



**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales**

**Département des sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de master**

**Filière : Science de gestion**

**Option : Management des Ressources Humaines**

## ***Thème***

**Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans  
l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail et de  
prévention des Risques Psychosociaux  
cas de C&H Unité ALCOST**

**Réaliser par :**  
***Mr. Rezaiki Adel***

**Encadré par :**  
***Mme. Boudache Souad***

**Membre de jury :**

**Président : Mme Moussaoui**

**Rapporteur : Mme Boudache**

**Examinatrice : Mme Timridjine**

***Année Universitaire : 2023/2024***

---

# Remerciements

---

## Remerciements

Je commence par exprimer ma profonde gratitude envers **Allah, Le Tout-Puissant**, pour m'avoir accordé le courage, la volonté et la persévérance nécessaires à l'accomplissement de ce travail de mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier sincèrement mon directeur de recherche, **Mme BOUDACHE SOUAD**, pour sa précieuse guidance, ses conseils avisés et ses critiques constructives, qui ont largement contribué à l'enrichissement de ce travail.

Je tiens également à adresser un merci tout particulier à **Mme ADOUANE**, mon encadrante de stage au sein de l'entreprise, pour son soutien inestimable, ses orientations éclairées et ses précieux conseils tout au long de cette recherche.

Mes remerciements vont aussi à tous les membres du jury pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'évaluer ce mémoire et pour l'intérêt porté à mon travail.

Je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance envers l'ensemble du corps enseignant et le personnel administratif de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université de Bejaia pour leur soutien continu et leur encadrement bienveillant tout au long de mon parcours universitaire.

Enfin, je souhaite également me remercier pour la persévérance et les efforts que j'ai déployés tout au long de ce parcours. Malgré les défis et les difficultés rencontrés, j'ai su rester motivé et déterminé à accomplir ce travail. Que ce mémoire soit la preuve de mon engagement et de ma volonté de réussir.

---

# Dédicace

---

## Dédicace

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers.

### **À Mon Père**

---

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma profonde reconnaissance envers mon père, qui m'a soutenu financièrement et moralement tout au long de mon parcours. Par ses conseils avisés, ses encouragements à lire, à apprendre et à développer une vision à long terme, il a été un pilier essentiel dans mon éducation et mon évolution. Sans lui, je ne serais jamais là où je suis aujourd'hui. Je vous remercie, papa, pour votre amour, vos sacrifices et votre guidance. Que ce modeste travail soit l'accomplissement de vos souhaits les plus chers, le fruit de vos innombrables sacrifices. Puisse Allah, le Très-Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie. Inshallah.

### **À LA MÉMOIRE DE Ma Mère**

---

Je dédie ce travail à ma mère bien-aimée, dont l'amour et le soutien inconditionnels m'ont guidé tout au long de mes études. Rappelée à Dieu trop tôt, elle continue d'être ma source d'inspiration. J'espère qu'elle trouve, dans l'au-delà où elle repose désormais, une satisfaction pour cet humble geste, témoignage de ma profonde gratitude. Je prie constamment Allah pour le pardon de son âme, qu'Allah, le Très-Miséricordieux, l'accueille dans Son vaste Paradis et l'enveloppe de Sa Rahma infinie. Amine.

---

## Liste des abréviations

---

## Liste des abréviations

**RH** : ressources humaines.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**QVT** : Qualité de Vie au Travail.

**RPS** : Risques Psychosociaux.

**TMS** : Troubles Musculo-Squelettiques.

**DRH** : Département des Ressources Humaines.

**OST** : Organisation Scientifique du Travail.

**OIT** : Organisation Internationale du Travail

**SGT** : Statut Général du Travailleur

**FNAC** : Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue.

**ALGRH** : Association Algérienne des Ressources Humaines.

**OMS** : Organisation Mondiale de la Santé.

**INRS** : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles de France.

**ANACT** : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

**EPI** : Équipements de protection individuelle.

**CHSCT** : Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

**COFIL** : Comité de pilotage.

**DUERP** : Document unique d'évaluation des risques professionnels.

**PAPRIACT** : Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail.

**C C B** : Complexe Costume de Bejaia.

**SONAC** : Société Nationale de Confection.

**SONITEX** : Société Nationale des Industries Textiles.

**ECOTEX** : Entreprise de Confection Textiles.

**HOLDMAN**: Holding Industrie Manufacturières.

**AGROMAN**: Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières.

**SGPIM** : Société de Gestion des Participations Industries Manufacturières.

**C&H** : Confection et Habillement.

**EPE** : Entreprise Publique Economique

**SPA** : Société par action.

**CPE** : Conseil des Participations de l'Etat.

---

## Liste des figures

---

## Liste des figures

<b>Figure 01</b> : Pyramide des besoins Abraham MASLOW.....	17
<b>Figure 02</b> : Les missions de la Fonction RH .....	28
<b>Figure 03</b> : Les six dimensions de la qualité de vie au travail.....	45
<b>Figure 04</b> : Les causes de l'apparition du burn-out et leurs conséquences.....	54
<b>Figure 05</b> : Schéma des Symptômes Dépressifs et Diagnostic.....	57
<b>Figure 06</b> : le processus de prévention des RPS.....	65
<b>Figure 07</b> : organigramme de l'Unité ALCOST.....	81

---

## Liste des tableaux

---

## Liste des tableaux

<b>Tableau 01</b>	: La comparaison de la GRH par rapport à l'administration du personnel.....	27
<b>Tableau 02</b>	: les définitions de la QVT au fil du temps.....	42
<b>Tableau 03</b>	: Les réactions au stress à court et à long terme.....	52
<b>Tableau 04</b>	: Les produits de l'Unité ALCOST.....	74
<b>Tableau 05</b>	: Chiffre d'affaires de l'unité ALCOST.....	76
<b>Tableau 06</b>	: Les accidents de travail au sein de l'unité ALCOST.....	87
<b>Tableau 07</b>	: Les arrêts de travail au sein de l'unité ALCOST.....	98

---

# Sommaire

---

<b>Introduction Générale</b> .....	01
<b><u>Chapitre (I)</u> : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines</b> .....	05
<b>Section 01</b> Les écoles de pensée en Gestion des Ressources Humaines.....	07
<b>Section 02</b> Fondamentaux de la Gestion des Ressources Humaines .....	22
<b>Section 03</b> Contexte de la GRH en Algérie et ses enjeux actuels .....	31
<b><u>Chapitre (II)</u> : GRH, l'amélioration de la QVT et la prévention des RPS</b> .....	38
<b>Section 01</b> Conceptualisation de la QVT et des RPS.....	40
<b>Section 02</b> Politiques et pratiques de GRH favorisant la QVT.....	57
<b>Section 03</b> Processus de prévention des RPS, missions et rôle de la GRH .....	63
<b><u>Chapitre (III)</u> : Essai d'analyse du rôle des pratiques GRH dans l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail et la prévention des Risques Psychosociaux</b> .....	71
<b>Section 01</b> Présentation de l'unité ALCOST .....	73
<b>Section 02</b> Enquête et analyse des pratiques RH de l'entreprise ALCOST.....	82
<b>Section 03</b> Recommandations et plan d'action pour ALCOST.....	94
<b>Conclusion générale</b> .....	102
<b>Bibliographie</b> .....	104
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

---

# Introduction Générale

---

## Introduction Générale

*« Enlevez-moi les banques, les machines, les usines, et laissez-moi mes hommes.*

*Je redémarre demain matin »*

**-Henri Ford-**

Dans un monde en constante évolution, la réussite des entreprises ne dépend plus uniquement de leur capacité à innover ou à conquérir de nouveaux marchés. Désormais, elle repose également sur la création d'un environnement de travail favorable, où les individus se sentent valorisés et motivés à contribuer pleinement aux objectifs communs. En effet, ce sont les hommes et les femmes qui constituent la véritable force d'une entreprise. Leur engagement, leur créativité, leur savoir-faire et leur expertise représentent des ressources précieuses, irremplaçables par les machines ou les technologies les plus sophistiquées. C'est dans ce contexte que la gestion des ressources humaines (GRH) occupe aujourd'hui une place centrale dans les stratégies des organisations performantes.

La GRH moderne est une discipline stratégique qui vise à maximiser le potentiel humain au sein des organisations. Elle s'assure que les bonnes personnes soient affectées aux bons postes, dotées des compétences nécessaires et motivées à contribuer de manière significative à la réussite de l'entreprise. La GRH a parcouru un chemin fascinant d'évolution au fil des décennies. De ses débuts axés sur l'administration du personnel, elle s'est transformée en un partenaire stratégique. Cette transformation témoigne d'une prise de conscience croissante de l'importance de la qualité de vie au travail (QVT) et de la nécessité de prévenir les risques psychosociaux (RPS).

La qualité de vie au travail (QVT) est un concept multidimensionnel visant à garantir un environnement de travail favorable à la santé physique, mentale et sociale des employés. Elle englobe divers aspects tels que la sécurité, les conditions et le contenu du travail, les possibilités de développement professionnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les risques psychosociaux (RPS) regroupent un ensemble de facteurs dans l'environnement professionnel susceptibles de porter atteinte à la santé mentale, émotionnelle ou physique des travailleurs. Ils peuvent se manifester sous diverses formes telles que le stress professionnel, harcèlement moral et sexuel, conflits interpersonnels, l'injustice organisationnelle. Loin d'être de simples nuisances, ces fléaux entraînent des conséquences néfastes sur la santé des employés, augmentant significativement le risque de maladies cardiovasculaires et de troubles musculo-squelettiques (TMS). Les frontières fluctuantes du concept de risques psychosociaux

## Introduction Générale

(RPS) interrogent la pertinence de la terminologie choisie pour qualifier les tensions peu ou mal régulées par l'organisation du travail et les modes de management<sup>1</sup>.

Bien que ces deux notions soient souvent traitées séparément, la prévention des RPS est indispensable à l'amélioration de la QVT. En réduisant les sources de stress et de tensions, les organisations créent un environnement de travail plus harmonieux, propice au bien-être des employés.

Le droit de bénéficier du meilleur état de santé possible est un principe universel. Une personne dont la santé au travail n'est pas protégée ne peut contribuer à la société ni parvenir au bien-être. Lorsque la santé au travail est menacée, l'emploi productif et le développement socio-économique sont compromis. Le fardeau des troubles mentaux devient un poids considérable pour le monde du travail. Il a des répercussions importantes sur le bien-être des personnes, réduit les possibilités d'emploi, les salaires, le revenu des familles et la productivité des entreprises, induit des coûts directs et indirects élevés pour l'économie.

En Algérie, la question de la qualité de vie au travail (QVT) revêt une importance croissante, tant pour les entreprises que pour le pays dans son ensemble. Une QVT déficiente, caractérisée par des salaires bas, des conditions de travail difficiles et un manque de perspectives d'évolution, pousse de nombreux travailleurs algériens, notamment les jeunes diplômés et les talents qualifiés, à chercher des opportunités à l'étranger. Cette fuite des cerveaux représente un défi majeur, privant l'Algérie de ses ressources humaines les plus précieuses et entravant sa capacité à innover, à créer de la valeur ajoutée et à se positionner sur la scène internationale. La rétention de ces talents par l'amélioration de la QVT est donc essentielle pour soutenir le développement économique et social du pays.

Dans ce contexte complexe, le milieu de travail est à la fois une source importante des risques psychosociaux et le lieu idéal pour gérer ceux-ci. La sécurité, la santé et le bien-être au travail sont un domaine à part entière de la gestion des ressources humaines<sup>2</sup>. En tant que pilote des politiques et des pratiques liées aux ressources humaines, le département des ressources humaines (DRH) est en première ligne pour concevoir et mettre en œuvre des initiatives visant à promouvoir un environnement de travail sain et épanouissant, tout en minimisant les risques psychosociaux.

---

<sup>1</sup>J-E Grézy & R P Nüchel & P Emont, *Gérer les risques psychosociaux : performance et qualité de vie au travail*, Paris, Claire Cabaret, 2013, p. 21.

<sup>2</sup> Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines*, 14e éd., Paris, Vuibert, 2013, p. 469.

## Introduction Générale

Nous tenterons dans cette recherche à nous focaliser sur la question centrale suivante :

**Comment les pratiques GRH peuvent-elle contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux au sein des organisations ?**

De cette question initiale découle une série d'interrogations, entre autres :

- Quels sont les principaux leviers de la GRH pour améliorer la qualité de vie au travail des employés ?
- Quels sont les risques psychosociaux les plus prévalent dans le milieu professionnel, et quelles sont les actions que la GRH peut entreprendre pour les prévenir et les gérer efficacement ?

Afin de répondre à nos interrogations, nous avons émis des hypothèses que nous essaierons de vérifier dans la partie pratique de ce travail.

**H1** - La mise en place de programmes de formation sur la gestion du stress, des politiques de conciliation travail-vie personnelle, et des mesures de soutien psychologique pourrait contribuer de manière significative à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

**H2** - Le stress lié à la charge de travail, les conflits interpersonnels et le manque de soutien organisationnel seraient les principaux risques psychosociaux, et des actions telles que la sensibilisation, la formation à la gestion du stress et l'amélioration des politiques de communication pourraient aider à prévenir ces risques.

L'objectif de cette recherche est d'analyser en profondeur l'importance de la qualité de vie au travail (QVT) et la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans le contexte de l'entreprise C&H Unité ALCOST. Nous visons à :

- Comprendre les répercussions d'une qualité de vie au travail déficiente sur la santé physique et mentale des individus, ainsi que sur leur engagement et leur productivité.
- Établir une corrélation claire entre une QVT améliorée et la réduction des risques psychosociaux.
- Mettre en lumière les coûts économiques et sociaux des RPS pour les entreprises et la société dans son ensemble.

Cette recherche s'appuie sur une méthodologie mixte, combinant une revue de la littérature, des entretiens semi-directifs et une analyse des documents internes. Les entretiens seront menés auprès des responsables RH, des employés et des ouvriers de l'unité ALCOST SPA de Bejaia pour recueillir des données qualitatives. L'analyse des documents internes, tels que les

## Introduction Générale

accidents de travail les arrêts de travail et les personnes invalide, fournira des données quantitatives et contextuelles supplémentaires.

Notre travail de recherche sera divisé en trois chapitres : deux chapitres théoriques et un dernier consacré à une enquête au sein de l'entreprise.

Le premier chapitre est consacré aux généralités sur la gestion des ressources humaines (GRH). Nous débiterons par une exploration des écoles de pensée qui ont façonné cette discipline, suivie des différentes définitions de la GRH, de l'évolution de la fonction, et des missions et activités associées. Ce chapitre aborde également le contexte historique de la GRH en Algérie ainsi que les défis actuels auxquels elle fait face.

Le deuxième chapitre se concentre sur le rôle de la GRH dans l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) et la prévention des risques psychosociaux (RPS). Nous commencerons par une conceptualisation de la QVT et des RPS, puis nous explorerons les initiatives du département des ressources humaines pour améliorer la QVT et gérer les RPS.

Le troisième chapitre est une étude de cas au sein de l'entreprise C&H Unité ALCOST de Bejaia. Ce chapitre comprend une présentation de l'unité ALCOST, son historique, sa taille et son secteur d'activité, suivie d'une analyse des politiques et pratiques actuelles en matière de GRH. Ce chapitre se conclura par une enquête de terrain via des entretiens avec diverses catégories professionnelles et une synthèse des résultats empiriques obtenus, accompagnée de propositions pour l'amélioration de la QVT et la prévention des RPS.

---

## **Chapitre (I)**

### Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines

---

**Introduction**

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une discipline essentielle pour le fonctionnement et le développement des organisations. Elle englobe un ensemble de pratiques et de politiques visant à gérer le personnel de manière efficace et à aligner les objectifs individuels avec ceux de l'entreprise. Ce premier chapitre propose une exploration approfondie des concepts fondamentaux de la GRH, en commençant par une présentation des principales écoles de pensée qui ont façonné ce domaine. L'évolution historique et théorique de la GRH permet de mieux comprendre les fondements des pratiques actuelles et leurs implications sur le terrain.

Nous débiterons par l'examen de trois écoles de pensée majeures : l'école classique, l'école des relations humaines, et l'école de la contingence. Chacune de ces approches apporte une perspective unique sur la gestion du personnel et influence les pratiques modernes. Ensuite, nous nous pencherons sur les fondamentaux de la GRH, en définissant clairement ce qu'englobe cette fonction, en retraçant son évolution au fil du temps, et en détaillant les missions et activités clés des professionnels des ressources humaines.

Enfin, nous contextualiserons la GRH en Algérie, en explorant son historique, les particularités des professionnels RH dans ce pays, et les défis actuels auxquels ils sont confrontés. Cette analyse permettra de mieux comprendre comment la GRH s'adapte aux spécificités culturelles et économiques locales, tout en répondant aux enjeux globaux de la gestion du personnel.

## Section 01 Les écoles de pensée en Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est fortement influencée par les courants de pensée dominants en matière de management. Pour comprendre l'évolution historique de la GRH, nous examinerons les principaux courants de la pensée managériale qui ont façonné la GRH moderne.

### 1.1 L'école classique

Le courant de pensée classique du management a émergé pendant la deuxième révolution industrielle (1870-1945). Les premiers auteurs qui ont étudié les organisations d'entreprise sont Frederick Winslow Taylor avec son mouvement de l'organisation scientifique du travail, Henri Fayol avec le mouvement de l'administration scientifique, et Max Weber et la rationalisation de l'organisation.

#### 1.1.1 Taylor et le mouvement de gestion scientifique

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingénieur et théoricien du début du XXe siècle, a révolutionné la gestion du travail avec ses méthodes scientifiques. Son parcours varié, débutant comme manœuvre pour devenir ingénieur en chef, a nourri sa perspective unique sur l'organisation du travail. Taylor est célèbre pour ses contributions à la gestion scientifique, mettant l'accent sur l'optimisation des processus industriels par des méthodes basées sur des études scientifiques et une division précise du travail.

Le point de départ de sa théorie est que le manque de productivité des entreprises est dû à « la flânerie » des ouvriers et à l'ignorance de l'encadrement <sup>3</sup> :

- Les ouvriers craignent que l'augmentation de la productivité n'entraîne des licenciements, ce qui diminue leur motivation à travailler plus efficacement.
- Les modes de rémunération ne motivent pas les ouvriers à fournir des efforts supplémentaires, car ils ne sont pas récompensés de manière adéquate.
- Les méthodes de travail sont souvent basées sur des pratiques empiriques et manquent de rigueur, ce qui nuit à l'efficacité et à la productivité.
- L'encadrement manque souvent de connaissances en sciences de l'organisation, entraînant une coordination inefficace et une mauvaise utilisation des ressources.

---

<sup>3</sup><https://controle2gestion.net/ecole-classique-management>. Consulter : 02/04/2024

Taylor a développé le concept de l'organisation scientifique du travail (OST), également appelé taylorisme, un système visant à transférer la détermination du travail des ouvriers à la direction. Pour instaurer l'OST, Taylor entreprend une étude minutieuse des temps et des mouvements, préconisant des normes précises pour chaque tâche :

- **Définir la séquence idéale des mouvements à effectuer (mode opératoire)** : Analyser et identifier les mouvements les plus efficaces pour chaque tâche afin de minimiser les efforts et maximiser la productivité.
- **Chronométrer chaque mouvement (temps opératoire)** : Mesurer précisément le temps nécessaire pour chaque mouvement afin de déterminer la durée optimale pour l'exécution de la tâche.
- **Créer une norme standardisée par tâche** : Établir des normes précises et uniformisées pour chaque tâche, qui seront prescrites et généralisées à tous les ouvriers afin d'assurer une performance constante et efficace.

