité d'imaginer et concevoir ses évolutions, de les conduire et de les mettre en œuvre.

2.3.3. Capitale de connaissance et de savoir-faire

Enfin, le capital humain recouvre le large domaine des connaissances, des compétences et de savoir faire. Les économistes et les gestionnaires se sont largement penchés sur la question et ont développé des pratiques d'évaluation et de pilotage efficace force et de constater que ces approches ne sont pas encore très déployés dans les organisations professionnelles.

⁴⁴ ERAY P., « Les trois composantes du capital humain », Revue du Capital immatériel, N°12 , France, juin 2009.

2.4. Typologie du capital humain

Si le capital humain se définit, au niveau de l'entreprise, par les connaissances maîtrisées par un individu, force est de constater qu'il recouvre des catégories revêtant des enjeux différents pour les firmes en terme de contrôle.

Il est en effet possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capitale humain général, capital humain spécifique à la firme, capitale humain spécifique à une tâche.⁴⁵

2.4.1. Capital humain général

Correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifique à une entreprise en particulier ni à une fonction ou une tâche singulière au sein d'une entreprise. Il s'agit de connaissances et des compétences génériques (discernement, capacité d'analyse intelligente des situations) essentiellement accumulée par les expériences professionnelles et l'éducation.

2.4.2. Capitale humain spécifique à la tâche.

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 comme assistant de direction, auditeur financier ou risque manager.

2.4.3. Capitale humain spécifique à la firme

Il correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissance et de connaissance collective (capitale organisationnelle) spécifique à une entreprise donnée

Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées aux besoins spécifiques d'une entreprise particulière. Ainsi si un individu doté d'un capital humain spécifique à la firme quitte l'entreprise au sein de laquelle il a développée l'essentiel de son capital humain pour une autre société une grande partie de ce dernier ne sera pas utilisé (les attentes et les besoins de la nouvelle entreprise sont différentes de la précédente). En conséquence, ce type de capital humain, puisqu'il se déprécie en « sortant » de la firme ayant rendu possible sa création, est moins intéressant pour d'autres

⁴⁵ GIBBONS R. & WALDMAN M. « Task-specific human capital ». American Economic Review. Vol 94(2), USA, 2004, pp 203-207.

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

entreprises. C'est la raison pour laquelle il est plus aisé à contrôler pour l'entreprise au sein de laquelle il s'est développé.

En revanche, le capital humain général et le capital humain spécifique à la tâche sont facilement « expropriable » dans la mesure où ils ont presque autant de valeur pour la firme au sein de laquelle les collaborateurs louent ce type de capital que pour d'autres entreprises.

2.5. Mesure du capital humain

A l'heure de la société de la connaissance, la comptabilité traditionnelle présente un défaut structurel car le savoir et les compétences n'y sont pas représentés.

Les systèmes comptables prévoient la comptabilisation de certains incorporels à l'actif des bilans, en fonction de critères bien déterminés. Ces critères assez restrictifs entraînent le rejet d'un grand nombre d'incorporels et d'éléments de #capital intellectuel# des états financiers. Parmi eux, figure le capital humain et donc les connaissances des individus. L'absence d'approche quantitative des ressources humaines, autre qu'en terme de budget ou de charges est une lacune que la comptabilité des ressources humaines peut contribuer à corriger. Cette comptabilité propose des alternatives à la comptabilité financière actuelle afin d'intégrer des actifs intangibles comme le savoir et les compétences⁴⁶

2.5.1. La méthode du coup historique

La comptabilisation au coût historique mesure un coût réel des ressources humaines. Nous nous baserons ici sur les travaux d'Edmond Marques qui reconnaît cinq types de coûts relatifs au savoir et des compétences qui pourraient être comptabilisés à l'actif⁴⁷

- **Les coûts de recrutement** : Ces coûts plus ou moins directs, représentent un investissement sur l'acquisition de savoir et de compétences disponible en interne.
- **Les coûts de formation** : On retiendra ici les formations relativement longue et à caractère technique visant à accroître les compétences et connaissances du salarié. Ne sont pas retenues les formations courtes et d'ordre général qui n'augmentent pas les revenus futurs de l'entreprise et sont donc passés en charges.
- **Les coûts d'intégration** : Ils s'assimilent à un investissement pour les métiers bénéficiant d'un effet d'apprentissage important où la connaissance théorique seul ne suffit pas

⁴⁶ PASSEROTTI M., « La Comptabilité Des Ressources Humaines: L'évaluation Du Savoir & Des Compétences », Compta durable, dossier thématique N°4 , France, Juillet 2011.

⁴⁷ MARQUES E., « La comptabilité des ressources humaines », Editions hommes et techniques, France, 1974

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

à satisfaire pleinement aux exigences du poste. Ces coûts sont estimés indirectement en termes de temps, d'efficacité, et de taux horaire pour parvenir à un coût monétaire

- **Les coûts de mutation :** Ils correspondent à un investissement si un changement de fonction (horizontale ou vertical dans l'organigramme) implique l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances. Ils coïncident avec des coûts de formation et d'intégration.
- **Les coûts organisationnels :** Ils correspondent au coût de mise en place d'une organisation adaptée permettant d'utiliser au mieux les compétences individuelles afin de bénéficier par exemple de synergies. E Marques ne propose pas de façon de les évaluer car ils sont très difficilement identifiables.

2.5.2. La méthode du coup de remplacement

La comptabilisation du coût de remplacement mesure ce que couteraient les ressources humaines aujourd'hui. Là aussi, nous ferons référence aux travaux de E Marques qui souligne que les coûts de remplacement varient notamment avec les raisons du remplacement (du fait de l'entreprise, du fait du salarié ou indépendant de la volonté de l'entreprise et du salarié), la nature du remplacement (évolution interne ou recrutement externe), de la période de vacances (coûts d'opportunité).

Les différents coûts sont présentés dans le tableaux ci-dessous et son à pondéré au regard des réseaux de la nature et des et des modalités du remplacement.