Le taylorisme, poursuivi par les disciples de Taylor, consiste plus précisément à <sup>4</sup> :

- **Sélectionner le personnel** : Choisir les ouvriers en fonction de leurs compétences techniques et physiques, en les employant à des tâches adaptées.
- **Améliorer les méthodes de travail** : Analyser qualitativement et quantitativement le travail pour l'optimiser.
- **Mettre en place un système de salaires proportionnels** : Basé sur le gain de temps et le rendement pour stimuler les ouvriers.
- **Préparer le travail avant son exécution** : Créer un bureau de préparation pour organiser les tâches avant leur exécution.

En intégrant ces principes, Taylor a transformé les méthodes de production et de gestion, introduisant une approche plus scientifique et systématique. Cette transformation a donné lieu à une double division du travail :

- 1- **La division verticale du travail** : Séparation des responsabilités de planification et d'exécution au sein de l'organisation. Les tâches de gestion et de supervision sont distinctes des tâches de production, avec une hiérarchie claire :

---

<sup>4</sup> Roland Caude, De l'organisation scientifique du travail au management des entreprises, Paris, Fayard-Mame, 1970, p. 32.

- **Séparation de la planification et de l'exécution** : Les managers planifient et contrôlent, tandis que les ouvriers exécutent les tâches.
  - **Hiérarchie claire** : Structure définie où chaque niveau de management a des responsabilités spécifiques.
  - **Coordination et contrôle** : Les superviseurs surveillent les performances et assurent le respect des méthodes et standards.
- 2- **La division horizontale du travail** : Décomposition du processus de production en tâches spécifiques, chacune réalisée par un ouvrier différent. Cela vise à maximiser la productivité en permettant aux travailleurs de se concentrer sur une seule tâche répétitive, devenant ainsi plus efficaces et experts :
- **Spécialisation** : Chaque ouvrier est assigné à une tâche unique et répétitive.
  - **Simplification des tâches** : Standardisation des tâches pour réduire le temps et les efforts nécessaires.
  - **Réduction des mouvements inutiles** : Optimisation des mouvements pour minimiser les actions superflues et maximiser l'efficacité.

#### 1.1.2 Henry Fayol et le mouvement de l'administration scientifique

Henri Fayol (1841-1925), pionnier de la théorie du management, a laissé une empreinte durable dans le domaine de la gestion d'entreprise. En tant qu'ingénieur des mines, Fayol a gravi les échelons jusqu'à devenir directeur général. Contrairement à Frederick Taylor, qui se concentrait sur l'optimisation des tâches opérationnelles, Fayol s'intéressait principalement à la direction et à la structure des entreprises. Ses principes de gestion, souvent regroupés sous le nom de "principes de Fayol", ont influencé la manière dont les organisations sont gérées jusqu'à nos jours<sup>5</sup>.

En raison de sa vaste expérience en gestion, Fayol affirme que les entreprises sont structurées autour de six fonctions. Ces fonctions englobent toutes les activités de l'entreprise<sup>6</sup>:

- 1- **Fonction technique** : Englobe les activités liées à la production de biens ou de services.
- 2- **Fonction commerciale** : Implique toutes les activités liées à la vente et à la distribution des produits ou services.

---

<sup>5</sup> Jack Duncan, « *Les grandes idées du management. Des classiques aux modernes* », Paris, Afnor, 1997, p. 82-87.

<sup>6</sup> ROLAND CAUDE. Op Cit, page 58-59

- 3- **Fonction financière** : Gère les ressources financières de l'entreprise, y compris la comptabilité, la gestion des flux de trésorerie et les décisions d'investissement.
- 4- **Fonction de sécurité** : Veille à la protection des personnes, des biens et des informations de l'entreprise.
- 5- **Fonction comptable** : Responsable de la gestion de l'information financière et comptable de l'entreprise.
- 6- **Fonction administrative** : Coordonne et supervise toutes les autres fonctions de l'entreprise. Elle assure le bon fonctionnement de l'organisation en planifiant, organisant, commandant, coordonnant et contrôlant les activités (P.O.C.C.C).

Pour Fayol, la fonction administrative, équivalente à ce que nous appelons aujourd'hui le "management". Fayol est le premier auteur à avoir mis au centre de l'organisation de l'entreprise cette fonction, où est centralisée la prise de décisions.

Il a défini 14 principes indispensables à l'efficacité de la fonction administrative<sup>7</sup> :

- 1- **Division du travail** : Ce principe consiste à diviser les tâches complexes en sous-tâches plus simples et spécifiques. Chaque employé se spécialise dans une partie du processus, ce qui améliore l'efficacité et la productivité.
- 2- **Autorité et responsabilité** : L'autorité doit être assortie de responsabilités. Les managers doivent être responsables de leurs décisions et de leurs actions envers leurs subordonnés.
- 3- **Discipline** : La discipline est essentielle pour maintenir l'ordre et le respect des règles au sein de l'organisation. Elle garantit que les employés suivent les procédures établies.
- 4- **Unité de commandement** : Chaque employé ne doit recevoir d'instructions que d'un seul supérieur. Cela évite les conflits d'autorité et assure une communication claire.
- 5- **Unité de direction** : Tous les efforts doivent converger vers un même objectif. La direction doit définir une vision commune et coordonner les actions de l'ensemble de l'organisation.
- 6- **Subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général** : L'intérêt de l'organisation prime sur les intérêts personnels des employés. Cela favorise la cohésion et la réussite collective.

---

<sup>7</sup> [https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/fayolhtml\\_\\_1263311218529.html#auteur](https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/fayolhtml__1263311218529.html#auteur). Consulter : 02/04/2024

- 7- **Rémunération du personnel** : Une rémunération équitable et motivante est essentielle pour maintenir la satisfaction et la performance des employés.
- 8- **Centralisation** : Les décisions doivent être prises au niveau approprié. Une centralisation excessive peut entraver l'efficacité, tandis qu'une décentralisation excessive peut entraîner des problèmes de coordination.
- 9- **Hiérarchie** : La hiérarchie définit les niveaux de responsabilité et de commandement. Elle permet une communication structurée et une répartition claire des rôles.
- 10- **Ordre** : L'organisation matérielle et humaine doit être optimisée. Cela inclut la disposition des ressources, la gestion des espaces et la planification des tâches.
- 11- **Équité** : Les employés doivent être traités de manière juste et équitable. Cela renforce la confiance et la satisfaction au sein de l'organisation.
- 12- **Stabilité du personnel** : Réduire le roulement du personnel est essentiel pour maintenir la continuité et la performance de l'entreprise.
- 13- **Initiative** : Encourager la créativité et l'innovation chez les employés. Leur participation active contribue à l'amélioration continue.
- 14- **Esprit de corps** : Favoriser la cohésion et la collaboration entre les membres de l'organisation. Un bon esprit d'équipe renforce la productivité et la satisfaction au travail.

Henri Fayol a proposé ces 14 principes comme une base pour une gestion structurée et efficace. Ils visent à améliorer la performance organisationnelle en garantissant une administration claire et bien coordonnée. Ces principes restent pertinents et sont largement utilisés dans la gestion moderne.

#### 1.1.3 Weber et l'organisation bureaucratique

Max Weber (1864 – 1920) était un sociologue, juriste et économiste allemand, reconnu comme l'un des fondateurs de la sociologie moderne. Spécialiste du droit, il s'est particulièrement intéressé aux rapports de pouvoir au sein des entreprises. Weber est souvent considéré comme le théoricien de l'organisation bureaucratique. Pour lui, le concept central de l'organisation de l'entreprise est l'autorité.

Max Weber distingue 3 types d'organisation, fondés sur les caractéristiques de l'autorité au sein de l'entreprise<sup>8</sup> :

- **Pouvoir traditionnel** : Ce type de pouvoir est exercé conformément aux coutumes et traditions établies au sein de l'organisation. Il repose sur des normes culturelles et des pratiques héritées, où l'autorité est souvent vue comme légitime parce qu'elle a toujours été exercée de cette manière. Les dirigeants sont obéis par respect pour les traditions.
- **Pouvoir charismatique** : Le pouvoir repose sur les qualités personnelles charismatiques d'un leader. Ce type de pouvoir est fondé sur l'attrait, l'influence et la capacité du leader à inspirer et à mobiliser les autres. Les leaders charismatiques sont souvent vus comme figures exceptionnelles qui peuvent provoquer de grands changements grâce à leur personnalité et à leur vision
- **Pouvoir rationnel-légal (bureaucratie)** : Le pouvoir est exercé conformément à des règles écrites et des procédures formelles. Les décisions et les actions sont encadrées par des normes légales et des règlements établis. Cette forme d'autorité est caractérisée par une structure organisationnelle claire et formalisée, où l'autorité est légitimée par la compétence et la rationalité.

Le modèle bureaucratique de Weber repose sur 10 principes et hypothèses, ce qui en fait essentiellement un modèle théorique. Les 10 hypothèses du modèle bureaucratique de Max Weber :

- 1- **Autorité impersonnelle** : Les relations sont formelles et basées sur des rôles institutionnels.
- 2- **Hierarchie claire** : Une structure hiérarchique définie où chaque niveau contrôle les niveaux inférieurs.
- 3- **Compétences définies** : Chaque poste a des responsabilités spécifiques et des devoirs établis.
- 4- **Emploi contractuel** : Les employés sont engagés par des contrats formels précisant les conditions de travail.
- 5- **Recrutement basé sur les compétences** : Les postes sont attribués selon les qualifications et l'expérience.
- 6- **Rémunération fixe** : Les salaires sont standardisés en fonction de la position hiérarchique.
- 7- **Exclusivité de l'emploi** : Les employés se consacrent entièrement à leur rôle dans l'organisation.

---

<sup>8</sup> <https://contrôle2gestion.net/ecole-classique-management>. Consulter : 02/04/2024

- 8- **Promotion basée sur l'ancienneté et l'évaluation** : Les promotions dépendent de l'ancienneté et des évaluations des supérieurs.
- 9- **Non-propriété des outils de production** : Les moyens de production appartiennent à l'organisation.
- 10- **Contrôle strict et systématique** : Les activités des employés sont surveillées pour garantir l'efficacité et la conformité aux règles.

Max Weber regroupe ses hypothèses en six principes<sup>9</sup> :

- 1- **Division du travail** : La définition des postes, des tâches et des responsabilités doit être claire et distincte.
- 2- **Structure hiérarchique** : Les relations entre les dirigeants et leurs subalternes sont codifiées, avec une autorité clairement définie.
- 3- **Sélection du personnel** : La sélection du personnel repose sur la formation et les connaissances techniques, vérifiées au préalable.
- 4- **Règles et règlements standardisés** : Des règles, codes, méthodes et procédures précises assurent l'uniformité du travail et la normalisation des actions.
- 5- **Caractère impersonnel des relations** : Les relations entre les membres de l'organisation doivent rester impersonnelles, appliquant les règles et règlements pour éviter les conflits de personnalités.
- 6- **Avancement** : Les employés reçoivent un salaire fixe et peuvent obtenir des promotions basées sur leurs compétences et leur ancienneté.

Alors que nous clôturons notre exploration de l'école classique de pensée en management, il est essentiel de retenir les leçons précieuses qu'elle nous offre en termes de structure organisationnelle et d'efficacité opérationnelle. Cependant, il est tout aussi important de rester critiques et de reconnaître les défis inhérents à cette approche, tels que la déshumanisation des tâches et le manque d'innovation. Dans le prochain point, nous plongerons dans les profondeurs de l'école des relations humaines, une contrepartie indispensable qui met en lumière les aspects sociaux et psychologiques du travail.

---

<sup>9</sup> <https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/le-modele-bureaucratique-et-les-fondements-de-autorite-max-weber/>. Consulter : 02/04/2024

## 1.2 L'école des relations humaines

Le courant des relations humaines marque un tournant significatif dans la compréhension de la gestion des ressources humaines, mettant en lumière les aspects sociaux et psychologiques du travail. Cette approche, émergée dans les années 1920 et 1930, s'est développée en réaction aux limitations perçues du courant classique, qui se concentrait principalement sur les aspects techniques et économiques de la gestion.

### 1.2.1 Elton Mayo et l'expérience de Hawthorne

Elton Mayo (1880-1949), psychologue et sociologue australien, est souvent considéré comme le père de l'école des relations humaines. En tant que professeur à Harvard, il a joué un rôle crucial dans les expériences légendaires menées à l'usine de Hawthorne. Mayo, bien plus qu'un simple chercheur, était un penseur profondément engagé dans la philosophie et la sociologie, s'opposant vigoureusement au taylorisme pour sa négligence de l'aspect humain du travail.

L'expérience de Hawthorne, menée par Elton Mayo et son équipe de chercheurs à la Western Electric Company entre 1924 et 1932, est l'une des études les plus célèbres dans le domaine de la psychologie industrielle et des relations humaines. L'objectif initial de l'étude était d'examiner l'effet des conditions de travail sur la productivité des employés, mais les résultats ont révélé des conclusions inattendues sur l'importance des facteurs sociaux et psychologiques.

L'expérience de Hawthorne s'est déroulée en plusieurs phases, notamment :

- 1. L'effet de l'éclairage sur la productivité** : Dans la première phase de l'étude, les chercheurs ont modifié l'éclairage dans l'atelier de production pour déterminer son impact sur la productivité. Contre toute attente, quelle que soit l'intensité de la lumière, la productivité des travailleurs augmentait. Ce phénomène a été attribué à l'attention accrue portée aux travailleurs par les chercheurs et à l'effet psychologique de se sentir valorisé.
- 2. L'effet de la réduction de la journée de travail** : Dans la deuxième phase, les chercheurs ont réduit la durée de la journée de travail pour voir comment cela affecterait la productivité. Encore une fois, la productivité a augmenté, ce qui a été attribué à une plus grande motivation des travailleurs à accomplir davantage en moins de temps.

**3. L'effet des conditions de travail sur la cohésion de groupe :** La dernière phase de l'étude a mis en évidence l'importance des relations sociales au travail. Les chercheurs ont constaté que les normes de groupe et la dynamique sociale avaient un impact significatif sur le comportement des employés. Un fort sentiment d'appartenance à un groupe et de solidarité entre les travailleurs a conduit à une amélioration de la productivité.

Ces résultats ont remis en question les hypothèses du courant classique selon lesquelles la productivité était principalement influencée par des facteurs techniques et structurels. Ils ont souligné l'importance des facteurs sociaux, psychologiques et organisationnels dans la motivation des employés et la performance globale de l'entreprise.

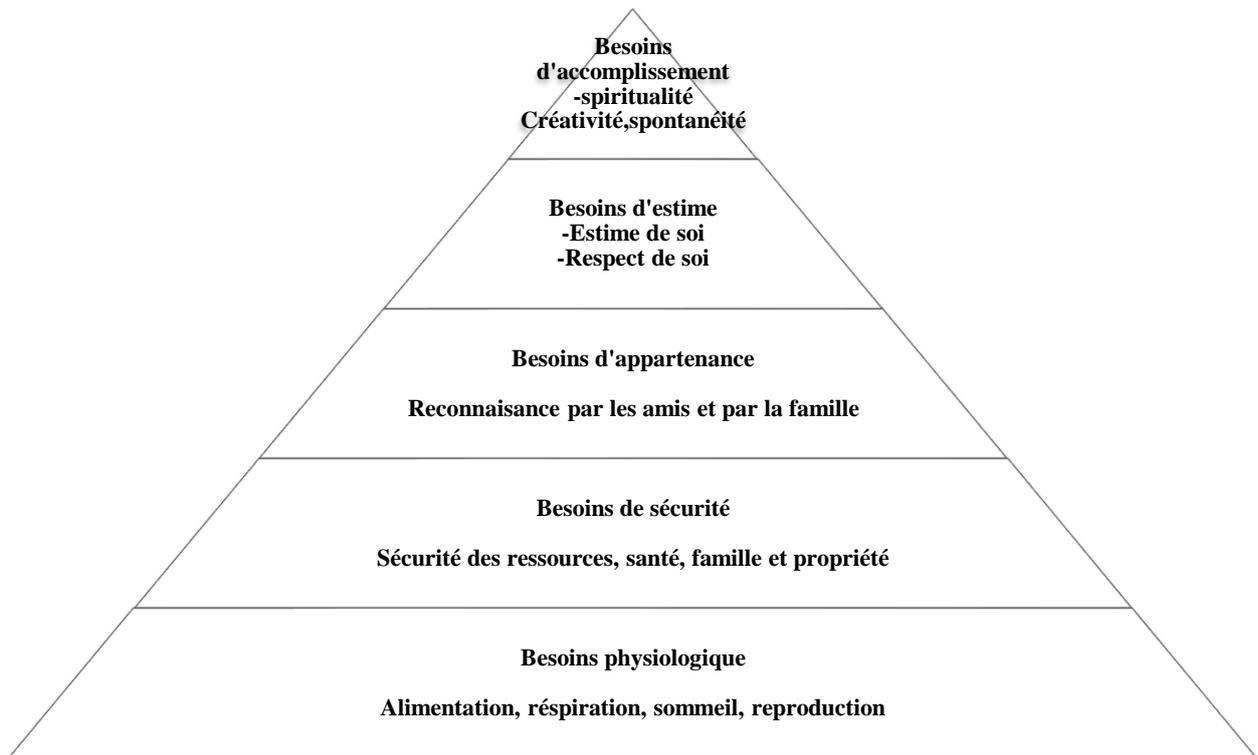
#### 1.2.2 Abraham Maslow et la hiérarchie des besoins

Abraham Maslow (1908-1970), psychologue américain, est surtout connu pour sa théorie de la hiérarchie des besoins, qui est devenue l'une des théories les plus influentes dans le domaine de la psychologie et de la gestion des ressources humaines. Maslow a proposé que les besoins humains puissent être hiérarchisés en cinq niveaux distincts, avec les besoins les plus fondamentaux en bas de la hiérarchie et les besoins plus élevés au sommet.

Les cinq niveaux de la hiérarchie des besoins de Maslow sont :

- 1- **Les besoins physiologiques :** Ce sont les besoins fondamentaux tels que la nourriture, l'eau, le sommeil et le logement, nécessaires à la survie.
- 2- **Les besoins de sécurité :** Ces besoins incluent la sécurité physique, l'emploi, les ressources, la santé et la stabilité financière.
- 3- **Les besoins d'appartenance et d'amour :** Une fois que les besoins physiologiques et de sécurité sont satisfaits, les individus cherchent à établir des relations sociales, à se sentir acceptés et aimés.
- 4- **Les besoins d'estime :** Ces besoins comprennent à la fois l'estime de soi (confiance, respect de soi) et l'estime des autres (reconnaissance, respect des autres).
- 5- **Les besoins d'accomplissement de soi :** Ce sont les besoins les plus élevés dans la hiérarchie, où les individus cherchent à réaliser leur plein potentiel, à atteindre leurs objectifs et à s'épanouir.

Figure 01 : Pyramide des besoins Abraham MASLOW



**Source :** kotler Dubois, marketing management, Edition Pearson éducation, France, Paris, p 210

### 1.2.3 Douglas McGregor et les théories X et Y

Douglas McGregor (1906-1964), un psychologue et chercheur en management, a développé une théorie de gestion basée sur deux perceptions différentes de l'être humain au travail : la théorie X et la théorie Y, qui sont en opposition.