Tableau n°01 : Les différents coûts de remplacement

	Coûts liés au départ du remplacé	Coût de l'obtention du remplaçant	Coût de mise en poste du remplaçant
Coûts directs	- Indemnités de licenciement	- Recherche et sélection. - Frais d'embauche	- Fonction organisée hors de l'entreprise ou dans des séminaires spécialisés au sein de l'entreprise (générale ou spécialisée).
Coûts indirectes	- Perte de productivité	- Coûts de transferts ou mutations ou	- Familiarisation : temps du nouvel

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

	précédant le départ. - Trouble organisationnel (possible mais non certain). - Vacance de poste avant l'arrivant du remplacement. - Coûts de transferts ou mutations ou promotions internes.	promotion interne.	arrivant. - Trouble organisationnel (possible mais non certain). - Formation sur le tas : temps des supérieurs ou des collègues.
--	--	--------------------	--

Source : MARQUES E., « La comptabilité des ressources humaines », Editions hommes et techniques, France, 1974

2.5.3. Méthode de la valeur économique

La troisième et dernière méthode d'évaluation repose sur une approche économique qui mesure les ressources humaines au regard de ce qu'elles rapporteront. B. Lea et A. Schwatz définissent le capital (humain ou physique) comme un source de revenus futurs ajustée selon un taux d'actualisation spécifique au détenteur de la source⁴⁸. Mais le capital humain se distingue du capital physique car il évolue dans un environnement plus incertain, où il n'y a pas de marché auquel se référer.

Pour évaluer le capital humain de l'entreprise ils suggèrent de:

1. Classer les salariés en groupes homogènes selon leur qualification (ouvriers non qualifiés, ingénieurs, commerciaux, encadrement...) et leur classe d'âge.
2. Définir le profil de salaire moyen par groupe (données obtenues via les statistiques du secteur d'activités) si l'entreprise emploie des personnes aux profils hétérogènes elle pourra utiliser sa propre grille de salaire.
3. Calculer la valeur actuelle de ses salariés pour définir la valeur actuelle du capital humain. Le taux d'actualisation sera le taux utilisé dans les budgets relatifs au capital.

⁴⁸ LEV B. & SCHWATRZ A., "On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements", Accounting Review, Vol. 46 Issue 1, Janvier 1971, USA, pp.103-113.

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

2.6. Synthèse des modèles récents de pilotage du capital humain:

Si l'on retient à présent les modèles opérationnels proposés par les consultants, on constatera d'une manière similaire l'absence de référentiel partagé. Le service offert par les sociétés de conseil consisterait à choisir le modèle en fonction des spécificités de l'activités et du contexte organisationnel de l'entreprise. Le tableau suivant vise à présenter un bref aperçu sur les modèles les plus utilisés actuellement par les entreprise, élaborés et paramétrés de façon à satisfaire les particularités et le secteur d'activité de toute institution.

Tableau n°02: Synthèse des modèles récents de mesure du capital humain

Principale dimension du capital humain	Univers social associé	Principaux outils mobilisant cette dimension
Climat	convivialité, ambiance et conditions de travail, moral, relations de travail, temps laissé à la réflexion, esprit d'équipe, confiance, respect vie privée	Accenture, l'observation de l'immatériel, GPW, CIPD, ARACT, McB
Expertise	gestion des connaissances, savoirfaire, talent, créativité, innovation	Accenture, l'observation de l'immatériel, APQC, ACE MCB
Leadership	valeurs, soutien des managers, reconnaissance	Accenture, l'observation, IIP, CIPD, ARACT, MCB
Attractivité Fidélisation	attractivité, recrutement, processus, fidélisation, ancienneté, diversité, hygiène et sécurité, prévention des risques	Accenture, l'observation de l'immatériel, APQC, ARACT, MCB
Compétence	expérience, formation, progrès, professionnalisme, développement	Accenture, l'observation de l'immatériel, APQC,

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

		IIP, ARACT, MCB
Motivation	responsabilisation, autonomie, engagement, initiative	Accenture, ACE, CIPD, ARACT
Pilotage stratégique	mesure, évaluation, indicateurs, tableau de bord RH, alignement, prospective, GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), gestion successorale, mesures préventives de l'absentéisme, évaluation de la formation	Accenture, APQC, IIP, ACE, ARACT, MCB
Communication	Stratégie RH, crédibilité, valeurs, transparence, diffusion des idées, résultats enquêtes satisfaction	Accenture, GPW, ARACT, MCB
Changement	Flexibilité et adaptabilité, amélioration continue, bonnes pratiques, benchmarking, apprentissage.	Accenture, APQC ? IIP, MCB
Fierté d'appartenance	Cooptation de nouvelles recrues, image positive en tant qu'employeur, recommandation de l'entreprise.	GPW, ACE, CIPD, ARACT
Rémunération, équité et contenu du travail	Incitation, récompense, reconnaissance, égalité des chances, équité, promotion, évolution, carrière, reclassement, mobilité interne, flexibilité, polyvalence, fiches de poste, redéploiement	Accenture, GPW, APQC, IIP, CIPD, ARACT, MCB
Dialogue social	Respect des individus et des opinions, écoute, participation, consultation	GPW, IIP, ARACT

Commentaire

Deux approches sont principalement recommandées pour le pilotage du capital humain. La première est fondée sur les indicateurs, et la seconde à partir d'enquêtes au près des salariés. Il ressort du tableau que les outils développés par les sociétés Accenture et Mc Bassi et Cie (Bassi et Mc Murrer, 2005) ainsi que l'ARACT proposent les trois approches les plus complètes, en couvrant plus de 75% des sous-dimensions relevées dans le concept de capital humain. Accenture ne rend cependant public qu'un modèle conceptuel, de leur

Chapitre II : L'amélioration des conditions de travail sur le capital humain

questionnaire. C'est donc vers ce type d'outil qu'une entreprise pourrait aujourd'hui s'orienter, en prenant soin cependant de traiter l'ensemble de douze composantes identifiées du capital humain listées dans le tableau.

2.7. La relation entre les conditions de travail et le capital humain

Une bonne gestion de capital humain et de potentiel humain est bénéfique en tous points pour :

- l'amélioration de la productivité et de l'efficacité individuelles et collectives.
- l'augmentation de l'engagement et de la motivation des employés.
- la valorisation de la marque employeur.

Le bien-être au travail est une notion bien vaste. Ce qui importe le plus au fond c'est le ressenti des employés face à de telles mesures si nous définissons le bien-être au travail comme le fait de se sentir bien, à savoir physiologiquement en bonne santé mais aussi psychologiquement en adéquation avec son travail, alors il convient de prendre le problème dans son ensemble à savoir globalement. En effet, le bien-être au travail est déterminé selon plusieurs dimensions:

L'appartenance de l'organisation à un contexte, la morphologie de la structure, l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines.

Le lien de travail n'est en rien isolé du monde extérieur et le système dans lequel chaque collaborateur vit a une influence sur le rapport qu'il aura au travail (son lien de vie, sa situation familiale et sociale, les transports nécessaires pour venir travailler...) la morphologie de l'organisation (travail en open space ou bureaux fermés, la présence de sièges ergonomiques..)

Aura aussi un impact non négligeable sur la relation que le collaborateur aura son travail. Les tâches qui lui seront soumises ainsi que l'organisation hiérarchique en interne auront aussi un impact sur la perception du travail par les collaborateurs. La dernière dimension est la gestion des ressources humaines et le style de management adopté.

L'ensemble de ces dimensions couvrent les éléments qui influent sur le bien-être au travail.

Le bien-être au travail sera observable par des données physiologiques, biologiques et psychologiques. (les comportements, la santé des collaborateurs) et aura pour l'entreprise des

Chapitre II : L'amélioration des conditions du travail sur le capital humain

conséquences de nature différentes: l'innovation, la qualité des relations interpersonnelles, l'atmosphère de travail...

Ces éléments très difficilement mesurables sont pourtant indispensables et très corrélés à la performance économique de l'entreprise: ce sont des facteurs qui vont influencer sur la réputation d'une entreprise, sur l'absentéisme et le présentéisme, la compétitivité, la qualité des produits et des services.

Que l'entreprise soit dans une logique d'innovation ou simplement dans une dynamique de changement, qu'elle soit voulue ou subie (cas des restructurations) il est indispensable de ne pas négliger la dimension humaine car ce sont bien les hommes qui vont faire de chaque jour un projet réussi. Dans un monde où seul ce qui est rationnel a de la valeur, la capitale humaine peut difficilement se voir octroyer une place car par définition, il renvoie aux notions de subjectivité, d'aléatoire, de non-contrôle...

Pourtant si l'on veut sortir des sentiers battus, innover, s'inscrire dans un développement durable pour l'entreprise en retenant ses talents alors il convient de replacer l'humain au centre de l'entreprise et de valoriser ce qui fait de lui un être humain à savoir sa liberté, qui lui permet entre autres de penser au-delà des idées reçues.

Conclusion

Pour conclure, il faut savoir que les salariés forment la principale richesse de l'entreprise. L'importance croissante de l'immatériel dans la compétitivité - savoir-faire, qualité, image de marque... - renforce encore cet état de fait. Le consensus est large à ce sujet dans les écoles de management, comme parmi les consultants et les spécialistes des ressources humaines. L'intérêt de l'entrepreneur ne serait pas de recourir aux licenciements et à la flexibilité externe, aux contrats précaires, à l'intérim, etc.

Au contraire, il lui faudrait investir dans son personnel, former, se préoccuper de fournir une carrière et conserver ses employés même quand les affaires vont passagèrement un peu plus mal. Et cela non pas par bonté d'âme, mais dans une logique de rentabilité et de compétitivité.

CHAPITRE III

**L'étude empirique de
l'impact des
conditions de travail
sur le capital humain.
Cas : CHU Tizi-Ouzou**

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

Introduction

Les ressources humaines (RH) comme remède à l'inertie observée dans les hôpitaux. La gestion du personnel hospitalier a été considérée (elle est toujours dans certains organisations. La GRH améliore la performance des organisations quel que soit leur nature, mais le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) est une organisation publique spécifique. Les modèles de la GRH proposés par les spécialistes ne peuvent être transposés qu'avec des adaptations au contexte hospitalier. La résistance au changement peut constituer un frein à toute tentative de modernisation et le CHU de Tizi Ouzou est un cas singulier ces hypothèses ne sont pas indépendantes elles sont naturellement articulées les unes aux autres ils nous guide à adopter pour leur vérification l'approche contingente.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.

Avant de passer à l'étude de notre pratique nous avons jugé nécessaire de présenter le centre hospitalo-universitaire CHU qui nous a permis d'effectuer un stage pratique d'un (01) mois.

1.1. Historique de centre hospitalo-universitaire « CHU »

Les CHU sont nés il y a 64 ans avec la loi Debré. Mais cette naissance trouve ses racines dans une histoire bien plus ancienne, celle de l'hôpital en 325 après Jésus Christ, l'empereur Constantin soucieux d'unifier et d'organiser la chrétienté au sein de l'Empire romain, demande à chaque évêque d'organiser un lieu d'hébergement destiné aux pauvres et aux voyageurs. Hospices, maisons ou hôtels.

Dieu, ces lieux subsisteront jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale au moment où la solidarité vient supplanter la charité.

- **1945, De la charité à la solidarité** : l'hôpital moderne tel que nous le connaissons aujourd'hui ouvert à toutes les catégories sociales et assurant l'égalité des soins et rendu possible par les ordonnances des 4 et 19 octobre 1945.