En 1960, Douglas McGregor présentait dans son livre *La dimension humaine de l'entreprise* les théories X (gestion autoritaire) et Y (gestion participative). McGregor suggère que les différentes façons dont les entreprises sont dirigées découlent des convictions des dirigeants : chaque décision prise est basée sur des hypothèses sur la nature humaine et le comportement des individus.

- **La théorie X :** La majorité des individus sont considérés comme paresseux, comme l'ont affirmé les partisans du taylorisme. Ils détestent travailler. Pour pouvoir travailler, ils ont besoin de voir la possibilité de gagner quelque chose. Ils ne veulent pas assumer les responsabilités et ne peuvent pas trouver de motivation dans leur travail. Pour les inciter à

progresser, il est nécessaire d'instaurer diverses mesures de répression. Et de terminer en disant que la personne moyenne préfère être dirigée et éviter les responsabilités en raison de son manque d'ambition et de son besoin de sécurité. Les répercussions de la théorie X sont préjudiciables pour la société et se caractérisent par un style de direction très autoritaire, généralement peu apprécié par les employés. Cette hypothèse crée un cercle vicieux en renforçant la réticence au travail.

- **La théorie Y** : Affirme que les individus ont en fait un désir psychologique qui les motive à travailler. Leur but est d'évoluer sur le plan personnel et d'avancer dans l'assouvissement de leurs responsabilités. L'individu peut alors se guider lui-même et se contrôler lui-même. Le fait de s'investir personnellement découle principalement de la quête de satisfaction des besoins sociaux. La plupart des hommes possèdent une grande imagination et créativité.

Enfin, McGregor s'oppose à l'idée taylorienne du facteur humain, basée sur la théorie X, en affirmant que l'individu travaille non seulement pour l'argent, mais aussi pour être impliqué dans son travail et assumer naturellement ses responsabilités, qui peuvent être récompensées autrement que par de l'argent, selon la théorie Y<sup>10</sup>.

#### 1.2.4 Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

Frederick Herzberg (1923-2000) était un psychologue et professeur en gestion d'entreprise, connu pour sa théorie des deux facteurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Sa carrière professionnelle a été marquée par une recherche approfondie sur la motivation au travail et les facteurs qui influent sur la satisfaction des employés. Né en 1923 à Massachusetts, Herzberg a obtenu son doctorat en psychologie de l'Université de Pittsburgh. Il a ensuite poursuivi sa carrière académique en enseignant dans plusieurs universités prestigieuses aux États-Unis.

La théorie des deux facteurs de Herzberg, également connue sous le nom de théorie de la motivation-hygiène, repose sur l'idée que les facteurs influant sur la satisfaction et la motivation au travail peuvent être divisés en deux catégories distinctes : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

- 1- **Facteurs d'hygiène** : Les facteurs d'hygiène sont liés à l'environnement de travail et à la manière dont les employés perçoivent les conditions dans lesquelles ils exercent leur

---

<sup>10</sup> <https://blog.hubspot.fr/sales/theorie-x-et-y>. Consulté : 10/04/2024

activité. Ces facteurs comprennent des aspects tels que la rémunération, les conditions de travail, les politiques de l'entreprise, les relations avec les superviseurs et les collègues, ainsi que la sécurité de l'emploi. Selon Herzberg, la présence de ces facteurs n'engendre pas nécessairement la satisfaction au travail, mais leur absence peut entraîner du mécontentement et de la démotivation chez les employés.

- 2- Facteurs de motivation :** Les facteurs de motivation sont liés au contenu du travail et à la manière dont il est perçu par les employés. Ils comprennent des éléments tels que la reconnaissance, le sens du travail, les responsabilités, les opportunités d'avancement, et la réalisation personnelle. Contrairement aux facteurs d'hygiène, la présence de ces facteurs peut conduire à la satisfaction et à la motivation au travail, tandis que leur absence ne provoque généralement pas de mécontentement, mais plutôt un état de neutralité.

Herzberg a suggéré que pour motiver efficacement les employés, les gestionnaires devraient se concentrer sur les facteurs de motivation, en offrant des opportunités de développement professionnel, des responsabilités accrues, et des formes de reconnaissance pour le travail bien fait. Parallèlement, il est également crucial de veiller à ce que les facteurs d'hygiène soient adéquats pour éviter la démotivation. En comprenant et en agissant sur ces deux types de facteurs, les organisations peuvent créer un environnement de travail favorable qui favorise la satisfaction et la motivation des employés.

Les contributions de figures clés comme Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor et Frederick Herzberg ont montré que la motivation et la satisfaction des employés dépendent non seulement des conditions matérielles, mais aussi des besoins psychologiques et des relations sociales. Cette approche a conduit à des pratiques de gestion plus humanistes et participatives, posant les bases d'une gestion moderne centrée sur le bien-être des employés et l'efficacité organisationnelle.

### 1.3 L'école de la contingence

Le courant de la contingence, apparu dans les années 1960, propose une approche pragmatique de la gestion, affirmant qu'il n'existe pas de méthode universelle de gestion applicable à toutes les situations. Selon cette école de pensée, l'efficacité des pratiques managériales dépend des contextes spécifiques et des conditions changeantes auxquelles une organisation doit faire face. Les théoriciens de la contingence cherchent à identifier les variables contextuelles clés qui influencent les choix managériaux et la performance organisationnelle.

### 1.3.1 Joan Woodward et la contingence technologique

Joan Woodward (1916-1971) était une sociologue britannique connue pour ses recherches sur la relation entre la technologie de production et la structure organisationnelle. Son travail a montré que les caractéristiques technologiques des systèmes de production influencent fortement la manière dont les organisations sont structurées et gérées.

Les principales contributions de Woodward incluent :

1. **Typologie des technologies** : Woodward a identifié trois types de technologies de production : la production unitaire ou par projet, la production de masse et la production en continu. Chaque type de technologie exige une structure organisationnelle différente pour être efficace.
2. **Adéquation structurelle** : Woodward a démontré que les organisations qui alignent leur structure avec leur technologie de production tendent à être plus performantes. Par exemple, la production de masse nécessite une structure plus formelle et centralisée, tandis que la production unitaire bénéficie d'une structure plus flexible et décentralisée.
3. **Implications managériales** : Les recherches de Woodward ont encouragé les gestionnaires à adapter leur style de management et leur structure organisationnelle en fonction des caractéristiques technologiques de leur environnement de production.

### 1.3.2 Henry Mintzberg et les facteurs de contingence

Henry Mintzberg, un théoricien du management canadien, a développé une typologie des configurations organisationnelles et a identifié divers facteurs de contingence qui influencent la structure organisationnelle. Son travail, particulièrement influent dans les années 1970 et 1980, offre une vue d'ensemble précieuse pour comprendre comment les organisations peuvent structurer leurs activités en fonction de divers facteurs de contingence. Les contributions de Mintzberg incluent<sup>11</sup> :

#### 1- Les configurations organisationnelles

Mintzberg a identifié cinq configurations organisationnelles principales, chacune adaptée à des contextes spécifiques :

---

<sup>11</sup> <https://controle2gestion.net/ecole-contingence/>. Consulté : 12/04/2024

- **Structure simple** : Peu de formalisation, centralisation autour du dirigeant. Adaptée aux petites entreprises.
- **Bureaucratie mécaniste** : Fortement formalisée et centralisée. Adaptée aux environnements stables et prévisibles.
- **Bureaucratie professionnelle** : Forte spécialisation et décentralisation, avec des professionnels autonomes. Adaptée aux organisations de services, comme les hôpitaux et les universités.
- **Structure décisionnelle** : Division en unités semi-autonomes, centralisation des décisions stratégiques. Adaptée aux grandes entreprises diversifiées.
- **Androcratie** : Flexibilité et décentralisation extrême, favorisant l'innovation. Adaptée aux environnements dynamiques et complexes. Standardisation.

#### 2- Les configurations additionnelles

- **Structure missionnaire** : Fonctionne autour d'une idéologie, de croyances ou de valeurs communes. Structure très informelle où la coordination est assurée par la standardisation des normes.
- **Structure politisée** : Organisation sans réelle direction, où les décisions dépendent de jeux politiques internes. Absence de coordination formelle, remplacée par des jeux de pouvoir informels.

3- **Structures hybrides** : Mintzberg a souligné que ses configurations structurelles sont des idéaux-types (au sens de Weber). En pratique, la plupart des organisations sont hybrides, présentant des caractéristiques de différentes configurations.

4- **Les mécanismes de coordination** : Au sein des organisations, Mintzberg met en évidence les mécanismes de coordination qui sont essentiels pour aligner les efforts des différents acteurs vers un objectif commun. Il a défini six mécanismes de coordination :

- **La supervision directe** : La coordination est assurée par une personne qui donne des ordres et des instructions à plusieurs autres. Exemple : un dirigeant de TPE donnant des instructions à ses employés.
- **L'ajustement mutuel** : La coordination se fait par le biais de la communication informelle directe entre les individus. Exemple : deux opérateurs qui échangent directement entre eux.

- **La standardisation par les procédés** : La coordination est assurée en spécifiant les procédés de travail pour ceux qui doivent réaliser des tâches indépendantes.
- **La standardisation par les résultats** : La coordination du travail est assurée en spécifiant les résultats attendus des différents types de travail. Exemple : des filiales étrangères autonomes qui rapportent leurs résultats à la société mère.
- **La standardisation des qualifications** : La coordination se fait en misant sur les qualifications des salariés, particulièrement dans des activités spécifiques comme les hôpitaux ou la haute technologie.
- **La standardisation par les normes** : Les normes dictent le travail et sont contrôlées de manière générale pour l'ensemble de l'organisation.

**5- Facteurs de contingence** : Mintzberg a identifié divers facteurs influençant la structure organisationnelle :

- **Taille de l'organisation** : Les grandes organisations tendent vers des structures plus formelles.
- **Âge de l'organisation** : Les organisations plus anciennes ont des structures plus établies.
- **Technologie utilisée** : La complexité technologique influence la formalisation et la décentralisation.
- **Environnement externe** : Les environnements dynamiques nécessitent des structures plus flexibles.
- **Stratégie** : La stratégie de l'organisation doit s'aligner avec sa structure pour être efficace.

**6- Adaptation dynamique** : Mintzberg a proposé que les organisations doivent être capables de changer de configuration en réponse aux changements dans leur environnement pour maintenir leur performance et leur compétitivité.

Les contributions de Joan Woodward et Henry Mintzberg montrent l'importance de l'adaptation organisationnelle en fonction des contextes technologiques et environnementaux. L'approche contingente offre une perspective flexible et pragmatique de la gestion des organisations, soulignant que la réussite managériale dépend de l'ajustement des pratiques et des structures en fonction des variables contextuelles spécifiques.

## **Section 02 Fondamentaux de la Gestion des Ressources Humaines**

### **2.1 Définitions de la Gestion des Ressources Humaines**

La GRH est structurée autour de trois concepts clés : la gestion, les hommes au travail et l'organisation.

#### **2.1.1 La Gestion**

Action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelle que chose<sup>12</sup>. La gestion est un processus englobant la planification, la prise de décision, l'organisation, la direction, la motivation et le contrôle des ressources humaines, financières, physiques et informationnelles d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

#### **2.1.2 Les hommes au travail**

Les hommes au travail représentent les individus qui composent la force de travail d'une organisation. Ils sont des membres d'individus intégrés dans des groupes diversifiés au sein de l'entreprise. Leur activité professionnelle ne se résume pas uniquement aux tâches qu'ils accomplissent, mais englobe également les compétences qu'ils mettent en œuvre et les relations qu'ils établissent dans leurs environnements de travail respectifs. Les hommes au travail sont des contributeurs actifs à la réalisation des objectifs stratégique et opérationnels de l'entreprise<sup>13</sup>.

#### **2.1.3 Les organisations**

Les organisations sont des structures sociales complexes où les individus travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs. Elles sont caractérisées par une division du travail, une hiérarchie définie, et des règles et procédures établies pour coordonner les activités des membres. Les organisations peuvent être des entreprises, des institutions publiques, des associations ou des organisations non gouvernementales, et chacune possède ses propres caractéristiques et dynamiques internes. Dans le contexte de la gestion des ressources humaines, les organisations fournissent le cadre au sein duquel les politiques et les pratiques de GRH sont mises en œuvre pour optimiser la performance collective et individuelle.

---

<sup>12</sup> [https:// Larousse, dictionnaires français, gestion](https://Larousse, dictionnaires français, gestion)

<sup>13</sup> A BOULAHDER, N BOURETA. « Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise ». Mémoire de Master en Sociologie du travail et de ressources humaines. Université de Bejaia. Année 2015. P 21

**2.1.4 La Gestion des Ressources Humaines**

La gestion des ressources humaines (GRH) est une discipline relativement récente dans le domaine des sciences de gestion, elles-mêmes étant également de constitution récente. Parmi les principales fonctions de l'entreprise, telles que la production, la finance et le marketing, la fonction des ressources humaines est la dernière à avoir émergé.

Jean-Marc Le Gall<sup>14</sup> définit la GRH comme une fonction de l'entreprise "qui vise à établir et à maintenir une adéquation efficace entre ses ressources (salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Son objectif est l'optimisation continue des compétences pour servir la stratégie de l'entreprise, une stratégie à laquelle elle contribue activement". Le terme de gestion des ressources humaines inclut donc la gestion des relations de travail, tant individuelles que collectives, impliquant tous les salariés, les groupes de salariés et les organisations les représentant.

Christian Batal<sup>15</sup> précise que le concept de « gestion des ressources humaines » cache en réalité une pratique visant à aligner au mieux les « besoins » d'une organisation avec ses « ressources humaines ». Les « besoins » en ressources humaines font référence aux situations de travail qui doivent être correctement pourvues afin que l'organisation puisse accomplir ses missions. En d'autres termes, cela concerne les différents postes de travail ou emplois. Les « ressources humaines », quant à elles, se réfèrent aux individus qui vont occuper concrètement ces divers postes.

**2.2 L'évolution de la fonction des Ressources Humaines****A. L'émergence de la fonction (1850-1945)**

La fonction des Ressources humaines n'a pas toujours été présente dans les organisations telles que nous les connaissons aujourd'hui. Dans les textes les plus anciens, on fait référence à des figures comme l'intendant, chargé de quelques tâches de gestion du personnel. À l'époque de l'industrialisation émergente, la main-d'œuvre était abondante mais peu spécialisée, et les méthodes de travail demeuraient empiriques. La performance des travailleurs était souvent jugée faible.

---

<sup>14</sup> MEKKIOUI Soumia. « DEVELOPPEMENT DES OUTILS DE REMUNERATION POUR OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES » Thèse de doctorat en science de gestion. Université de Tlemcen en 2013. P 27

<sup>15</sup> Christian BATAL. « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », éditions d'Organisation, 1999. P 22-23.

Cependant, vers les années 1880, avec les travaux de Frederik Winslow Taylor, naît l'organisation scientifique du travail. Taylor a démontré, par ses expériences, la possibilité d'accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes, axées sur la parcellisation des tâches et la spécialisation, ont mis en lumière la nécessité d'une amélioration de la formation des travailleurs. Cette organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés.

Avec l'avènement du taylorisme, la taille des organisations a connu un développement notable, de même que la syndicalisation. C'est à cette époque que les premiers services du personnel voient le jour. Ces services étaient principalement chargés du recrutement, de la répartition des tâches et de la gestion des problèmes de performance des salariés. La fonction du personnel émerge au début du XXe siècle, à un moment où les chefs d'entreprise se trouvaient dépassés par la gestion du personnel qui leur était attribué<sup>16</sup>.

Dans le modèle taylorien-fordien, les salariés étaient affectés à des postes définis. La notion de poste, introduite par Taylor, se caractérisait par sa prescription, sa procédure, son caractère individuel et sa stabilité. Bien que cette notion soit aujourd'hui remise en question, elle conserve une grande importance dans le domaine des Ressources humaines. On peut distinguer trois étapes distinctes dans son évolution : avant 1914, de la guerre à 1936 et après 1936.

- 1- Dans la première période, avant 1914, la gestion du personnel était rudimentaire et principalement axée sur la sélection des travailleurs et leur répartition sur les différents postes de travail. Les conditions de travail étaient souvent difficiles, et les salariés disposaient de peu de droits ou de protections.
- 2- La période de l'entre-deux-guerres, de la guerre à 1936, a été marquée par une évolution significative des pratiques de gestion du personnel. Les besoins de main-d'œuvre pendant et après la Première Guerre mondiale ont conduit à une prise de conscience accrue de l'importance de la gestion des ressources humaines. De nouvelles lois sociales ont été adoptées pour réglementer les conditions de travail et protéger les droits des travailleurs.
- 3- Après 1936, avec les réformes sociales du Front populaire en France et d'autres initiatives similaires dans d'autres pays, la fonction du personnel est devenue plus institutionnalisée et professionnalisée. Les employeurs ont été contraints de prendre en compte les aspirations des travailleurs et de négocier avec les syndicats. C'est à cette époque que la gestion du

---

<sup>16</sup> J-M Peretti. Livre « Ressources humaines ». Op Cit, P 7-9.

personnel est devenue une composante essentielle de la stratégie globale des entreprises, et les premiers départements de ressources humaines ont été créés pour répondre à ces nouveaux défis.

#### **B. L'Essor de la fonction (1950-1980)**

Au cours de cette période, une dimension sociale et humaine émerge progressivement au sein des organisations. Cela est largement influencé par l'idéologie des relations humaines, un courant majeur de la sociologie du travail qui accorde une importance croissante au facteur humain dans les organisations. Cette approche met l'accent sur la reconnaissance des besoins des employés, le respect de l'individu et le renforcement du sentiment d'appartenance à un groupe de travail. L'objectif est d'humaniser les relations de travail au sein des entreprises.

L'intégration de la gestion des ressources humaines à la stratégie des entreprises se développe progressivement pendant cette période. Les départements du personnel élargissent leurs missions pour inclure des domaines tels que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et la formation. Le développement du syndicalisme de masse contribue également à orienter la fonction vers un rôle plus humain et social.

Entre 1960 et 1980, la fonction Ressources Humaines connaît une évolution significative sous l'influence de divers facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail et l'introduction de l'informatique dans le traitement des salaires. Les pressions économiques, la concurrence accrue et les restructurations industrielles accentuent les défis liés à l'emploi. Les entreprises tentent alors de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, considérant le personnel comme un investissement plutôt que comme un coût. Cette période voit également émerger de nouvelles formes d'organisation favorisant la participation directe, l'autonomie et la coopération des employés.

#### **C. La Reconnaissance de la fonction (depuis 1990)**

Avec l'avènement de la mondialisation, la concurrence accrue et l'évolution technologique rapide, les entreprises sont confrontées à des mutations profondes. Ces changements créent de nouveaux besoins en matière de gestion des ressources humaines, allant au-delà de la simple transformation des méthodes de travail. La fonction RH devient un acteur stratégique dans l'organisation, participant activement à la définition et à la mise en œuvre des stratégies d'entreprise.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines intervient dans l'amélioration de l'organisation de la structure de l'entreprise et dans l'adaptation aux évolutions économiques et sociales. Elle fournit des informations cruciales sur le climat social et les tendances du marché du travail, permettant ainsi à la direction de prendre des décisions stratégiques éclairées. Les postes de gestion des ressources humaines sont de plus en plus valorisés, exigeant des compétences étendues en législation sociale, informatique, finance et gestion. Les responsables des ressources humaines sont devenus des intermédiaires essentiels entre la direction générale, l'encadrement et les employés, jouant un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle.