- **1958, La loi Debré** : acte fondateur de l'alliance de l'hôpital à la Faculté la réforme initiée par le PY Robert Debré se traduit par 3 ordonnances et un décret 11 et 30 décembre qui créent les centres hospitaliers universitaires CHU et définissent leur triple mission de soi

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

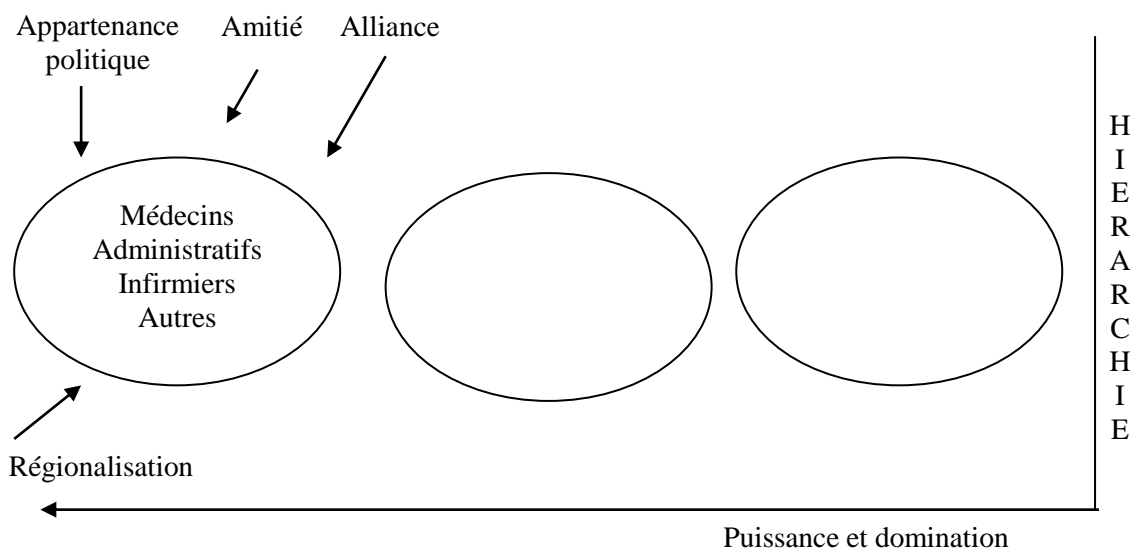
d'enseignement et de recherche depuis cette réforme tous les médecins qui quittent des bancs de la faculté ont été formés en CHU.

- **1960, 1980 : Les grands travaux de l'âge d'or :** le premier à sceller cette union de l'hôpital et de l'université est le CHRU de Poitiers le 20 février 1961 (le dernier restant celui de la réunion le 26 avril 2007).

1.2. Définition « CHU »

Un centre hospitalier universitaire est un hôpital lié à une université, cet hôpital est soit un service de l'université, soit une entité distincte lié à cette dernière par une convention.

Figure n°04 : Culture des groupes informels au sein du « CHU »



Source : Etablie par nous-mêmes

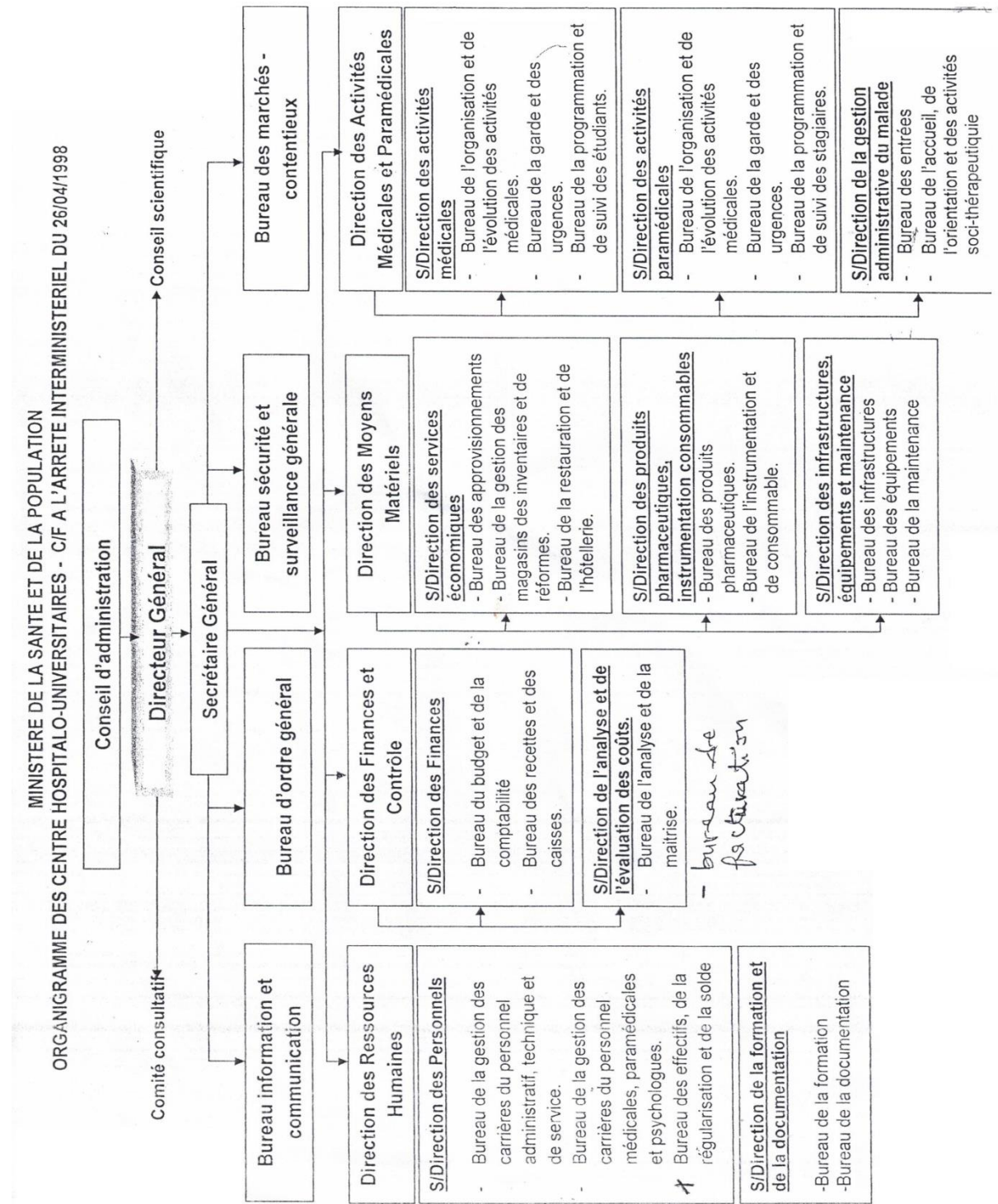
Les relations de travail au sein de ces groupes sont fortement imprégnées de pratiques informelles comme l'unité et le régionalisme et se malgré l'existence d'un modèle de régulation par la règle qui n'est utilisé que dans des cas bien précis. Cette manière de procéder crée des insuffisances dans l'exercice de l'activité. Elle éloigne le management alors que ce dernier constitue une condition essentielle de la performance des administrations en créant un environnement qui favorise la modernisation de la GRH.

Le diagnostic que nous avons réalisé a permis de mettre en évidence les traits culturels qui se traduisent pas un favoritisme dans les relations entre acteurs internes.Ces derniers

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

manquent de professionnalisme on répond et on résolu les difficultés plus facilement le plus vite aux demandes de personnes importantes.¹

Figure N°05 : L'organigramme du « CHU »



Source : Document interne au CHU

¹ L'observation et l'analyse des traites informelles de CHU.

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

Tableau n°03 : Tableau représentant la structure de l'échantillon par statut hospitalier.

Statut hospitaliers	Effectif	Pourcentage
Personnel paramédical	124	62,22
Personnel médical	60	30,81
Personnel d'encadrement	16	6,95
Total	200	100

Source : Etablir par nos soins.

1.3. La culture des médecins

La hiérarchie au sein de corps des médecins est basée sur les compétences et le savoir-faire. Le pouvoir leur revient. La légitimité de ce dernier est de source externe il développe leur compétences par la réalisation de travaux de recherche, la participation à des manifestations scientifiques (des colloques, des séminaires, etc.) notre enquête à montrer que le contrôle n'est pas assuré par l'administration mais entre les membres du groupe : c'est l'autocontrôle et l'auto-évaluation, cela fait promouvoir de bonne satisfaction 66,66 des infirmiers.

82 % des médecins sont satisfaits. Direction ne sont pas satisfaisants : seulement 33,33 % des médecins enquêtés disent être satisfaits.

Tableau n°04 : Groupe formels et relation de travail au « CHU »

Groupe	Administrateur	Médecins	Infirmiers
Administrations	Bureaucratie administrative	Cloisonnement	Dominants, dominés
Médecins	Cloisonnement	Bureaucratie Professionnelle	Dominants, Dominés
Infirmiers	Dominant, dominé	Dominant, Dominés	Crise d'identité

Source : Les cahiers du créad n°111. Etabli par nos soins.

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

Section 02 : les conditions de travail au niveau de CHU.

La gestion de la ressource humaine dans les administrations publiques est un enjeu majeur pour améliorer la qualité de service public.

2.1. Les pratiques de GRH dans le CHU de Tizi-Ouzou

L'implantation de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines afin de la moderniser est tributaire de plusieurs exigences à satisfaire au préalable. Parmi ces exigences, il y a le climat social, les conditions du travail, la rémunération, l'évaluation, la carrière et la formation.

A partir de l'analyse des résultats nous allons essayer de détecter les facteurs susceptibles de favoriser ou de faire obstacle à une modernisation de la gestion des ressources humaines à l'hôpital.

Nous comptons étudier que les pratiques issues de la réglementation algérienne. Certains éléments relevant de pratique privée tel que la flexibilité la polyvalence ne seront pas abordés.

2.2. Climat social

Le dialogue social à l'hôpital est une préoccupation constante étant donné la complexité inhérente à toute structure hospitalière dont la diversité des agents qui la compose. Il est nécessaire donc de la part des intervenants de lui accorder la plus grande attention pour instaurer un climat de confiance impératif pour l'évolution des organisations hospitalières. La réglementation prévoit des réunions organisées à l'initiative des syndicats, des services ou de la direction.

Par ailleurs il existe peu de conseils et de réunion de service. Ceci ne permet pas l'échange autour du patient et autour de la vie de service. Le personnel hospitalier baigne dans un climat social qu'il caractérise de peu concertant. Le Clément manque également d'adhésion des salaires (83,8% déclarent ne pas être concertés et ne pas adhérer au travail) contre seulement 16,2%). Néanmoins les liens entre salariés ne sont pas de position 92,7% affirment ne pas l'être. Ces résultats montrent qu'il faudrait d'abord améliorer ce climat social pour ensuite lancer les fondations de la modernisation.

A notre gré c'est une condition

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

2.3. Organisation et conditions de travail

Nous constatons qu'il existe une certaine rigidité dans l'exercice des fonctions au sein des services. En effet 61 % de l'échantillon considère que les méthodes de travail ne sont ni (**@@p2**) ni adaptées. C'est très GDT se manifeste également par la faible participation des salariés à la prise de décision car 68 % affirment que leur opinions ne sont pas considérés par les supérieurs. 60,4 % du personnel infirmier se plaignent de l'ambiguïté de leurs responsabilités qui sont mal définis contrairement au personnel administratif et le corps médical.

La principale source de stress au sein de l'hôpital étudié provient de la surcharge de travail, à concurrence de 65 %. Les autres facteurs (mauvaise gestion du temps, mauvaise gestion des hommes, insultes, les difficultés de communication et les conflits relationnel) sont à l'origine du stress à taux moyen de 37 %.

Les salariés se plaignent de mauvaises conditions physiques de travail liés à un manque de propreté, d'hygiène des sanitaires, d'intensité sonore et de manque de sécurité. La part de non satisfait représente respectivement pour chacun des facteurs 34,5%, 43,1%, 36,6 %, 52,4 %.