Le tableau suivant illustre la comparaison entre la gestion des ressources humaines et l'administration du personnel, en mettant en évidence l'évolution de la fonction :

**Tableau (01) : La comparaison de la gestion des ressources humaines par rapport à l'administration du personnel<sup>17</sup>**

Gestion de La main d'œuvre	Administration Du personnel	Gestion des ressources humaines
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

**Source** : Loïc. CADIN et autres, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Edition DUNOD, 1997, P 11.

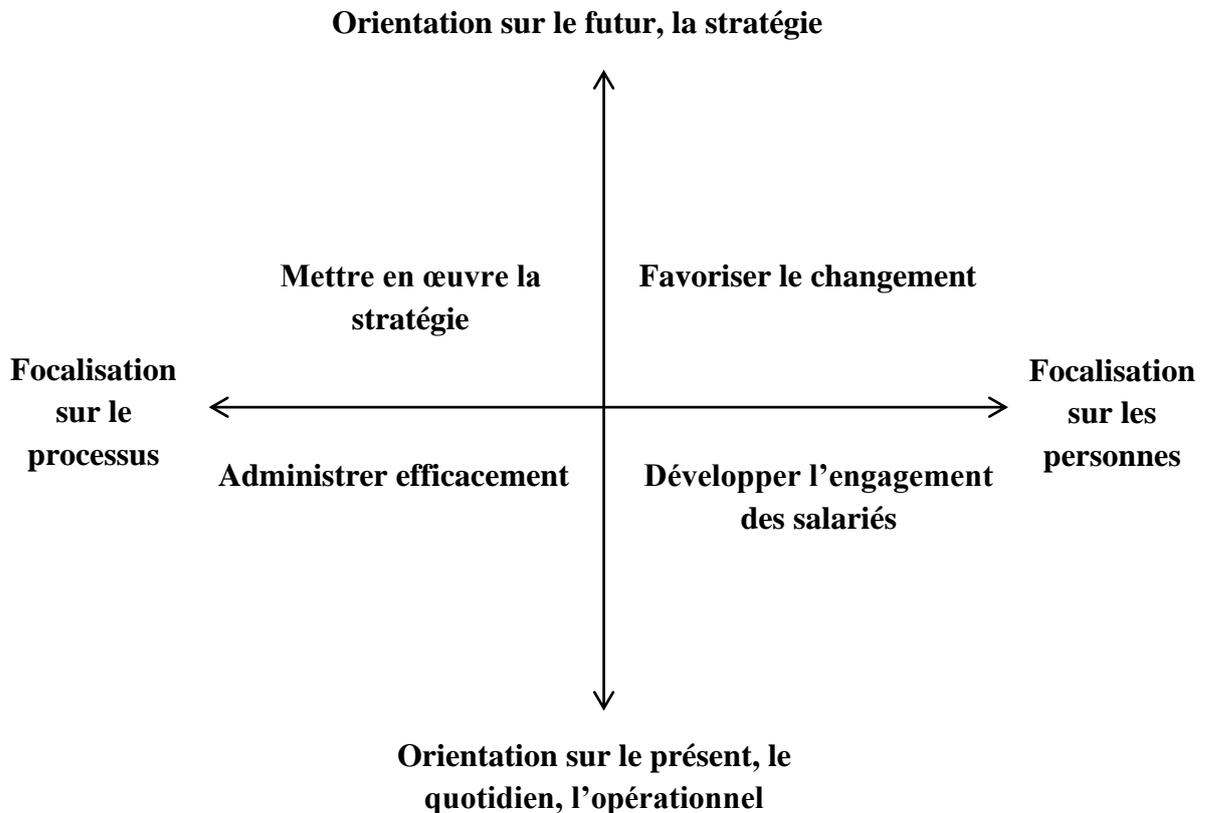
## 2.3 Les missions et les activités de la fonction RH

### 2.3.1 Les missions de la fonction RH

La fonction Ressources Humaines (RH) joue un rôle crucial dans les organisations modernes, en assurant la gestion efficace et stratégique du capital humain. Ses missions principales peuvent être résumées en quatre grandes catégories :

<sup>17</sup> Cité par MEKKIOUI Soumia. Op. Cit, P 27

Figure 02 : Les missions de la Fonction (d'après Ulrich)



Source : Peretti, J.-M. « Ressources Humaines » 14e édition. Vuibert 2013. Page 34.

### A. Administrer efficacement

L'administration efficace des ressources humaines constitue la base de toute organisation performante. Elle inclut la gestion des dossiers du personnel, le traitement de la paie, la gestion des absences et des congés, ainsi que la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Une administration rigoureuse garantit non seulement la satisfaction des obligations légales, mais aussi la confiance des employés dans les processus organisationnels.

### B. Développer l'engagement

Le développement de l'engagement des employés est essentiel pour maximiser leur motivation et leur productivité. Cela implique la création de politiques et de programmes visant à reconnaître et à récompenser les performances, à promouvoir la diversité et l'inclusion, et à assurer le bien-être des employés. Des initiatives comme l'évaluation régulière des performances, les programmes de reconnaissance et les activités de team building jouent un rôle clé dans ce domaine.

#### C. Favoriser le changement

Les RH doivent jouer un rôle actif dans la gestion du changement au sein de l'organisation. Cela inclut la conduite des transformations organisationnelles, la gestion des restructurations, - et l'accompagnement des employés dans les périodes de transition. Les RH doivent également anticiper les évolutions du marché et de la technologie pour adapter les compétences des employés en conséquence, à travers des programmes de formation et de développement continu.

#### D. Mettre en œuvre la stratégie

Les RH doivent aligner leurs activités et leurs initiatives sur la stratégie globale de l'entreprise. Cela implique de participer à la planification stratégique, de gérer les talents de manière proactive, et de s'assurer que les politiques et les pratiques RH soutient les objectifs à long terme de l'organisation. En tant que partenaires stratégiques, les responsables RH doivent collaborer étroitement avec la direction pour intégrer les considérations humaines dans la prise de décision stratégique.

#### 2.3.2 Les activités de la fonction

Les activités de la fonction RH sont variées et couvrent de nombreux domaines essentiels pour le bon fonctionnement de l'organisation. Elles peuvent être regroupées par nature comme suit<sup>18</sup>:

##### A. Administration courante

L'administration courante des RH inclut toutes les tâches quotidiennes nécessaires à la gestion des employés :

- **Gestion des dossiers du personnel** : Tenir à jour les dossiers de chaque employé, incluant les informations personnelles, les contrats de travail, les fiches de paie, et les absences.
- **Traitement de la paie** : Assurer le calcul et le versement des salaires, en respectant les réglementations fiscales et sociales en vigueur.
- **Gestion des absences et des congés** : Enregistrer et gérer les demandes de congés, les absences pour maladie, et autres types d'absences.

---

<sup>18</sup> J-M Peretti. Op. Cit, P: 44 - 47

#### B. Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines vise à optimiser l'utilisation du capital humain de l'organisation.

- **Recrutement et sélection** : Identifier les besoins en personnel, rédiger et diffuser les offres d'emploi, mener les entretiens, et sélectionner les candidats.
- **Gestion des carrières** : Accompagner les employés dans leur évolution professionnelle, proposer des plans de carrière et gérer les promotions et mutations internes.
- **Évaluation des performances** : Mettre en place des systèmes pour évaluer les performances des employés et fournir des retours constructifs.

#### C. La formation

La formation est essentielle pour le développement des compétences des employés.

- **Identification des besoins en formation** : Analyser les besoins de l'organisation et des employés pour planifier les programmes de formation adéquats.
- **Organisation des sessions de formation** : Planifier et coordonner les formations internes et externes.
- **Évaluation de la formation** : Mesurer l'efficacité des programmes de formation et leur impact sur les performances des employés.

#### D. Développement social

Le développement social vise à améliorer les conditions de travail et le bien-être des employés

- **Promotion de la diversité et de l'inclusion** : Mettre en place des politiques pour favoriser la diversité et l'égalité des chances au sein de l'organisation.
- **Bien-être au travail** : Développer des initiatives pour améliorer le bien-être physique et mental des employés<sup>19</sup>.

#### E. Gestion des coûts de personnel

La gestion des coûts de personnel est cruciale pour assurer la viabilité financière de l'organisation

---

<sup>19</sup> J-M Peretti. Op. Cit, P: 44 - 47

- **Budget de personnel** : Élaborer et gérer le budget de personnel en collaboration avec le service financier.
- **Optimisation des coûts** : Identifier des moyens de réduire les coûts de personnel sans compromettre la qualité du travail ou le moral des employés.

#### F. Information et communication

La communication interne et la gestion de l'information sont vitales pour maintenir une bonne ambiance de travail et une organisation efficace

- **Communication interne** : Diffuser les informations importantes, organiser des réunions, et maintenir une communication ouverte entre la direction et les employés.
- **Gestion de l'information** : Mettre en place des systèmes pour la collecte, le stockage, et la diffusion des informations relatives aux ressources humaines.

#### G. Environnement et conditions de vie au travail

Assurer un environnement de travail sûr et agréable est une responsabilité clé des RH :

- **Sécurité au travail** : Identifier les risques, mettre en place des mesures préventives et assurer la formation à la sécurité.
- **Conditions de travail** : Améliorer les conditions de travail en termes d'ergonomie, de bien-être, et de confort.

#### H. Relations sociales

Les relations sociales concernent les interactions entre l'employeur, les employés et leurs représentants :

- **Dialogue social** : Faciliter les négociations entre la direction et les syndicats, organiser des réunions avec les représentants du personnel.
- **Gestion des conflits** : Résoudre les conflits entre les employés et entre les employés et la direction.

#### I. Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel

Les RH jouent un rôle de conseil pour la direction et les managers

- **Support stratégique** : Fournir des conseils sur la planification stratégique des ressources humaines.

- **Accompagnement des managers** : Aider les managers à gérer leurs équipes de manière efficace et à développer leurs compétences en leadership.

#### J. Relations externes

Les relations externes incluent les interactions avec des organismes et des prestataires externes :

- **Relations avec les institutions** : Collaborer avec les institutions telles que les administrations du travail, les organismes de formation, et les partenaires sociaux.
- **Gestion des prestataires externes** : Recourir à des prestataires externes pour des services tels que la formation, le recrutement, et les conseils juridiques.

Les activités de la fonction RH sont vastes et variées, couvrant un large éventail de domaines essentiels pour le bon fonctionnement et la réussite de l'organisation. Chaque activité contribue à la création d'une organisation plus efficace, plus humaine, et plus résiliente face aux défis du marché.

### Section 03 Contexte de la GRH en Algérie et ses enjeux actuels

#### 3.1 Historique de la fonction RH en Algérie

L'évolution de la fonction RH en Algérie est étroitement liée à l'évolution économique du pays, et elle s'est déroulée à travers cinq grandes périodes<sup>20</sup> :

- **Les années 60** : Ces années sont consacrées à la construction de l'État et de ses institutions de base. Durant cette période, la fonction RH se développe dans un contexte d'urgence, dû au départ massif des gestionnaires et techniciens français qui emportent une partie du savoir-faire. Un système administratif embryonnaire est mis en place, principalement pour combler les postes vacants sans grande considération pour la qualité, et pour assurer la fonction administrative tout en préservant l'appareil de formation.
- **Les années 70** : Marquées par la volonté étatique de construire une économie centrée sur le développement d'une industrie lourde, cette période voit des investissements massifs et la création de grandes sociétés nationales. Ces entreprises produisent, recrutent, distribuent des revenus, et fournissent divers services sociaux comme le logement, le transport, et les soins médicaux. Le chômage n'est pas un problème majeur, et de vastes programmes de

---

<sup>20</sup> Mohamed MEZIANE. Synthèse « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie ». P :3-5. Disponible sur [evolution de la fonction ressources humaines en algérie - Free Download PDF \(kupdf.net\)](https://www.kupdf.net/evolution-de-la-fonction-ressources-humaines-en-algerie). Consulter : 15/04/2024

formation sont mis en place pour combler les déficits de compétences. La gestion des RH se voit alors comme une fonction sociale complète, englobant tant les aspects professionnels que sociaux.

- **Les années 80 (1980-1988)** : Durant les années 1980, la dynamique d'autonomie observée précédemment dans la gestion des Ressources Humaines en Algérie subit un ralentissement notable. La promulgation de la loi du Statut Général du Travailleur (SGT) marque cette période. Cette loi vise à uniformiser les relations de travail au sein des entreprises publiques algériennes, dont l'État est le propriétaire et principal employeur. En conséquence, la politique de gestion des entreprises est dictée de l'extérieur, échappant ainsi aux gestionnaires internes.

Cependant, malgré cette centralisation, la fonction RH se dote d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion spécifiques pour la période concernée. La standardisation imposée par le SGT influence largement les pratiques de gestion des ressources humaines, limitant l'autonomie des entreprises dans la prise de décisions internes.

- **Les années 90** : Au début de l'année 1988, l'État algérien amorce un virage vers une plus grande autonomie et liberté économique pour les entreprises, consacrée par les lois de 1988. Cette transition redonne aux entreprises leur espace décisionnel, tout en interdisant toute ingérence de l'État dans leurs affaires internes. L'État se désengage de la responsabilité directe liée à la propriété des entreprises.

Le paysage légal et réglementaire du monde du travail est profondément transformé pour s'adapter à cette nouvelle ère. Le Statut Général du Travailleur est aboli et remplacé par de nouvelles lois sociales en 1990, qui définissent les règles du jeu et fixent les grandes limites. Les partenaires sociaux sont désormais responsables de négocier et de formaliser leurs relations de travail dans un cadre totalement négocié.

Les résultats de cette transition sont significatifs : à la fin de 1997, près de 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs sont signés, ainsi qu'une vingtaine de conventions de branches. Cependant, les opinions divergent quant à l'impact de ces changements. Certains analystes estiment que les innovations ont été peu nombreuses et que les anciennes pratiques persistent. D'autres voient dans ces changements des signes d'une nouvelle culture de gestion des ressources humaines émergeant lentement mais sûrement.

Ils citent des exemples d'innovations notables :

- Révisions des niveaux et formes de rémunération en cas de baisse d'activité.
- Remplacement de la PRI/PRC (prime de rendement individuel/prime de rendement collectif) par une rémunération variable indexée sur le rendement ou le chiffre d'affaires.
- Mise en place de dispositions pour le chômage technique ou la réduction du temps de travail afin d'éviter les licenciements.
- Création et mise en œuvre du Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue (FNAC) le 10 novembre 1998.
- Investissement significatif des organismes employeurs dans la formation, repositionnant la formation comme un axe prioritaire de revalorisation des ressources humaines.
- Diagnostics de la fonction RH réalisés avec l'assistance de cabinets spécialisés.

La concertation sociale devient une pratique courante, permettant souvent de concilier les aspirations des différents partenaires sociaux. On observe une nette tendance au dialogue et à la négociation, ce qui conduit à une réduction marquée des conflits collectifs de travail (de 126 conflits au second semestre 1997 à 87 au premier semestre 1998).

- **La situation actuelle** : Actuellement, on observe un retrait de l'État et une volonté de privatiser de larges pans du secteur public économique, excepté pour les entreprises stratégiques. Ce contexte est marqué par une dégradation de l'emploi, des compressions d'effectifs, et l'institution de l'assurance chômage. Les entreprises se recentrent sur leurs métiers de base, délaissant les activités accessoires et adoptant une gestion centralisée des salaires. La fonction RH met désormais un accent particulier sur la compétitivité, la détermination d'effectifs normatifs, et une gestion rigoureuse des salaires, tout en continuant à intervenir sur diverses thématiques et segments d'activités pour renforcer son rôle qualitatif au sein des entreprises.

### 3.2 Les professionnels de la Fonction RH en Algérie

Une enquête nationale menée par l'ALGRH en 1996 a scruté un échantillon initial de 208 entreprises, dont 100 étaient des entreprises nationales et 108 étaient locales. Le taux de réponse au questionnaire s'est élevé à environ 53,3%. Les entreprises locales ont représenté la majorité de celles n'ayant pas répondu, avec un taux de non-réponse de 59,3%, tandis que les entreprises nationales ont répondu dans une proportion de 35%.

Concernant la classification des professionnels dotés d'une formation initiale en RH, l'enquête a révélé que la fonction des Ressources Humaines était principalement occupée par des hommes, à hauteur de 92,8%, contre seulement 7,2% de femmes, ce qui confère à cette fonction un caractère nettement masculin. En ce qui concerne les parcours de formation, plus de 26,1% des individus avaient obtenu leur diplôme de BACCALAUREAT avant la réforme de l'Éducation Nationale de 1973. Les formations universitaires, notamment les séries Lettres, étaient largement arabes. Les juristes constituaient la catégorie principale avec 28,5%, suivis des psychologues avec 24,4% et des sociologues avec 20,4%. En revanche, la discipline économique était faiblement représentée, avec seulement 12,2%.

La répartition de la population selon les filières universitaires révèle les préférences des employeurs en matière de recrutement. Les résultats indiquent que la fonction RH est en transition, passant d'une simple application de textes et de réglementations à une gestion humaine plus stratégique.

En ce qui concerne les indicateurs de professionnalisation de la fonction RH en Algérie, l'enquête de l'ALGRH de 1996 souligne plusieurs tendances :

- 75% des DRH intervenant dans les entreprises nationales et le secteur privé ont suivi des études universitaires (cursus de 4 années d'études supérieures).
- 90% des responsables des Ressources Humaines ont également suivi 4 années d'études supérieures.
- 75% des responsables de la formation ont suivi 4 années d'études supérieures.
- 50% des administratifs RH ont effectué 4 années d'études supérieures.

Ces données témoignent d'une évolution de la fonction RH en Algérie, mais des défis subsistent en termes de professionnalisation et de mise en place de pratiques avancées de gestion des ressources humaines<sup>21</sup>.

### **3.3 Les défis et perspectives d'évolution de la fonction RH en Algérie**

#### **3.3.1 Les grands défis de la fonction RH en Algérie**

La gestion des ressources humaines (GRH) en Algérie fait face à cinq grands défis qui freinent son développement et son efficacité :

---

<sup>21</sup>Mohamed MEZIANE. Op. Cit. P: 6-7

- 1- Adaptation aux décisions politiques et économiques :** La gestion des ressources humaines (GRH) en Algérie est historiquement marquée par les décisions politiques, économiques et sociales de l'État. De la reconstruction des années 60 à la gestion du changement actuel, chaque phase a exigé des ajustements constants de la fonction RH, souvent de manière réactive plutôt que proactive.
- 2- Limitation stratégique et rôle réactif :** Durant plusieurs décennies, la fonction RH a souvent réagi aux changements externes plutôt que de les anticiper et de les diriger. Cette approche réactive a restreint son rôle stratégique, la confinant souvent à des tâches administratives plutôt qu'à des initiatives de gestion proactives et stratégiques.
- 3- Polyvalence et dilution des responsabilités :** Dans de nombreuses entreprises publiques, la fonction RH est souvent combinée avec d'autres responsabilités telles que les approvisionnements, les affaires générales et les finances. Cette polyvalence peut affaiblir la concentration et l'efficacité de la fonction RH, rendant difficile la mise en place de stratégies RH cohérentes et ciblées.
- 4- Reconnaissance limitée et statut marginal :** La fonction RH souffre d'un manque de reconnaissance et de statut stratégique comparé à d'autres fonctions clés telles que la production et les finances. Ce manque de valorisation freine le développement de la GRH et limite son influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise.
- 5- Retard dans le secteur privé :** Dans le secteur privé, la fonction RH n'a pas encore atteint une pleine reconnaissance. Son rôle est souvent limité à l'administration quotidienne du personnel, sans inclure les domaines stratégiques essentiels de la gestion des ressources humaines. Cette situation reflète une évolution naturelle mais lente par rapport aux pratiques observées dans les pays développés.