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 essentiel et efficace pour la gestion du temps ne sont pas de ce fait utilisés (fiche de congé, fiche de congé pour formation, fiche de congé maladie, fiche de contrôle de présence d'absence,..) quelles que soit les absences justifiées ou non justifiées 62,2%, 65,1 %, respectivement. L'absentéisme est important mais toutes les absences ne sont pas comptabiliser. Il nous a été impossible d'estimer le taux d'absentéisme, le sujet est « tabou », et mal régulé même pour les absences justifiées. Cet état des faits perturbe l'organisation du travail parce qu'en général les absences ne sont pas signalés au préalable ce qui affecte l'encadrement. De prime le motif des absences n'est pas toujours connu.

Le motif social (fête, enterrement,..) prends considérablement le pas sur l'éthique et l'économique.

Au sein de CHU le rapport au temps est spécifique, celui-ci est inviterai dans les valeurs de cette institution. La gestion et le respect du temps sont fonction de l'importance du capital relationnel au sein du service. En tant que usagers du service de l'hôpital nous

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

avançons, très correctement qu'un rendez-vous initialement prévu à 8h30 peut finalement se tenir après 4h de retard ou carrément être reporté son qu'aucune des deux parties (usages et médecins) ne se plaignent. Cela s'explique par le non respect d'une législation qui prévoit la possibilité d'exercice des agents de la santé dans le secteur privé à hauteur d'une journée par semaine.

On constate également la lenteur dans la constitution des dossiers des malades. Cette non maîtrise du temps perdu la gestion des activités et conduit à des incidents : confusion entre les dossiers, affectation des résultats d'analyse (@@)p4 et autres accidents. Les interviewés ont reconnu et justifié cela par la surcharge du travail et son accumulation dues aux absences non remplacées malgré l'existence d'un système qui prévoit la gestion des absences. 64% du personnel affirment l'existence d'un système de remplacement du personnel interne. Tous ces facteurs détériorent la qualité du service fourni.

2.4. Recrutement et rémunération

Il est important de recruter des personnes qui auront une capacité à évaluer dans leurs parcours professionnels à l'hôpital.

Néanmoins, le statut de la fonction publique constitue un frein au recrutement. 56% du personnel interrogé le confirme. En effet, il existe des difficultés de recrutement du personnel hospitalier car la fonction publique juge les compétences des candidats au poste sur la base d'une formation spécialisée et purement théorique. A cela s'ajoute la multiplicité des statuts particuliers qui régissent le recrutement des différentes catégories du personnel de santé, ce qui rend la gestion administrative contraignante et entachée d'erreurs.

En 2008, le statut du personnel de santé a été (@)p5 avec une modification de la grille indiciaire à amené à l'obtention d'une échelle des rémunérations hiérarchisée qui peut conduire à la non implication à une démotivation. Les différences de rémunération portent uniquement sur les indemnités.

L'intensité du travail d'un médecin ou d'un paramédical 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 et les performances sont valorisés par la rémunération.

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

Ainsi, le système de rémunération actuel des personnels de santé n'apparaît pas optimal pour faire émerger une gestion dynamique des ressources humaines médicales en adéquation avec les exigences économiques développées à l'hôpital.

2.5. Evaluation et carrière

L'évaluation a longtemps été dans les hôpitaux. Les appréciations générale qui doivent obligatoirement accompagner la notation pouvait se réduire à un exercice de style de vie que le management est administratif voir directif. Il convient de rappeler que l'entretien d'évaluation n'a pas de caractère obligatoire dans la fonction publique. Mais les établissements ont opté pour des mécanismes de notation et de réalisation des objectifs de service. La réglementation de la fonction publique concernant le personnel de santé prévoit toutes modalités d'évaluation et d'évolution nécessaires à la gestion des carrières. Cependant 53% du personnel sondés disent qu'il y'a absences de techniques d'évaluation.

La carrière est régie par la réglementation, 80% du personnel considèrent la formation continue comme accélérateur de carrière. Le poids des autres facteurs à savoir l'expatriation (12%), langues étrangères (31%), mobilité géographique (12,5%) et la mobilité professionnelle (29,2%) ne leur semble pas être très important pour faire accélérer leur carrière.

2.6. Formation

Maintenir la compétence et développer les différentes Capacités est le rôle de la DRH, pour ce faire, elle doit disposer des ressources humaines en qualité et en quantité Suffisantes. La DRH de l'hôpital, dans le domaine, affronte des Contraintes et des difficultés, elle a de la peine à maintenir et Surtout à développer les compétences Malgré l'absence de Statistiques, il faut Souligner que la fuite des cadre de la santé est réellement constatée (médecins, infirmiers, aides Soignants, et techniciens de la santé) vers les pays étrangers (Canada et France) et vers les secteurs privés en Algérie. 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, le Suivi d'un plan de formation n'est pas de rigueur à l'hôpital, il se fait d'une manière aléatoire dans la mesure où 87% des Sondés considèrent que la formation se fait sans, discussion avec le concerné et 64% Sans évaluer les besoins de

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

formation. 66% des salariés ne bénéficient pas de formation ni après promotion ni après recrutement.

2.7. La gestion des Compétences

Il y a lieu de Souligner que les bonnes pratiques de la GRH Sent liées à l'appropriation des démarches métiers:

La gestion des compétences et des emplois et la gestion prévisionnelle des RH basées sur les métiers. Ces bonnes pratiques Sont conditionnées par l'organisation et sa Culture. Le métiers est au cœur de la politique de la modernisation de la GRH.

Malgré les évolutions récentes des métiers de santé et des soins, 36% seulement du personnel questionné affirment que leurs compétences suivent le métier qu'ils exercent. Les paramètres qui permettent de coïncider les compétences aux métiers sont la formation en premier lieu (42,3%) et la GPEC en deuxième lieu (11,5%).

Les réunions de partage d'expériences et de savoir pour renforcer les compétences ne sont pas des pratiques courant au sein de l'hôpital, 70,3% du personnel ne se réunissent pas pour partager leur expérience et leur savoir. Cette tendance s'affirme encore plus chez les administrateurs et les infirmiers.

Parmi les contraintes rencontrées pour gérer la ressource humaine dans le secteur public, nous pouvons énumérer les suivantes :

- La fonction publique a longtemps adopté une gestion centralisée et administrative en application de normes et de procédures impersonnelles.

Ainsi, les gestionnaires sont confortés aux multiples normes codifiant leurs orientations, ce qui est source de rigidité.

- La multiplicité des statuts particuliers a un effet sur les comportements et la culture de personnel.

De ce fait, la logique des grandes et de l'ancienneté l'emport sur les compétences et les résultats.

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

- La ressource humaine est mal planifiée et les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont très peu utilisés. Par conséquent, certaines compétences peuvent être inadaptées aux postes occupés, ce qui est source de déséquilibre et d'inefficacité.
- La complexité de la gestion de la ressource humaine publique est illustrée d'avantage dans les institutions hospitalières où la multiplicité des statuts est lésion. Malgré l'existence d'une hiérarchie qui définit les tâches allouées à chaque corps de métier, dans les faits l'exercice des activités est peu hiérarchisé.

En effet, plusieurs tâches sont revendiquées par les agents aux métiers différents. La dilution des tâches de chaque agent au sein de l'hôpital et la recherche permanente de l'information sont à l'origine du phénomène **d'includence** utilisé par le psychiatre Tellenbach en 1975. Ce dernier désigne le sentiment d'une personne débordée par son travail vu la masse des tâches à accomplir compte tenu de l'insuffisance du temps.

La difficulté de coordination des différentes organisations du travail. Vouloir gérer de la même manière la ressource humaine hospitalière fortement hétérogène s'avère réducteur de la complexité de l'organisation des établissements de santé.

Conclusion

Les résultats du diagnostic social effectué sur l'ampleur des insuffisances et des lacunes relatives à la fonction ressource humaine au sein du CHU.

Ces manques vont à l'encontre de la modernisation de cette fonction et de ses pratiques.

Le climat social ainsi que les conditions de travail ne sont guère satisfaisants pour introduire les nouvelles pratiques de la GRH (gestion des compétences, la GPEC, approche par métiers,..) capables de contrecarrer les contraintes aux quelles est confrontées la fonction personnel.

Par ailleurs, le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation et la carrière sont fortement encadrés par législation qui parfois n'est pas respectée, voire même ignorée par les concernées.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Les conditions de travail apparaissent indispensables dans toutes les entreprises, elles sont en premier lieu des facteurs fondamentaux qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise et de donner une satisfaction aux salaires.

L'amélioration des conditions de travail ainsi que la protection de la santé et la sécurité au sein d'une entreprise se place dans un ensemble d'obligation.

En effet, en rendant meilleures les conditions de travail, l'entreprise observe une diminution sensible des risques professionnels et les maladies qui les accompagnent m.

Si l'homme évolue dans un environnement meilleur où les conditions de travail sont bonnes, il sera poussé ou motivé à travailler efficacement, sans trop forcer sur son moral et son physique. Il améliore son rendement parce qu'il a toutes les commodités, psychologique, techniques et écologique qui lui permettent d'être à l'aise dans l'exécution de ses tâches.

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

Il est absolument vitale pour une entreprise d'offrir des conditions de travail acceptables et souhaitables, car la négligence de ce dernier engendre des conséquences néfastes sur le côté sociale et sur le côté économique de l'entreprise, il faut prendre en considération certaines améliorations des conditions de travail, pour réaliser un bon climat de travail et assurer le bien être au travail.

Le capital humain doit être vu comme un élément essentiel et prioritaire en entreprise, au même niveau que la rentabilité et autres problèmes opérationnels.

Bibliographie

1. ANNIK COHEN, toute la fonction ressources humaines, édition DUNOD, paris, 2006.
2. BECKER G. S., "Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis", Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York, 1964.
3. CAMERL Y NCK, G.H, ET LYON-CAEN, G, « droit de travail » paris, Dalloz, 1965.
4. Citeau, J. M. Gestion ressources humaines (principes généraux) 2^{ème} édition, Paris, 1997.
5. Cours GRH/IFSE. Maxime Moreur sur proposition de Caroline Manville maitre de conférence GRH-UTI.
6. DIANE-GABRIELLE ETREM BLAY-DAVID ROLLAND, « gestion des ressources humaines ».
7. EDVINSSON L. et MALONE M.S. « Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower», Harper Business, New York. 1997
8. EMCRCIE et G.SCHMIDT, « gestion des ressources humaines, Pearson éducation, France, 2004.
9. ERAY P., « Les trois composantes du capital humain », Revue du Capital immatériel, N°12 , France, juin 2009.
10. FABIEN de GEUSER, illustrations de Flying Rogers, petite histoire des théories du management, édition EDENRED, 2015.
11. FAYOL, administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990.
12. FITZ-ENZ J.« The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance », Amacom, USA, 2000.
13. FRÉDÉRIC TAYLOR, article : le premier des consultants, copyright, 2007-2015, Scola consult de venir.
14. FREDY-PLANCHOT, théorie des organisations appliquées au MRH édition Foucher, vannes, 2008.
15. GIBBONS R. & WALDMAN M. « Task-specific human capital ». American Economic Review. Vol 94(2), USA, 2004.
16. GORZ A. « L'immatériel, connaissance, valeur et capital », Editions Galilée, France, 2003
17. GUILLARD A. & ROUSSEL J. « Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social » Working paper, 2005.
18. Jean Michel « la gestion des ressources humaines » Edition domino Flammarion. Paris, 2000.
19. Jean-Marie Peretti, ressources humaines, 12^{ème} éditions, Vuibert, 2010.