#### 3.3.2 Perspectives d'évolution et enjeux majeurs pour la fonction RH en Algérie

Pour surmonter ces défis, plusieurs perspectives d'évolution et enjeux majeurs doivent être pris en compte pour améliorer la gestion des ressources humaines en Algérie :

- 1- Modernisation des pratiques de GRH :** Adopter des pratiques de gestion des ressources humaines alignées avec les standards internationaux est crucial. Cela inclut l'intégration de technologies avancées et l'optimisation des processus de recrutement, de formation et de gestion des talents.

- 2- **Développement des compétences** : Mettre en place des programmes de formation continue pour développer les compétences des employés est essentiel. Cela est particulièrement important dans un contexte de transformation numérique et de mondialisation.
- 3- **Amélioration du bien-être au travail** : Accorder une attention particulière au bien-être des employés est primordial. Cela inclut la mise en place de politiques de flexibilité du travail, de soutien psychologique et de promotion d'un équilibre sain entre vie professionnelle et personnelle.
- 4- **Renforcement du rôle stratégique de la fonction RH** : La fonction RH doit évoluer pour jouer un rôle plus stratégique au sein de l'entreprise. Cela implique une participation active à la prise de décision et à l'élaboration des stratégies de l'entreprise.
- 5- **Adaptation aux changements économiques et réglementaires** : Les entreprises doivent être prêtes à s'adapter aux changements économiques et réglementaires, notamment en ce qui concerne les accords internationaux et la libéralisation du marché.

Ces perspectives et enjeux sont essentiels pour que la fonction RH en Algérie puisse répondre aux défis contemporains et jouer un rôle clé dans le développement et la compétitivité des entreprises<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Mohamed MEZIANE. Op. Cit. P: 10-12

**Conclusion**

En conclusion, ce premier chapitre a été une plongée profonde dans les fondements historiques et théoriques de la gestion des ressources humaines (GRH), offrant un aperçu complet des différentes écoles de pensée qui ont façonné cette discipline essentielle. De l'école classique à l'école de la contingence, chaque courant de pensée a apporté des contributions significatives à notre compréhension de la manière dont les organisations gèrent leurs ressources humaines.

Nous avons également identifié les défis auxquels est confrontée la fonction RH en Algérie, tels que l'adaptation aux décisions politiques et économiques, la polyvalence excessive des responsabilités et la reconnaissance limitée. Ces défis offrent des opportunités d'évolution et de modernisation de la GRH dans le pays. Pour relever ces défis, une approche proactive et stratégique, axée sur l'amélioration des compétences des directeurs des ressources humaines et l'adoption de pratiques modernes, est nécessaire.

Ce chapitre prépare le terrain pour des discussions plus approfondies dans les chapitres suivants, qui exploreront le rôle de la GRH dans l'amélioration de la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux.

---

## **Chapitre (II)**

GRH, l'amélioration de la QVT et la prévention des RPS

---

## **Introduction**

L'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et la prévention des Risques Psychosociaux (RPS) sont des aspects cruciaux de la gestion moderne des ressources humaines. Dans un monde du travail de plus en plus conscient des implications du bien-être des employés sur la performance organisationnelle, la GRH doit développer des stratégies efficaces pour promouvoir un environnement de travail sain et sécurisant. Ce chapitre examine comment les politiques et pratiques de GRH peuvent être conçues et mises en œuvre pour améliorer la QVT et prévenir les RPS.

Nous commencerons par une conceptualisation approfondie de la QVT et des RPS. Il s'agit de définir clairement ces notions, d'explorer leurs dimensions et d'en comprendre les manifestations. Cette section aborde également l'évolution historique des RPS et les comportements malsains au travail, tels que le stress, le burn-out et la dépression.

Ensuite, nous analyserons les politiques et pratiques de GRH qui favorisent la QVT. Cela inclut des mesures pour améliorer la sécurité au travail, les conditions de travail, et le contenu même du travail. Chaque aspect sera détaillé pour montrer comment les interventions de la GRH peuvent contribuer à un environnement de travail plus positif et productif.

Enfin, nous détaillerons le processus de prévention des RPS, en soulignant les missions spécifiques et le rôle central de la GRH. Nous explorerons les étapes nécessaires pour préparer le terrain à une démarche de prévention réussie, et mettrons en lumière les actions concrètes que les professionnels RH peuvent entreprendre pour réduire les risques psychosociaux.

## Section 01 Conceptualisation de la QVT et des RPS

### 1.1 Généralités sur la Qualité de Vie au Travail (QVT)

La qualité de vie au travail (QVT) est une notion qui émerge dans les années 1950 avec les travaux d'Éric Trist du Tavistock Institute de Londres. Trist a mis en lumière les limites du taylorisme et ses impacts négatifs sur la productivité, notamment la monotonie, la déqualification et le sentiment d'aliénation. Il a démontré que l'efficacité au travail dépend en grande partie de l'organisation et des méthodes de production, en insistant sur l'importance du collectif de travail et de son autonomie pour le bien-être des employés.

Dans les années 1960, aux États-Unis, les recherches de Maslow, McGregor et Herzberg ont influencé la compréhension de la motivation des salariés. Ces travaux ont mis en avant l'importance de l'enrichissement des tâches et de la reconnaissance, soulignant que les politiques de ressources humaines ne devaient pas se limiter aux facteurs extrinsèques de motivation tels que la rémunération et l'environnement matériel.

À partir des années 1960 et 1970, les pays scandinaves ont développé une approche axée sur le collectif et la participation des salariés. Ils ont mis en avant l'importance des équipes semi-autonomes et de la démocratie industrielle, insistant sur la participation des salariés non seulement aux décisions touchant directement leur activité, mais aussi aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Le terme "Quality of Work Life" (QVT) a été mentionné pour la première fois en 1972 lors d'une conférence à New York. Les recherches qui ont suivi ont exploré les causes organisationnelles du stress et de burn-out, deux facteurs majeurs impactant négativement la QVT. Ces études ont permis de mieux comprendre les éléments nécessaires pour créer un environnement de travail sain et productif.

Dans les années 1980, Hackman et Oldham ont défini la QVT comme l'articulation entre les besoins des salariés et le contenu du travail, en mettant l'accent sur des aspects tels que l'autonomie, la signification du travail et la diversité des tâches. Beukema, dans les années 1990, a souligné l'importance de l'implication des salariés dans l'organisation du travail, en mettant en avant leur pouvoir dans la conception de leur poste de travail<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> <http://www.einai.life/blog/histoire-QVT>. Consulter : 05/05/2024

### 1.1.1 Définitions de la qualité de vie au travail

Pour mieux comprendre l'évolution et la diversité des perspectives sur la QVT, le tableau ci-dessous résume les principales définitions proposées par différents chercheurs au fil des décennies<sup>24</sup> :

**Tableau (2) : les définitions de la QVT au fil du temps**

Walton, 1973	La QVT est un « environnement qui associe 1. Une rémunération adéquate et juste, 2. des conditions de travail sûres et saines, 3. une opportunité immédiate d'utiliser et de développer les capacités humaines, 4. une opportunité pour la croissance continue et la sécurité, 5. une intégration sociale à l'organisation du travail, 6. le constitutionnalisme de l'organisation du travail, 7. un espace de travail et de vie et 8. la pertinence sociale de la vie professionnelle ».
Taylor, 1974	La QVT est assimilée à la satisfaction des employés avec les salaires, les horaires et les conditions de travail.
Westley, 1979	La QVT est un « construit qui articule sécurité, équité, individuation et démocratie »
Keith, Leckie, Pettman, 1979	Le cadre systématique pour la QVT comprend cinq composants : 1. l'accès au travail, 2. le contexte de travail (nature du travail, salaire, horaires, conditions physiques de travail, technologie, structure organisationnelle, opportunités de carrière), 3. les perceptions, attitudes et réponses (satisfaction au travail, motivation, absentéisme, turnover...), 4. les acteurs et leurs relations (les syndicats, le dialogue social, la législation du travail), 5. la mesure (le niveau d'observation et de mesure, le type de données utilisées quantitatives ou qualitatives, la méthodologie d'analyse)
Lawler, 1982	La QVT est définie en termes de caractéristiques d'emploi et de conditions de travail avec comme « dimension centrale l'amélioration du bien-être et de la productivité des employés ».
Mirvis & Lawler III, 1984	La QVT est « une relation économique, sociale et psychologique entre une organisation et ses employés qui comprend 1. Un environnement de travail sécurisé, 2. des salaires équitables, 3. des chances égales d'emploi et 4. des opportunités d'avancement ».
Robbins, 1989	La QVT est définie comme « un processus par lequel une organisation répond aux besoins des employés en développant des mécanismes leur

<sup>24</sup> Abord de Chatillon, E. Richard, D. & Rossano, M. (2022). Dans quelle mesure les pratiques de Qualité de Vie au Travail développent-elles le bien-être au travail ? Une analyse de la situation de cent organisations publiques. Recherches en Sciences de Gestion. P : 4-5.

	permettant de participer pleinement à la prise des décisions qui structurent leur vie au travail ».
Howard, 1993	La QVT consiste en un « environnement de travail favorable pour les membres de l'organisation, qui est à la fois un objectif pour l'organisation et un processus impliquant la participation active des membres de l'organisation ».
Lau & Bruce, 1998	La QVT est définie en tant que « conditions et environnements favorables d'un lieu de travail qui favorisent la satisfaction des employés en leur offrant des récompenses, une sécurité d'emploi et des opportunités de croissance ».
Wiatt & Wah, 2001	La QVT est un construit à quatre dimensions comprenant 1. Un environnement de travail favorable, 2. la croissance personnelle et l'autonomie, 3. la nature du travail, et 4. la stimulation des opportunités et des collègues.
ANI, 2013	La QVT est caractérisée par « la prise en compte des enjeux de la vie personnelle des salariés par les dirigeants des entreprises à tous les niveaux, par les partenaires sociaux et pour ce qui concerne l'environnement de l'entreprise, par l'État et les collectivités territoriales ; et les modes d'implication des salariés, y compris de l'encadrement, favorisant l'expression des femmes et des hommes dans la vie au travail ». Elle inclut « la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise, la qualité des relations sociales et de travail, la qualité du contenu du travail, la qualité de l'environnement physique, la qualité de l'organisation du travail, les possibilités de réalisation et de développement personnel, la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ».
Ahmad, 2013	La QVT est « un environnement de travail dans lequel les employés peuvent travailler en coopération les uns avec les autres afin d'atteindre les objectifs de l'organisation ».
Narehan et al, 2014	La QVT est liée aux « horaires de travail et aux salaires, aux indemnités, au milieu de travail et au développement de carrière, aux conditions de travail, à l'éthique de travail ».
Abord de Chatillon et Richard, 2015	La QVT est constituée de pratiques de GRH favorisant le bien-être au travail dans quatre dimensions : le sens du travail, le lien social (qui comprend le soutien social et la reconnaissance), la qualité de l'activité et le confort des conditions de travail incluant la satisfaction des besoins fondamentaux permettant de réaliser l'activité dans le temps long sans épuisement des RH ni multiplication des pathologies psychosociales.

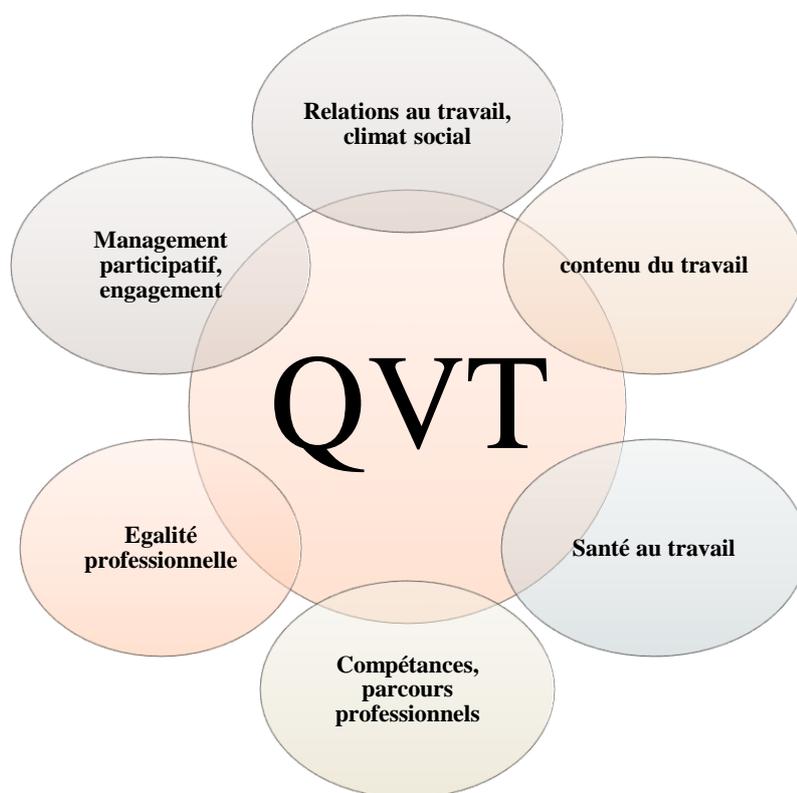
- **Définition personnelle de la qualité de vie au travail (QVT)**

La qualité de vie au travail (QVT) est un équilibre entre le bien-être des employés et la performance de l'organisation. Elle se traduit par la création d'un environnement de travail favorable qui permet aux individus de s'épanouir professionnellement et personnellement. Cela inclut des conditions de travail justes et sécurisées, un respect des besoins individuels (physiques, psychologiques et sociaux), une reconnaissance du travail accompli, ainsi que des opportunités de développement personnel. La QVT repose également sur l'engagement des salariés dans les processus décisionnels et sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, créant ainsi une atmosphère collaborative, productive et durable.

#### **1.1.2 Les dimensions de la qualité de vie au travail**

Pour illustrer le concept de Qualité de Vie au Travail (QVT) dans les démarches d'amélioration, l'Aract Provence-Alpes-Côte d'Azur a créé la « Marguerite QVT ». Cet outil présente simplement et efficacement les six dimensions de la QVT, appelées également « champs de la QVT », qui contiennent de multiples leviers sur lesquels les entreprises peuvent agir pour améliorer la QVT :

Figure N° 3 : Les six dimensions de la qualité de vie au travail.



**Source :** Anact. Guide de la qualité de vie au travail, outils et méthodes pour conduire une démarche QVT. Edition 2019. Page 09

#### a) Les relations au travail et le climat social

La qualité des relations interpersonnelles et du climat social au travail est essentielle pour la satisfaction des employés. Cela inclut l'organisation de réunions internes pour favoriser la communication, la qualité des temps et des lieux de pause pour permettre la détente et la socialisation, et le rôle des instances représentatives pour maintenir un dialogue ouvert entre la direction et les employés.

#### b) Le contenu du travail

Le contenu du travail concerne l'autonomie des employés, les moyens mis à leur disposition pour accomplir leurs tâches, la clarté des consignes et une répartition équilibrée de la charge de travail. Une bonne gestion de ces éléments permet aux employés de se sentir compétents et engagés<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Anact. Guide de la qualité de vie au travail, outils et méthodes pour conduire une démarche QVT. Edition 2019. Page 09. Disponible sur l'EURL : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/guide-de-la-qualite-de-vie-au-travail-outils-et-methodes-pour-conduire-une-demarche-qvt> . Consulter : 06/05/2024

**c) La santé au travail**

La santé au travail englobe la prévention des risques professionnels, la sécurité des postes de travail et la gestion des absences de longue durée. Assurer un environnement de travail sûr et sain contribue à la réduction des accidents et des maladies professionnelles.

**d) Les compétences et parcours professionnels**

Le développement des compétences et la gestion des carrières sont cruciaux pour la motivation des employés. Cela inclut des entretiens individuels réguliers, des parcours d'intégration bien structurés, et un accès facilité à la formation continue pour améliorer l'employabilité des salariés.

**e) L'égalité professionnelle pour tous**

L'égalité professionnelle vise à garantir un traitement équitable pour tous les employés, en promouvant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'équité dans les promotions et les rémunérations, et l'égalité entre hommes et femmes.

**f) Le management participatif et l'engagement**

Un management participatif encourage la participation des employés aux décisions, valorise leurs contributions et autorise le droit à l'erreur. Cela crée une culture de confiance et de collaboration, renforçant l'engagement des employés et leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

**1.2 Exploration des Risques Psychosociaux (RPS)**

Les risques psychosociaux (RPS) représentent un enjeu majeur pour les entreprises et les travailleurs. Ils concernent les risques pour la santé mentale, physique et sociale qui découlent de l'organisation du travail, des conditions d'emploi et des relations au travail. Leur exploration est essentielle pour comprendre leur nature, leurs manifestations, et les facteurs qui les déclenchent.

**1.2.1 L'histoire des Risques Psychosociaux : l'analyse dans le temps des différents risques psychosociaux au travail fait émerger trois phases <sup>26</sup> :****A. Première période : L'émergence de la psychopathologie du travail (1950-1970)**

Dans les années 1950, alors que le monde du travail connaît des transformations profondes, des voix s'élèvent pour alerter sur les impacts psychologiques des conditions de travail. Des

---

<sup>26</sup> <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2010-2-page-11>. Consulté le 06/05 /2024

pionniers de la psychopathologie du travail, tels que Paul Sivadon, Claude Veil et Louis Le Guillant, posent les bases d'une compréhension plus fine des liens entre le travail et la santé mentale.

Sivadon, dès 1952, met l'accent sur la dimension relationnelle des troubles mentaux, soulignant l'importance de l'organisation du travail et des rapports sociaux dans le développement de ces troubles. Veil, quant à lui, explore la dialectique du travail, oscillant entre "peine" et "joie", et met en lumière l'expérience subjective du travailleur face à la désadaptation. Le Guillant, dans ses recherches sur la fatigue et les conditions de travail, s'intéresse aux pathologies émergentes liées à la parcellisation des tâches et au rythme de travail effréné.

#### **B. Deuxième période : La psychothérapie institutionnelle et l'humanisation du travail (1960-1990)**

Dans les années 1960, la psychothérapie institutionnelle, portée par des figures comme François Tosquelles, apporte une nouvelle perspective sur le travail. Tosquelles développe une conception du travail thérapeutique qui dépasse la simple adaptation et vise à favoriser l'humanisation de l'homme. Il souligne l'importance de l'activité et de la subjectivation dans le processus de travail, en insistant sur le fait que le travail ne doit pas être réduit à une simple exécution de tâches.

#### **C. Troisième période : L'émergence des RPS et la mobilisation collective (2000-aujourd'hui)**

Les années 2000 marquent l'apparition de la notion de "risques psychosociaux" (RPS) en France, reconnaissant officiellement les impacts psychologiques du travail sur la santé des salariés. Le rapport Nasse et Légeron (2008) met en lumière le stress comme facteur central dans les RPS, et les entreprises et les pouvoirs publics se mobilisent pour prévenir ces risques.

Aujourd'hui, les RPS font l'objet d'une attention croissante à l'échelle internationale. Des organisations comme l'Organisation Internationale du Travail (OIT) mènent des actions de sensibilisation et de prévention, et la recherche continue à explorer les liens complexes entre le travail, la santé mentale et le bien-être des individus.

L'histoire des RPS est une histoire de quête de reconnaissance et de prévention. Des pionniers ont posé les jalons d'une compréhension plus fine des liens entre le travail et la santé mentale, et des initiatives collectives ont permis de faire reconnaître ces risques et de mettre en place des mesures de prévention. La lutte contre les RPS est un enjeu majeur de santé publique

et de santé au travail, et elle continuera d'être au cœur des préoccupations dans les années à venir.

### 1.2.2 Définitions des risques psychosociaux

Selon l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), les RPS sont définis comme des risques pour la santé mentale, physique et sociale, induits par les conditions d'emploi ainsi que par les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental des salariés. Ces risques sont souvent résumés par le terme de « stress », mais ils recouvrent en réalité une diversité de risques professionnels d'origine et de nature variée.

Le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les troubles psychosociaux (stress, violence, etc.) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique. La notion de risques doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble ayant pour origine l'environnement professionnel.

Cette définition met en avant trois aspects<sup>27</sup> :

- 1- Les RPS ont un caractère plurifactoriel qui renvoie à la fois à des caractéristiques liées aux situations de travail et à la situation « particulière » de chaque salarié. En ce sens, les situations pathogènes sont le résultat de la combinaison de différents facteurs.
- 2- Il est nécessaire de distinguer la notion de « risque » (probabilité d'y être confronté) de celle de « trouble » (conséquences d'une exposition aux risques). Les troubles psychosociaux peuvent ainsi se manifester de différentes manières : stress, burn-out, dépression, etc.
- 3- Les conséquences de l'exposition aux RPS peuvent avoir un impact en termes de santé physique mais également mentale. Autrement dit, ne séparons pas le corps et l'esprit.

### 1.2.3 Les comportements malsains au travail :

Les comportements malsains au travail sont des attitudes et actions négatives qui peuvent contribuer aux RPS. Ces comportements incluent :

- **Discrimination :**

La discrimination au travail se réfère au traitement injuste ou préjudiciable envers une personne ou un groupe en raison de caractéristiques telles que le sexe, la race, l'âge, la religion.

---

<sup>27</sup> Élodie Montreuil, Prévenir les risques psychosociaux, Paris, Dunod, 2011, p. 7-8.

L'article 6 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail en Algérie énonce que les travailleurs ont le droit à un environnement de travail qui préserve leur santé physique et mentale. Ils doivent être traités avec respect et dignité, sans subir de harcèlement ou de discrimination<sup>28</sup>

- **Harcèlement moral :**

Le harcèlement moral au travail se caractérise par des comportements abusifs, répétés et hostiles qui ont pour but ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne, de créer un environnement de travail intimidant, hostile, dégradant ou offensant. Le Code du travail algérien (Loi n° 90-11) prévoit des dispositions visant à protéger les travailleurs contre le harcèlement moral au travail. Il impose à l'employeur de garantir la santé et la sécurité des travailleurs et de prendre des mesures pour prévenir et éliminer toute forme de harcèlement moral.

- **Harcèlement sexuel :**

Le harcèlement sexuel au travail se réfère à des comportements indésirables à connotation sexuelle qui créent un environnement de travail hostile, intimidant ou offensant pour la victime. Il peut inclure des avances sexuelles non désirées, des commentaires ou des plaisanteries sexuelles, des propositions indécentes, etc. En Algérie, le harcèlement sexuel au travail est réprimé par la loi. Le Code pénal algérien (n° 66-156 du 8 juin 1966) prévoit des sanctions pénales pour les auteurs de harcèlement sexuel, y compris au sein de l'environnement professionnel.

#### 1.2.4 Les manifestations des RPS et leurs facteurs

Les RPS se manifestent de diverses manières au sein des organisations. Voici quelques-unes des principales manifestations, accompagnées des facteurs associés :

##### 1.2.4.1 Le stress : ce phénomène constitue une manifestation des risques psychosociaux, et plusieurs approches théoriques ont été développées pour l'analyser.<sup>29</sup>

Voici quelques-unes des principales approches :

- **L'approche biologique :** Hans Selye a élaboré la théorie du syndrome général d'adaptation, qui postule que le stress déclenche une réaction biologique bénéfique pour l'organisme.

<sup>28</sup> <https://www.mtess.gov.dz/fr/legislation-du-travail/> Consulter : 09/05/2024.

<sup>29</sup> J-É Grésy, R-P Nüchel, Philippe Emont. Op Cit, P : 56

Cette réaction se divise en trois phases : la réaction d'alarme, où le corps se prépare à faire face à la situation stressante ; la phase de résistance, où le corps s'adapte pour trouver un nouvel équilibre ; et enfin, la phase d'épuisement, qui survient lorsque les tensions prolongées épuisent les réserves d'énergie du corps.

- **L'approche psychologique :** Richard Lazarus adopte une perspective transactionnelle du stress, qui met l'accent sur le déséquilibre entre les exigences de l'environnement et les ressources de l'individu. Le stress est perçu comme le résultat de processus émotionnels, cognitifs et comportementaux. Lazarus met en avant le concept de "coping", qui décrit les stratégies que les individus utilisent pour faire face au stress, en cherchant à limiter son impact sur leurs ressources. Il identifie également certains traits de personnalité qui peuvent rendre les individus plus vulnérables au stress.
- **L'approche épidémiologique :** Cette approche s'intéresse à mesurer le stress dans différents contextes professionnels pour identifier ses effets sur la santé. Les questionnaires et outils d'évaluation permettent de quantifier l'impact du stress sur les individus et les collectifs de travail. La méthode de Robert Karasek est l'une des plus connues dans ce domaine, car elle étudie les interactions entre trois facteurs clés :
  - Les exigences du travail (charge de travail, pression temporelle),
  - L'autonomie décisionnelle (possibilité de prendre des décisions dans son travail),
  - Le soutien social (aide des collègues et des supérieurs).

Selon Karasek, un travail exigeant, combiné à une faible autonomie et un manque de soutien social, constitue un terrain fertile pour l'apparition du stress<sup>30</sup>.

#### ❖ **Facteurs de stress :**

Selon Patrick Légeron, les facteurs de stress au travail peuvent être répartis en trois catégories :

- **Les facteurs liés aux relations interpersonnelles :**
  - Mauvaise ambiance entre les individus
  - Mauvaise communication
  - Faible soutien et/ou indisponibilité des supérieurs
  - Supérieurs jugés peu compétents
  - Sentiment d'inutilité

---

<sup>30</sup> J-É Grésy, R-P Nüchel, Philippe Emont. Op Cit, P : 56

➤ **Les facteurs liés au contexte de l'entreprise :**

- Facteurs d'ambiance (bruit, éclairage, vibration...);
- Rôle de l'individu dans l'organisation : statut, ambiguïté des rôles et des responsabilités ;
- Perspectives de carrière ;
- Contexte socio-politique de l'entreprise ;
- Instabilités organisationnelles ;
- Conflit de valeurs entre l'entreprise et le salarié ;
- Sentiment de contrôle insuffisant ;
- Plan de carrière insatisfaisant ;
- Mauvaise image de l'entreprise ;
- Conditions matérielles pénibles.

➤ **Les facteurs liés à la tâche :**

- Productivité (cadence, niveau minimal de productivité, augmentation du nombre d'opérations dans un laps de temps plus court, dysfonctionnement technique) ;
- Polyvalence poussée à l'extrême ;
- Aménagement du temps de travail ;
- Charge cognitive ;
- Surcharge ou sous-charge de travail ;
- Gravité et conséquences des erreurs possibles ;
- Mauvaise définition du poste ;
- Sous-qualification ou surqualification ;
- Directives contradictoires ou incompatibles ;
- Imprévisibilité de l'activité.

❖ **Les symptômes du stress :**

Le stress, combiné à une incapacité à y faire face, peut entraîner une détérioration significative de la santé. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail souligne que, bien que l'évaluation des contraintes et des ressources soit de nature psychologique, les effets du stress s'étendent également à la santé physique, au bien-être et à la productivité. Le tableau suivant, élaboré par Jean-Pierre Brun, répertorie les diverses réactions au stress, illustrant leur diversité sur les plans physique, psychologiques et comportemental :

Tableau (3) : Les réactions au stress à court et à long terme

	Sur le court terme	Sur le long terme
<b>Réactions physiques</b>	Pression artérielle élevée ; problèmes de poids ; allergies ; difficultés respiratoires, insomnies ; problèmes gastro-intestinaux ; problèmes musculo-squelettiques.	Maladies cardiovasculaires ; Troubles de sommeil ; Maladies gastro-intestinales ; Troubles musculo-squelettiques Maladies auto-immunes.
<b>Réactions psychologiques</b>	Anxiété ; Ennui ; Frustration/irritabilité ; Isolement ; Difficultés de concentration ou à prendre des décisions ; Pertes de mémoire ; Fatigue régulière ; Découragement.	Dépression clinique ; Troubles bipolaires ; Troubles anxieux ; Stress post-traumatique ; Idées suicidaires ou suicides.
<b>Réactions comportementales</b>	Baisse de la productivité ; Absentéisme ; Consommation abusive des médicaments, d'alcool ou de drogue ; Impatience ; Baisse de créativité ; Saute d'humeur ; Désintérêt ; Baisse de vigilance face aux risques au travail	Toxicomanie ; Alcoolisme ; Conflits interpersonnels ; Isolement social ; Faible productivité ; Sabotage ou fraudes ; Décision de quitter l'emploi ; Troubles alimentaires

Source : J-É Grésy, R-P Nüchel, Philippe Emont, Gérer les risques psychosociaux : performance et qualité de vie au travail, Paris, Claire Cabaret, 2013, P : 59

Ces différentes réactions permettent de distinguer un état de stress aigu d'un état de stress chronique :

- **L'état de stress aigu** est un stress particulièrement intense mais de courte durée (quelques heures). C'est un « ensemble de réaction physiologique et psychologiques qui activent l'organisme et lui permettent de s'adapter à une situation nouvelle, dangereuse ou

*comportant un enjeu. S'il n'est pas trop intense, le stress aigu n'est en général pas délétère pour l'organisme. Il disparaîtra quand l'agent stressant cessera* » précise l'INRS<sup>31</sup>.

- **L'état de stress chronique** correspond à une situation de stress prolongé (plusieurs semaines). Il s'agit d'un état de surstimulation de l'organisme. Les symptômes peuvent être physiques (maux de tête, troubles du sommeil, symptômes digestifs et malaises), émotionnels (crises de larmes ou de nerfs, sentiment de mal-être), et comportementaux (surconsommation de médicaments psychoactifs, et conduites addictives). Cette forme de stress chronique constitue l'essence même des risques psychosociaux, car elle s'installe dans la durée et produit les effets les plus délétères sur l'organisme<sup>32</sup>.

#### 1.2.4.2 Le burn-out

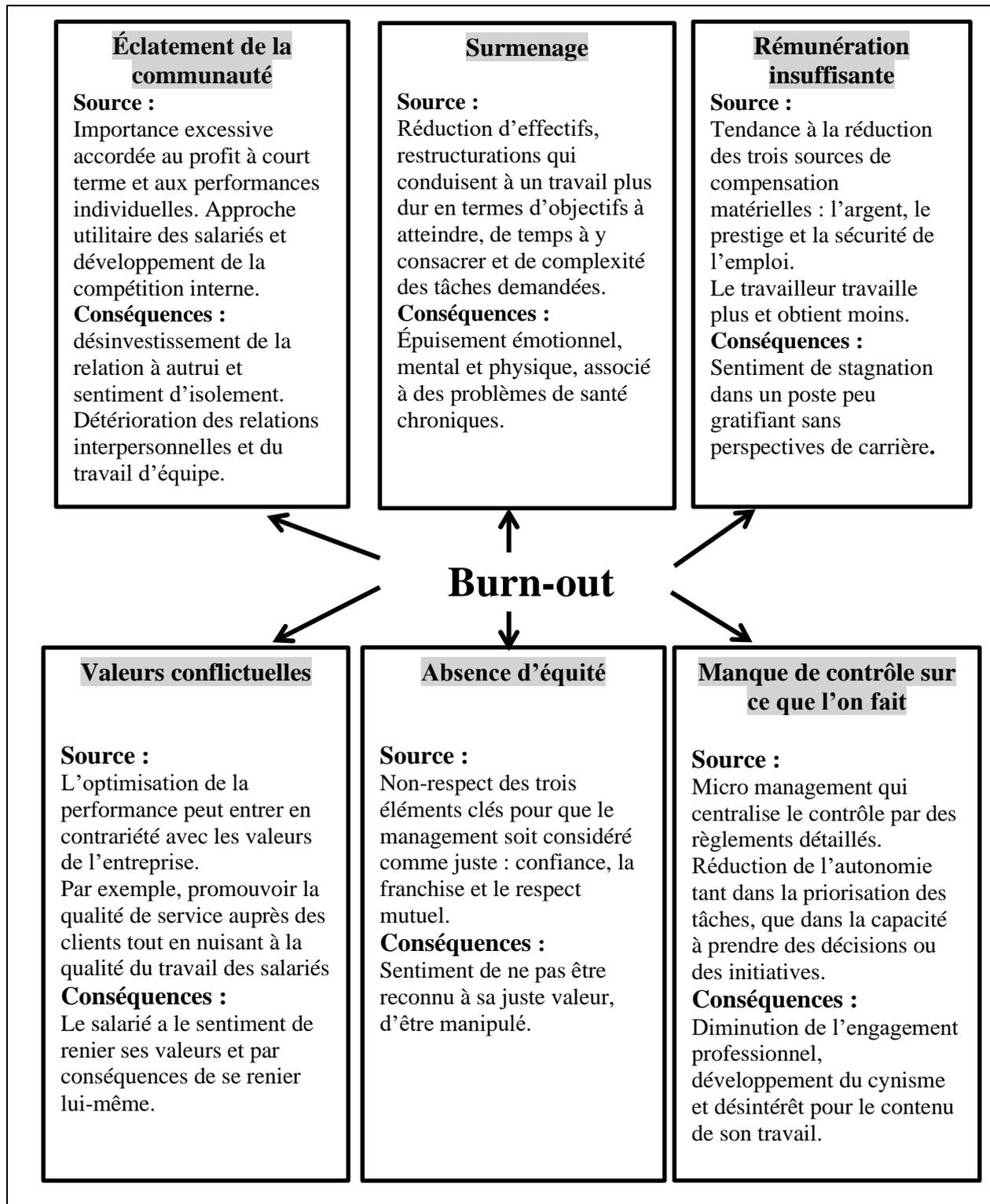
Cet anglicisme se traduit littéralement par « brûlure intérieure ». Il est associé à un stress chronique, épuisant l'individu jusqu'à ses dernières ressources. C'est pourquoi il se retrouve dans la nomenclature médicale sous l'appellation de « syndrome d'épuisement professionnel ». Ce syndrome a été mis en évidence dans les années 1970 chez les professionnels les plus impliqués dans une relation d'aide (soignants, travailleurs sociaux, pompiers...). Au Japon, a même observé, depuis la fin des années 1960, le phénomène de mort par surtravail ou crise cardiaque subite par épuisement nerveux (*Karôshi*). Il est désormais que le burn-out est susceptible de toucher tout un chacun. Il survient prioritairement chez les salariés les plus émotionnellement exposés et investi dans leur travail dans un contexte d'activité en surchauffe prolongée. Selon l'OMS, le burn-out se caractérise par « *un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail* ». Complètement exténués, les salariés touchés ont énormément de mal à récupérer et cumulent bon nombre des réactions précédemment décrites face au stress. Cela se ressent également au niveau de la dégradation des relations interpersonnelles, de l'image de soi et de la capacité de travail fournie (la productivité chute).

Christina Maslach et Michael Leiter ont recensé six causes majeures de l'apparition du burn-out et leurs conséquences associées :

<sup>31</sup> <https://www.inrs.fr/risques/stress.fr>. Consulter 09 /05/2024

<sup>32</sup> J-É Grésy, R-P Nüchel, Philippe Emont. Op. Cit, P : 60

Figure N° 4 : Les causes majeures de l'apparition du burn-out et leurs conséquences associées



Source : J-É Grésy, R-P Nückel, Philippe Emont, Gérer les risques psychosociaux : performance et qualité de vie au travail, Paris, Claire Cabaret, 2013, P : 64

Pour comprendre pleinement les causes du burn-out, il est essentiel de considérer non seulement les facteurs environnementaux liés au lieu de travail, mais également certaines attitudes et caractéristiques individuelles, telles que :

- **Manque d'estime de soi** : Une perception négative de sa propre valeur qui peut entraîner un stress accru et une insatisfaction continue au travail.
- **Difficulté à poser ses limites** : L'incapacité à dire non et à établir des frontières claires peut conduire à une surcharge de travail et à un épuisement mental.
- **Attentes élevées envers soi-même** : Se fixer des objectifs irréalistes et ambitieux qui augmentent la pression et le risque de déception.
- **Responsabilités à l'extérieur du travail** : Les obligations familiales et sociales qui s'ajoutent aux responsabilités professionnelles, réduisant le temps de repos.
- **Perfectionnisme** : Une tendance à rechercher constamment la perfection, entraînant une insatisfaction perpétuelle et une surcharge de travail.

Pour autant, il est essentiel de rappeler que « *le burn-out ne résulte pas d'une prédisposition génétique à la mauvaise humeur, d'une personnalité dépressive, ni d'une faiblesse quelconque. Il n'est pas causé par une défaillance personnelle, ni par un manque d'ambition. Il ne s'agit ni d'un défaut de caractère ni d'un syndrome clinique. C'est un problème professionnel*<sup>33</sup> ». La capacité excessive à travailler se transforme en incapacité à travailler. Le salarié se retrouve vidé de son énergie à cause de son implication excessive dans son travail et ses interactions professionnelles. L'incapacité de la personne à faire face à ses contraintes avec les ressources à sa disposition sur le long terme a donc des conséquences extrêmement dommageables sur la perception qu'elle a d'elle-même, sur ses relations interpersonnelles (professionnelles et personnelle), ainsi que sur la qualité de son travail. Passé un certain stade d'épuisement, le corps lâche. Cet effondrement averti ainsi du péril dans lequel le salarié se trouve, et oblige au repos forcé.

L'arrêt de travail, souvent indispensable, est cependant loin de tout régler. Si l'on n'agit pas sur les causes du burn-out, la rechute est quasi inévitable. Pour amorcer les changements nécessaires, il convient avant tout d'en diagnostiquer les raisons et la consultation d'un

---

<sup>33</sup> J-É Grésy, R-P Nüchel, Philippe Emont. Op. Cit, P : 65

psychothérapeute peut être d'une aide précieuse. Ainsi qu'il sera vu dans l'analyse de la dépression, personne n'hésite à utiliser des béquilles lorsqu'il se casse une jambe. Le burn-out nécessite tout autant d'être « béquillé » sur le plan psychologique pour envisager la reprise du travail de façon satisfaisante et sans s'épuiser à nouveau.