20. KAPLAN R.S. et NORTON D.P. « The Balanced Scorecard: Translating strategy into action », Harvard Business School Press, Boston, MA. 1996
21. Laurent Bélanger, Jean Mercier « auteurs et classique de la théorie des organisations » Ed. Les presses de l'université Laval, Québec, 2006.
22. LEV B. & SCHWATRZ A., “On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements”, Accounting Review, Vol. 46 Issue 1, Janvier 1971, USA.
23. MARC Mousli, Taylor et l'organisation scientifique du travail alternatif économique, n°251, octobre, 2006.
24. MARQUES E., « La comptabilité des ressources humaines », Editions hommes et techniques, France, 1974.
25. MARSHALL A., « Principes d'économie politique, Ed. Gordon and Breach, USA, 1971.
26. Michel Gollac et Serge Volkoff, les conditions de travail.
27. Nicolas Armand, nouveaux de la GRH, édition Ellipses, 2013.
28. P. Roussel, J. Lattes et autre « individualisation des salaires et rémunération des compétences », Edition ECONOMICA, Paris, 2007.
29. PASSEROTTI M., « La Comptabilité Des Ressources Humaines: L'évaluation Du Savoir & Des Compétences », Compta durable, dossier thématique N°4 , France, Juillet 2011.
30. SCHULTZ T.W., “Investing in People”, The Economics of Population Quality, 1972.
31. SMITH A. « la Richesse des nations », Passage du livre V, chap. I, section 3, art. 2.
32. STIGLITZ J. et al, « Principes d'économie moderne », Broché, 2007. p.190.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE I : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Introduction 01

Section 01 : cadre conceptuel sur la gestion des ressources humaines 02

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines 02

1.2. Les missions de la fonction ressources humaine 03

1.3. Histoire de la gestion des ressources humaines 04

1.3.1. Le taylorisme 05

1.3.2. Le fayolisme 06

1.3.3. Les théories des relations humaines 07

1.3.4. Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964) 08

1.3.5. Frederick Herzberg et la théorie deux facteurs 09

1.4. Les étapes de la gestion de ressource humaines 10

1.4.1. La fonction 04personnelle 10

1.4.2. L'administration du personnel 10

1.4.3. La gestion du personnel..... 10

1.4.4. La gestion des ressources humaines 11

1.5. Les politiques ressources humaines « RH » 11

1.5.1. Le recrutement..... 11

1.5.2. La formation 14

1.5.3. L'information et la communication..... 15

1.5.4. Les outils d'information et de communication 16

1.5.5. Les types de communication 17

1.5.6. La motivation par la rémunération 18

Section 02 : Les conditions de travail 20

2.1. Définition des conditions de travail 20

2.2. Historique des conditions de travail 20

2.3. Directions des conditions de travail 21

2.3.1. L'analyse ergonomique 21

2.3.2. L'organisation du travail 21

2.3.3. La sécurité 22

2.3.4. La santé au travail. 22

2.3.4.1. Le plan santé au travail 22

2.3.4.2. Les risques psychosociaux 22

2.3.4.3. Prévention de la pénibilité	23
2.4. Les organismes intervenant pour l'amélioration des conditions de travail	23
2.4.1. La médecine de travail	23
2.4.2. L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)	23
2.4.3. Inspection du travail	24
2.4.4. Le syndicat	24

Conclusion.....

CHAPITRE II : L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LE CAPITAL HUMAIN

Introduction

Section 01 : Cadre conceptuel sur l'amélioration des conditions de travail

1.1. Définition des conditions de travail	26
1.2. Les théories contemporaines relatives aux conditions de travail	26
1.2.1. L'Analyse stratégique des organisations de M. CROZIER et E. FRIDBERG	26
1.2.2. La théorie de l'organisation scientifique de travail	27
1.3. Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail	28
1.3.1. La médecine du travail	28
1.3.2. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.....	28
1.3.3. L'inspection du travail	29
1.3.4. L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).....	29
1.4. Les composantes des conditions de travail	30
1.4.1. L'ergonomie	30
1.4.2. Les conditions d'ambiance physique de travail	30
1.4.3. La charge physique et la charge mentale	30

Section 02 : Le capital humain et sa relation avec les conditions de travail

2.1. Identification et cadre théorique du capital humain	31
2.1.1. Le concept du capital humain selon l'approche économique.....	31
2.1.1.1. Le concept de capital humain chez les classiques et les néoclassiques	31
2.1.1.2. La théorie du capital humain selon T.W. SCHULTZ	31
2.1.1.3. La théorie du capital humain selon Gary BECKER.....	32
2.1.2. Le concept du capital humain selon l'approche comptable	32
2.1.2. Le concept du capital humain selon l'approche gestionnaire.....	32
2.2. Enjeux du capital humain	33
2.2.1. Capitale humaine et propriété	33
2.2.2. Capital humain et développement	34
2.2.3. Le capital humain est contextuel	34
2.2.4. Le capital humain est un concept dépendant.....	34
2.3. Les composantes du capital humain.....	34
2.3.1. Capitale force de production	35
2.3.2. Capital de développement des organisations	35
2.3.3. Capitale de connaissance et de savoir-faire.....	35

2.4. Typologie du capital humain.....	36
2.4.1. Capital humain général.....	36
2.4.2. Capitale humain spécifique à la tâche.....	36
2.4.3. Capitale humain spécifique à la firme.....	36
2.5. Mesure du capital humain.....	37
2.5.1. La méthode du coup historique.....	37
2.5.2. La méthode du coup de remplacement.....	38
2.5.3. Méthode de la valeur économique.....	39
2.6. Synthèse des modèles récents de pilotage du capital humain:.....	40
2.7. La relation entre les conditions de travail et le capital humain.....	42
Conclusion.....	

CHAPITRE III : L'ETUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LE CAPITAL HUMAIN. CAS CHU TIZI-OUZOU

Introduction.....	
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	
1.1. Historique de centre hospitalo-universitaire « CHU ».....	44
1.2. Définition « CHU ».....	45
1.3. La culture des médecins.....	47
Section 02 : les conditions de travail au niveau de CHU.....	
2.1. Les pratiques de GRH dans le CHU de Tizi-Ouzou.....	48
2.2. Climat social.....	48
2.3. Organisation et conditions de travail.....	49
2.4. Recrutement et rémunération.....	50
2.5. Evaluation et carrière.....	51
2.6. Formation.....	51
2.7. La gestion des Compétences.....	52
Conclusion.....	53
Conclusion générale.....	54

Bibliographie

Table des matières