#### 1.2.4.3 La dépression

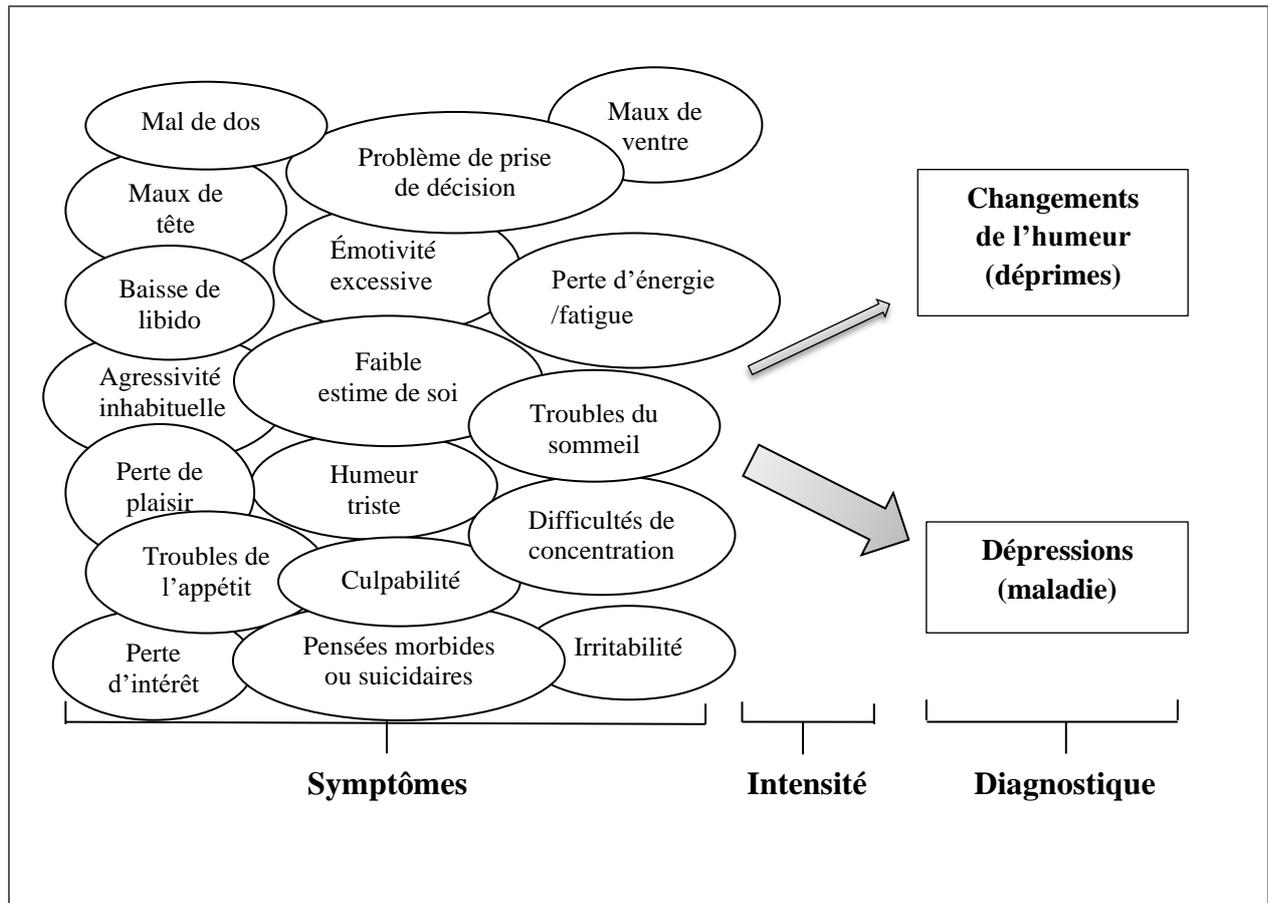
La dépression peut être endogène : c'est-à-dire d'origine biologique (c'est en particulier le cas dans les troubles maniaco-dépressifs ou troubles bipolaires) ; ou bien exogène ou réactionnelle, en réponse à un événement ou un contexte extérieur à l'individu. Trois points caractéristiques majeurs permettent de reconnaître cette maladie :

- La dépression est une rupture avec l'état antérieur : le comportement du malade change ;
- La dépression est associée à des symptômes précis comme nous allons le voir ;
- Ces symptômes demeurent sur une période d'au moins quinze jours.

Ces symptômes ne sont pas tous nécessairement présents et sont d'intensité variable, ce qui permet d'évaluer la sévérité de la dépression, qualifiée de légère, modérée ou grave. Les symptômes qui caractérisent la dépression sont :

- **Une tristesse de l'humeur** : Un sentiment persistant de tristesse, de vide ou de désespoir qui caractérise la dépression. Cette tristesse peut être difficile à secouer et peut affecter profondément l'état émotionnel de la personne.
- **Ralentissement psychomoteur** : Les gestes sont ralentis, la pensée moins alerte, l'expression gestuelle et la mimique s'appauvrissent, le débit verbal est plus lent, la voix monocorde.
- **Ralentissement somatique** : Avec des manifestations sur le sommeil (insomnie ou hypersomnie), sur l'appétit (amaigrissement ou plus rarement hyperphagie avec prise de poids) et sur la sexualité (baisse de la libido).

Il est crucial de reconnaître l'existence de tableaux atypiques de la dépression, appelés dépression masquée. Ces tableaux se manifestent souvent par des douleurs physiques pour lesquelles aucune cause identifiable n'est découverte lors de l'examen médical. Souvent mal interprétés, il semble que seulement environ un tiers des personnes souffrant de troubles dépressifs osent chercher de l'aide.

Figure N° 5 : Schéma des Symptômes Dépressifs et Diagnostic<sup>34</sup>

**Source** : J-É Grésy, R-P Nückel, Philippe Emont, Gérer les risques psychosociaux : performance et qualité de vie au travail, Paris, Claire Cabaret, 2013, P : 67

La dépression est une maladie mentale complexe qui touche des millions de personnes à travers le monde. Loin d'être une simple faiblesse individuelle, elle résulte d'une interaction entre des facteurs biologiques, psychologiques et sociaux. Comme le soulignent Bertrand Hanin, Alain Gérard et Jean-Daniel Guelfi, la dépression se manifeste à différents niveaux : clinique, biologique, génétique, cognitif et psychodynamique.

La survenue d'une dépression n'est jamais due à une cause unique. Parmi les facteurs de risque les plus importants, on retrouve :

- **Les traits de tempérament** : certaines personnes, de nature anxieuse ou perfectionniste, peuvent être plus prédisposées à la dépression.

<sup>34</sup> J-É Grésy, R-P Nückel, Philippe Emont. Op. Cit, P : 67

- **Les prédispositions héréditaires** : des études ont montré qu'un risque accru de dépression peut se transmettre au sein des familles.
- **Les facteurs biologiques** : des déséquilibres hormonaux ou des anomalies cérébrales peuvent jouer un rôle dans la dépression.
- **L'environnement** : les événements de vie difficiles, les traumatismes, le manque de soutien social et les conditions de vie précaires peuvent augmenter le risque de dépression.
- **Les facteurs professionnels** : un environnement de travail stressant, des exigences élevées et un manque d'autonomie peuvent aggraver les symptômes dépressifs.

L'environnement professionnel n'est pas neutre en matière de santé mentale. Selon l'OMS, la pauvreté et une position hiérarchique inférieure augmentent le risque de dépression. De plus, un manque d'autonomie, un rythme de travail soutenu et des exigences de performance excessives peuvent contribuer à l'apparition ou à l'aggravation des symptômes dépressifs. Il est important de reconnaître que la dépression n'est pas une simple défaillance individuelle. Elle résulte d'une complexité de facteurs qui interagissent entre eux. Nier l'impact du contexte professionnel sur la santé mentale des employés peut avoir des conséquences graves, tant pour les individus que pour les entreprises.

La dépression est un problème de santé publique majeur. Selon l'OMS, elle constitue la deuxième cause d'invalidité dans le monde, après les troubles cardio-vasculaires. Les cas graves de dépression sont souvent associés à d'autres troubles mentaux, tels que les troubles anxieux, les troubles de l'alimentation ou les addictions. Dans les situations les plus extrêmes, la dépression peut conduire au suicide<sup>35</sup>.

## Section 02 Développement de politiques et programmes pour la QVT

L'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) nécessite une approche holistique, intégrant des politiques et des programmes spécifiques pour la sécurité, les conditions et le contenu du travail.

### 2.1 L'amélioration de la sécurité au travail :

---

<sup>35</sup> <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression> publiée en 2019. Consulter : 09/05/2024.

La sécurité au travail, vise à protéger la santé physique des employés en prévenant les accidents du travail et les maladies professionnelles. Elle englobe un ensemble de mesures et de pratiques visant à créer un environnement de travail sûr et sain pour tous les collaborateurs.

Les accidents du travail représentent une charge financière considérable. En plus des coûts directs, ils entraînent des dépenses indirectes telles que la perte de temps, de production, les dommages matériels et les retards de livraison. De plus, les entreprises doivent allouer des ressources financières importantes pour la mise en œuvre de programmes de prévention et de lutte contre les accidents, ce qui se traduit souvent par un poste budgétaire dédié à la sécurité.

**A. Les enjeux financiers et sociaux :** La sécurité au travail engendre d'importants défis tant sur le plan financier que sur le plan de la responsabilité sociale.

❖ **Les coûts financiers des accidents du travail**

• **Coûts directs**

- Frais médicaux : Couverture des soins médicaux, chirurgicaux et de rééducation des salariés accidentés.
- Indemnités d'arrêt de travail : Versement des salaires aux employés pendant leur période d'inactivité suite à l'accident.
- Réparations des équipements endommagés : Remplacement ou réparation des machines et outils abîmés lors de l'accident.
- Perte de production : Diminution de la production due à l'absence des salariés accidentés et au temps nécessaire à leur remplacement<sup>36</sup>.

• **Coûts indirects**

- Détérioration de l'image de marque : Atteinte à la réputation de l'entreprise auprès des clients, partenaires et investisseurs.
- Perturbations de la production : Désorganisation des processus de production due à l'absence des salariés accidentés.
- Absentéisme : Augmentation des absences des salariés pour cause de maladie ou d'accident, impactant la productivité et la charge de travail des autres collaborateurs.
- Détérioration du moral des salariés : Impact psychologique sur les collègues des salariés accidentés, pouvant entraîner une baisse de motivation et de productivité.

---

<sup>36</sup> J-M Peretti. Op. Cit, P : 474-486

**❖ Les coûts sociaux des accidents de travail**

- La souffrance humaine : Les accidents du travail et les maladies professionnelles peuvent causer des blessures graves, voire mortelles, et engendrer des douleurs physiques et psychologiques importantes pour les salariés victimes.
- L'impact sur la vie des salariés : Les accidents du travail et les maladies professionnelles peuvent avoir des répercussions importantes sur la vie personnelle et familiale des salariés, affectant leur capacité à travailler, à s'occuper de leur famille et à mener une vie normale.
- La dégradation du climat social dans l'entreprise : Les accidents du travail et les maladies professionnelles peuvent créer un climat de peur et d'anxiété au sein des salariés, affectant négativement le moral et la motivation des équipes.
- L'atteinte à l'image de l'entreprise : Les accidents du travail et les maladies professionnelles peuvent ternir l'image de l'entreprise auprès de ses salariés, clients, partenaires et de la société en général.

**B. Actions d'amélioration de la sécurité au travail :** Pour prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles, les entreprises doivent mettre en place une politique de SST efficace, comprenant plusieurs actions clés :

**❖ Identification des dangers**

- **Audits réguliers :** Evaluer systématiquement les postes de travail, les équipements utilisés, les produits manipulés et les processus de production pour identifier les dangers potentiels.
- **Analyse des incidents passés :** Tirer des leçons des accidents et des incidents survenus pour prévenir leur récurrence.
- **Implication des salariés :** Encourager les collaborateurs à signaler les dangers et les situations à risque qu'ils observent.

**❖ Mise en œuvre de mesures correctives**

- **Éliminer les dangers à la source :** Supprimer les dangers identifiés en modifiant les processus, les équipements ou l'organisation du travail.
- **Mettre en place des protections collectives :** Installer des protections techniques pour prévenir les expositions aux dangers, comme des barrières de sécurité ou des systèmes de ventilation.
- **Fournir des équipements de protection individuelle (EPI) :** Distribuer aux salariés des EPI adaptés aux risques encourus, comme des gants, des masques ou des lunettes de protection.

- **Former et sensibiliser les salariés** : Dispenser des formations régulières sur les dangers, les mesures de prévention et l'utilisation des EPI.

#### ❖ Amélioration continue de la sécurité au travail

- **Suivre les indicateurs de performance** : Evaluer régulièrement l'efficacité des actions de prévention et identifier les points d'amélioration.
- **Mettre à jour les procédures de sécurité** : Adapter les procédures en fonction des changements dans l'environnement de travail, les technologies et les réglementations.
- **Favoriser une culture de sécurité** : Encourager le dialogue et la participation des salariés aux questions de sécurité.

## 2.2 Action pour l'amélioration des conditions de travail

L'amélioration des conditions de travail est un enjeu majeur pour les entreprises, tant sur le plan humain que sur le plan économique. Pour mener à bien cette démarche, il est essentiel de s'appuyer sur une approche structurée et rigoureuse, reposant sur une politique claire, un diagnostic approfondi et des actions concrètes.

**A. Politique d'amélioration des conditions de travail** : Toute démarche d'amélioration des conditions de travail doit s'inscrire dans une politique globale portée par l'entreprise. Cette politique doit définir :

- **Les objectifs visés** : Améliorer la santé et le bien-être des collaborateurs, réduire les risques de troubles musculo-squelettiques (TMS), diminuer l'absentéisme, etc.
- **Les valeurs sous-jacentes** : La santé et la sécurité des collaborateurs sont une priorité pour l'entreprise.
- **Les moyens engagés** : Allouer des ressources financières et humaines pour la mise en œuvre d'actions concrètes<sup>37</sup>.

**B. Diagnostic des conditions de travail** : Avant d'entreprendre des actions d'amélioration, il est indispensable de réaliser un diagnostic précis des conditions de travail existantes. Ce diagnostic permet d'identifier les points forts et les points faibles de l'environnement de travail, en se concentrant sur deux dimensions essentielles :

- **Conditions d'ambiance physique du travail** : Qualité de l'air, éclairage, bruit, température, hygrométrie.
- **Conditions physiques** : Contraintes physiques, postures de travail, ergonomie des postes de travail.

---

<sup>37</sup> J-M Peretti. Op. Cit, P: 488-494

**C. Actions d'amélioration :** Sur la base du diagnostic réalisé, il convient de définir des actions d'amélioration concrètes et adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise et de ses collaborateurs. Ces actions peuvent porter sur différents aspects :

- **Amélioration de l'ambiance physique du travail :** Renouveler l'air, optimiser l'éclairage, réduire les nuisances sonores, maintenir une température agréable.
- **Amélioration des conditions physiques :** Adapter le mobilier aux employés (chaises ergonomiques, bureaux réglables), favoriser une posture adéquate, réduire les efforts physiques inutiles, prévenir les TMS.
- **Fournir des équipements de travail adaptés :** Ordinateurs performants et ergonomiques, casques anti-bruit pour les téléphones, vêtements de travail adaptés (si nécessaire), logiciels et outils ergonomiques.
- **Entretien régulier des équipements et du mobilier :** Maintenance préventive des ordinateurs et des machines, vérification de la sécurité, remplacement des équipements défectueux, nettoyage et désinfection des postes de travail.

#### **D. Favoriser une démarche participative**

L'amélioration des conditions de travail ne peut se faire sans l'implication active de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, à commencer par les collaborateurs eux-mêmes. Il est essentiel de créer un climat de dialogue et de concertation afin de recueillir leurs besoins, leurs attentes et leurs suggestions. Voici quelques actions pour y parvenir :

- Organiser des enquêtes de satisfaction régulières.
- Mettre en place des groupes de travail composés de collaborateurs et de représentants de la direction.
- Organiser des formations sur l'ergonomie au travail.
- Encourager le dialogue et la communication par le biais de boîtes à idées, de sondages en ligne ou de réunions informelles.

#### **2.3 L'action pour l'amélioration de contenu du travail**

Si l'amélioration des conditions matérielles de travail est essentielle, elle ne suffit pas à garantir une qualité de vie au travail (QVT) optimale. Le contenu du travail, c'est-à-dire les tâches et responsabilités des employés, la manière dont elles sont organisées et perçues, joue

un rôle crucial dans le bien-être et la performance des collaborateurs. Le contenu du travail englobe plusieurs dimensions<sup>38</sup> :

- **Les tâches et responsabilités** : Ce que les employés font au quotidien, les missions qui leur sont confiées et les objectifs qu'ils doivent atteindre.
- **L'organisation du travail** : La manière dont les tâches sont structurées, séquencées et réparties entre les collaborateurs.
- **L'autonomie et la responsabilisation** : Le degré de liberté et de contrôle dont les employés disposent dans l'exercice de leurs fonctions.
- **La signification et la valeur du travail** : La perception que les employés ont de l'importance et de l'utilité de leur travail.
- **Les relations interpersonnelles** : La qualité des relations entre les collègues, les managers et les clients.
- **Le développement des compétences** : Les opportunités d'apprentissage et de progression offertes aux employés.

#### A. Enjeux d'un contenu de travail de qualité

Un contenu de travail de qualité est un facteur clé de :

- **Motivation et engagement des employés** : Des tâches intéressantes, stimulantes et valorisantes contribuent à motiver les collaborateurs et à les impliquer davantage dans leur travail.
- **Performance individuelle et collective** : Un travail bien conçu permet aux employés d'exploiter leurs compétences et de maximiser leur productivité.
- **Bien-être et santé mentale** : Un contenu de travail satisfaisant réduit le stress, l'anxiété et le risque de burn-out.
- **Fidélisation des talents** : Des employés épanouis dans leur travail sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise.

#### B. Actions d'amélioration du contenu du travail

Les entreprises peuvent mettre en œuvre plusieurs actions pour améliorer le contenu du travail et ainsi contribuer à une meilleure QVT :

---

<sup>38</sup> J-M Peretti. Op. Cit, P: 499-503

**❖ Clarifier les rôles et responsabilités**

- Définir clairement les attentes et les objectifs pour chaque poste.
- Communiquer les missions et les responsabilités de manière transparente.
- Fournir des descriptions de poste détaillées et des indicateurs de performance clairs.

**❖ Diversifier et enrichir les tâches**

- Introduire des rotations de postes et des projets spéciaux.
- Encourager l'apprentissage de nouvelles compétences et la polyvalence.
- Permettre aux employés de participer à la conception de leur travail.

**❖ Favoriser l'autonomie et la responsabilisation**

- Donner aux employés le pouvoir de prendre des décisions et d'agir de manière autonome.
- Les responsabiliser sur les résultats de leur travail.
- Encourager la prise d'initiative et la créativité.

**❖ Renforcer la signification et la valeur du travail**

- Expliquer aux employés l'impact de leur travail sur l'entreprise et la société.
- Reconnaître et valoriser les contributions individuelles.
- Célébrer les succès et les réalisations.

**❖ Améliorer les relations interpersonnelles**

- Favoriser la communication et la collaboration entre les collaborateurs.
- Encourager le travail en équipe et l'entraide.
- Créer un environnement de travail positif et bienveillant.

**❖ Soutenir le développement des compétences**

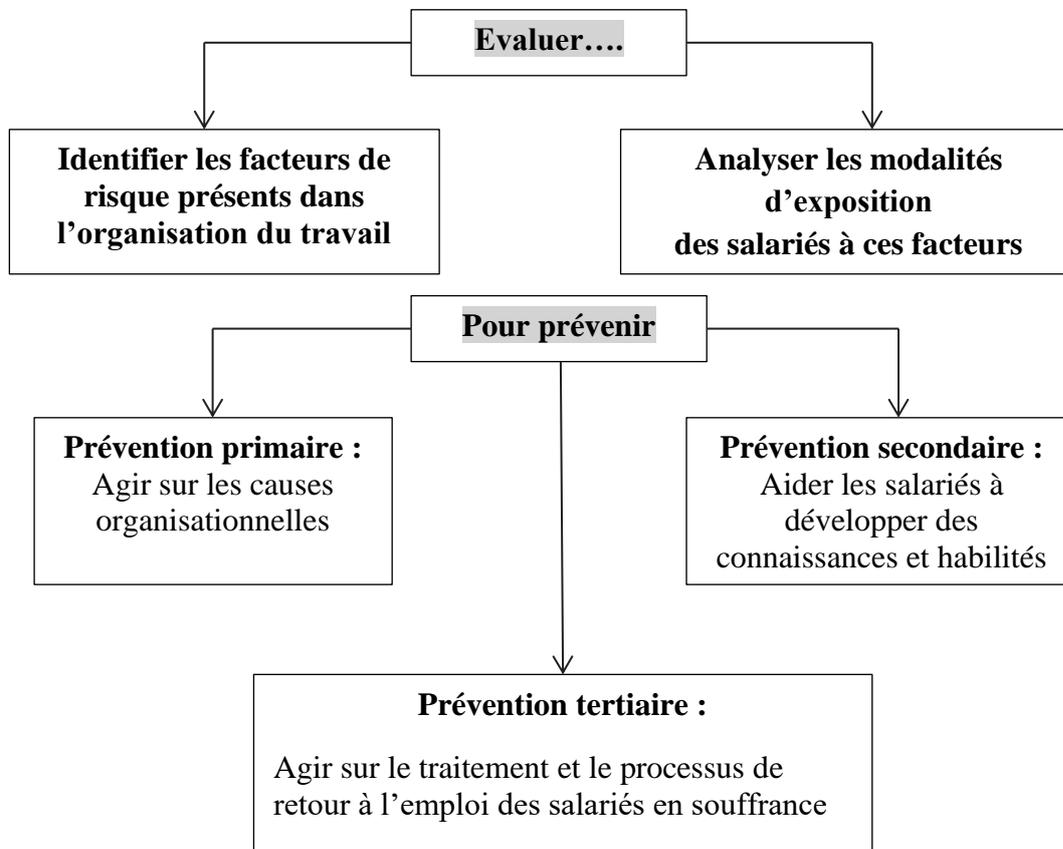
- Proposer des formations et des programmes de développement professionnel.
- Encourager la participation à des conférences et des événements professionnels.
- Soutenir la mobilité interne et les changements de carrière.

**Section 03 Processus de prévention des RPS, missions et rôle de la GRH****3.1 Processus général de prévention des risques psychosociaux (RPS)**

La prévention des risques psychosociaux (RPS) nécessite une approche systématique et structurée. En comprenant et en appliquant les trois niveaux de prévention, les organisations

peuvent identifier, évaluer et atténuer les risques pour la santé mentale et le bien-être des employés. La Figure suivante illustre le processus de prévention des RPS :

**Figure N° 6 : le processus de prévention des RPS**



**Source :** Élodie MONTREUIL. 2011 « prévenir les risques psychosociaux ». Edition DUNOD. Page 26

La prévention des RPS reposant sur trois niveaux d'intervention complémentaires<sup>39</sup> :

### 1. Prévention primaire

La prévention primaire vise à éliminer ou réduire les RPS à la source en agissant sur les facteurs organisationnels et psychosociaux du travail. Cela implique notamment d'améliorer l'organisation du travail, de réduire la surcharge de travail, de favoriser une communication ouverte et constructive, de promouvoir un environnement de travail bienveillant et respectueux, et de mettre en place des mesures de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

<sup>39</sup> Élodie MONTREUIL. Op. Cit, P : 26

**Exemples d'actions de prévention primaire**

- Définir des objectifs clairs et réalistes pour les salariés ;
- Mettre en place des procédures de travail claires et transparentes ;
- Favoriser le travail en équipe et la collaboration ;
- Former les managers aux techniques de communication et de gestion des conflits ;
- Mettre en place des programmes de formation sur la gestion du stress et du bien-être.

**2. Prévention secondaire**

La prévention secondaire vise à identifier et intervenir précocement lorsque des signes de stress, de détresse psychologique ou de mal-être au travail se manifestent chez les salariés. Cela implique de mettre en place des dispositifs d'alerte et d'écoute, de proposer des formations et des actions de sensibilisation sur les RPS, de faciliter l'accès à un soutien psychologique et à des services d'accompagnement, et de mettre en place des mesures d'aménagement du poste de travail.

**Exemples d'actions de prévention secondaire**

- Réaliser des enquêtes de satisfaction au travail ;
- Mettre en place des entretiens individuels avec les salariés ;
- Organiser des ateliers de gestion du stress et du bien-être ;
- Proposer des consultations individuelles avec un psychologue ou un autre professionnel de la santé mentale ;
- Aménager le poste de travail en fonction des besoins du salarié.

**3. Prévention tertiaire**

La prévention tertiaire vise à prendre en charge les salariés déjà souffrant de RPS. Cela implique de mettre en place des mesures de soutien et d'accompagnement individualisées, de faciliter le maintien dans l'emploi par des aménagements de poste ou des temps partiels thérapeutiques, d'aider le salarié à se réinsérer professionnellement après une longue absence, et de prévenir les rechutes.

**Exemples d'actions de prévention tertiaire**

- Mettre en place un plan d'accompagnement personnalisé pour le salarié en souffrance ;
- Favoriser le maintien dans l'emploi par des aménagements de poste ou des temps partiels thérapeutiques ;
- Aider le salarié à se réinsérer professionnellement.

### 3.2 Préparer le terrain pour une démarche de prévention des RPS

#### A. Mobiliser les acteurs interne pour la démarche

La réussite d'une démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) repose sur la mobilisation et l'implication de tous les acteurs concernés au sein de l'entreprise. Pour garantir un fonctionnement optimal, il est essentiel d'associer dès le départ les parties prenantes suivantes<sup>40</sup> :

- **La direction** : En tant que chef d'orchestre de la démarche, la direction est responsable de sa mise en œuvre et des engagements pris en matière de prévention. Son expertise en matière de ressources humaines et d'organisation est précieuse pour identifier les leviers d'action pertinents.
- **Le CHSCT et/ou les délégués du personnel** : Représentant les intérêts des salariés, ces instances jouent un rôle crucial d'alerte et de veille. Leur connaissance des difficultés rencontrées par les employés sur le terrain est un atout indispensable pour cibler les actions de prévention.
- **Le médecin du travail** : Grâce à son expertise médicale et aux observations issues des visites médicales et d'entreprise, le médecin du travail apporte un éclairage précieux sur les impacts des RPS sur la santé des salariés.
- **Les salariés (les représentants des salariés)** : Acteurs centraux de la démarche, les salariés sont les mieux placés pour identifier les déséquilibres liés aux conditions de travail et proposer des solutions concrètes pour améliorer leur bien-être au quotidien.

Pour favoriser une dynamique d'échange efficace, trois principes fondamentaux doivent guider la démarche :

1. **Désignation d'un responsable de projet** : Un chef d'orchestre compétent est indispensable pour assurer la coordination de la mission, la communication fluide entre les acteurs et la mise en œuvre cohérente des actions prévues. Il est crucial de choisir une personne formée aux enjeux des RPS et dotée de solides compétences en communication interpersonnelle.
2. **Création d'un comité de pilotage (COPIL)** : Ce comité pluridisciplinaire aura pour mission de veiller au bon déroulement des différentes étapes de la démarche, de

---

<sup>40</sup> Élodie MONTREUIL. Op. Cit, P : 27

favoriser une approche transversale et de contribuer à l'instauration d'une culture d'entreprise sensibilisée aux RPS.

3. **Désignation d'un référent au sein de la direction** : Un interlocuteur privilégié au sein de la direction permettra une prise de décision rapide en fonction des avancées de la démarche et des actions préventives à mettre en œuvre.

#### **B. Formaliser l'engagement dans un accord de méthode**

L'accord de méthode est un document écrit qui formalise l'engagement de la direction et des acteurs impliqués dans la démarche de prévention des RPS. Il permet de cadrer le déroulement de la démarche et de garantir sa transparence. L'accord de méthode doit inclure les éléments suivants :

- Les objectifs poursuivis par la démarche de prévention des RPS.
- Les étapes clés du processus, comprenant notamment le diagnostic des risques, la définition du plan d'action, la mise en œuvre des actions, l'évaluation des résultats, et le suivi de la démarche.
- Les outils et méthodes utilisés pour réaliser le diagnostic et mettre en œuvre les actions de prévention.
- Les indicateurs de suivi permettant d'évaluer l'efficacité des actions et de mesurer les progrès réalisés.
- Les responsabilités de chaque acteur impliqué dans la démarche.

#### **C. Etablir un climat de confiance avec les salariés en reconnaissant l'existence des RPS**

Le déni des risques psychosociaux (RPS) au sein des entreprises est très fréquent et peut résulter de plusieurs facteurs :

- **Peur des acteurs internes** : Les employés et la direction peuvent hésiter à aborder une thématique parfois « mal maîtrisée ».
- **Réticences à réexaminer certaines pratiques internes** : La remise en question des pratiques en matière de ressources humaines, de management, de processus, etc., peut rencontrer des résistances.
- **Sentiment de culpabilité** : La hiérarchie ou les collègues de travail peuvent éprouver un sentiment de culpabilité.

Paradoxalement, les salariés en souffrance eux-mêmes peuvent véhiculer ce déni. La non-verbalisation de leurs difficultés est souvent un mécanisme de défense leur permettant de « tenir » à court terme face aux déséquilibres ressentis. Pour instaurer un climat de confiance lors de la mise en place d'une démarche de prévention des RPS, il est essentiel de reconnaître que les salariés peuvent souffrir.

Cette reconnaissance est indispensable pour :

- **Réaliser un diagnostic précis** : Cela permet de baser l'analyse sur le vécu des salariés en levant les obstacles à la verbalisation.
- **Associer l'ensemble des acteurs internes à la démarche** : La participation collective est cruciale.
- **Repérer les indicateurs d'alerte** : Signaler les situations à risque avant qu'elles ne se détériorent trop.

Une communication préalable au lancement de la démarche favorise cette reconnaissance et renforce la confiance des salariés<sup>41</sup>.

### 3.3 Missions de la GRH face aux RPS

Les missions de la gestion des ressources humaines revêtent une importance capitale dans la mise en place et le suivi de la prévention des RPS. Parmi les principales responsabilités des RH dans ce domaine, on peut citer :

- 1- Élaborer le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) et le Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail (PAPRI Pact).
- 2- Développer une Politique de Formation visant à sensibiliser et à former les managers aux RPS.
- 3- Promouvoir la Diversité et l'Inclusion en mettant en place des actions de sensibilisation et de formation pour prévenir les comportements discriminatoires, sexistes ou de harcèlement.
- 4- Établir des Cellules d'Écoute et de Soutien pour offrir un soutien psychologique aux salariés en période de crise ou de changement majeur.

---

<sup>41</sup> Élodie MONTREUIL. Op. Cit, P : 31

- 5- Conduire une Analyse d'Impact prospective pour anticiper les risques potentiels lors de réorganisations internes ou de projets de changement.
- 6- Négocier des Accords d'Entreprise sur des sujets tels que la qualité de vie au travail, le télétravail, l'égalité professionnelle, ou la déconnexion, contribuant ainsi à la prévention des RPS en instaurant des dispositifs favorables au bien-être des employés<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> <https://www.monentrepriseinclusive.com/risques-psycho-sociaux-en-entreprise/>. Consulter : 13 /05 /2024

## **Conclusion**

Ce chapitre a mis en lumière le rôle central et stratégique de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et la prévention des Risques Psychosociaux (RPS). En définissant et conceptualisant la QVT et les RPS, nous avons établi les bases pour comprendre l'importance de ces enjeux pour le bien-être des salariés et la performance globale de l'entreprise.

La deuxième section a illustré comment la GRH, à travers des politiques et pratiques spécifiques, contribue à la promotion de la QVT et à la gestion efficace des RPS. L'élaboration et la mise à jour du DUERP, la mise en œuvre de programmes de formation continue, la promotion de la diversité et de l'inclusion, et la mise en place de dispositifs de soutien psychologique sont autant d'actions qui démontrent l'engagement de la GRH dans ce domaine.

En conclusion, la GRH joue un rôle indispensable dans la création d'un environnement de travail sain et équilibré. Par une approche proactive et systématique, elle parvient à améliorer la QVT et à prévenir les RPS, assurant ainsi le bien-être des salariés et la pérennité de l'organisation. La réussite de ces initiatives repose sur une collaboration étroite entre tous les acteurs de l'entreprise, guidée par une vision claire et une volonté commune de promouvoir la santé et la sécurité au travail.

Dans le prochain chapitre, nous mettrons en pratique les concepts et stratégies abordés dans ce chapitre en examinant un cas pratique au sein de l'entreprise C&H, Unité ALCOST. À travers cette étude de cas, nous analyserons les actions concrètes mises en œuvre par l'entreprise pour améliorer la QVT et prévenir les RPS, et nous évaluerons l'efficacité des initiatives de la GRH dans ce contexte spécifique.

---

### **Chapitre (III) :**

Essai d'analyse du rôle des pratiques GRH dans l'amélioration  
de la Qualité de Vie au Travail et la prévention des Risques  
Psychosociaux

---

## **Introduction**

Pour illustrer concrètement les concepts et stratégies abordés dans les chapitres précédents, ce troisième chapitre propose une étude de cas de l'unité ALCOST SPA de l'entreprise C&H, située à Bejaia. Cette analyse vise à examiner le rôle de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et la prévention des Risques Psychosociaux (RPS) au sein de cette unité. En étudiant les pratiques RH d'ALCOST, nous espérons dégager des recommandations pratiques et applicables pour d'autres entreprises confrontées à des défis similaires.

Nous débuterons par une présentation détaillée de l'unité ALCOST, en retraçant son historique, son secteur d'activité et sa taille, ainsi que son système d'organisation interne. Cette base contextuelle est essentielle pour comprendre les spécificités de l'unité et les défis particuliers qu'elle rencontre.

La seconde section sera consacrée à une enquête approfondie et à l'analyse des pratiques RH de l'entreprise. Nous détaillerons la méthodologie de la recherche, incluant les entretiens avec les responsables RH, les employés et les ouvriers, ainsi que l'étude des documents internes tels que les taux d'absentéisme, les accidents de travail et les enquêtes de satisfaction. Cette analyse permettra de dresser un état des lieux précis des pratiques actuelles et d'identifier les principaux points de friction et les opportunités d'amélioration.

Enfin, nous proposerons des recommandations et un plan d'action concret pour améliorer la QVT et prévenir les RPS au sein de l'unité ALCOST. Les propositions seront accompagnées d'un plan d'implémentation détaillé, visant à assurer une mise en œuvre efficace et durable des recommandations. Ces actions visent à renforcer le bien-être des salariés et, par conséquent, à améliorer la performance globale de l'unité.

Ce chapitre vise à fournir une analyse détaillée et des recommandations pratiques pour la gestion des RPS et l'amélioration de la QVT, en se basant sur l'étude de cas de l'unité ALCOST SPA de Bejaia. En mettant en lumière les pratiques efficaces et les domaines nécessitant des améliorations, cette étude contribue à la création de milieux de travail plus sains et plus productifs.

## **Section 01 Présentation de l'unité ALCOST**

### **1.1 Historique de l'unité**

L'origine de l'unité C C B (Complexe Costume de Bejaia), remonte à avant 1971, projet de SONAC, (Société Nationale de Confection).

La fusion en 1973 de SONAC et de SONITEX a donné lieu en 1974 à la mise en exploitation de CCB SONITEX (Société Nationale des Industries Textiles).

Suite à la restructuration de la société SONITEX en 1982, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles) l'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

ALCOST/EPE/SPA est née suite à la scission de l'entreprise ECOTEX en 1998, et devenue filiale successivement du « HOLDMAN » (Holding Industrie Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières), puis de la SGP-IM (Société de Gestion des Participations) industries manufacturières Groupe C&H (Groupe Confection et Habillement), et actuellement du groupe GETEX.

Suite à la résolution du CPE (Conseil des Participations de l'Etat) N° 07/147/25/02/2016 portant restructuration organique du Groupe GETEX SPA et la résolution N° 01/27/03/2017 de l'AGEX du Groupe C&H Fashion Spa, la filiale ALCOST/EPE/SPA est absorbée par l'EPE C&H Fashion Spa. Elle est devenue en 2017, une Unité de production de l'EPE absorbante (EPE C&H SPA).

Le siège social d'ALCOST est situé à Bejaia route des Aurès.

#### **1.1.1 Superficie et implantation**

L'Unité ALCOST occupe une superficie totale de 33 831 M<sup>2</sup> dont 12 935 M<sup>2</sup> couvertes répartis comme suit :

- Administration : 908 m<sup>2</sup>
- Bureau social : 867 m<sup>2</sup>
- Bâtiments de production plus magasins de stockage : 9 360 m<sup>2</sup>
- Création : 560 m<sup>2</sup>
- Commercial : 305 m<sup>2</sup>
- Bloc bureaux : 380 m<sup>2</sup>

- Hangar entretien : maintenance : 306 m<sup>2</sup>

L'Unité ALCOST est implantée au centre-ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare de chemin de fer.

### 1.1.2 Missions

Les missions essentielles de l'Unité sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

### 1.1.3 L'activité de l'Unité :

L'Unité ALCOST produit et/ou vend en l'état actuellement les familles de produits suivantes :

**Tableau (4) : Les produits de l'Unité ALCOST**

Famille de produits	Famille de produits	Famille de produits
Costumes Vestes Pantalon Anorak Parka Imperméable Manteau Caban	Blouson Tailleur femmes Jupe Ensemble Tenue professionnelle Chemiserie Bonneterie Linge de maison	Pyjama Robe Articles de sport Tissus et accessoires Fournitures et accessoires Articles divers

**Source** : les informations d'ALCOST 2023

Les produits de L'Unité ALCOST sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- **Les vêtements professionnels :**

Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).

- **Les vêtements ville homme :**

Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme.

- **Les vêtements femme, enfants et sportswear :**

Complète la ligne vêtements ville.

#### **1.1.4 Capacités installées :**

D'une capacité installée de 600 000 articles par an, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif producteur de 716 agents.

L'usine est composée de quatre (04) ateliers et d'un Service prestation (Sérigraphie, Broderie et groupe Biais) :

- Atelier coupe ;
- Atelier Vêtements professionnels 01 ;
- Atelier Vêtements professionnels 02 ;
- Atelier Vêtements professionnels 03.

#### **1.1.5 Capacité de stockage**

L'Unité dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3 840 m<sup>2</sup> dont :

- 2 400 m<sup>2</sup> pour le stockage de produit finis ;
- 1 440 m<sup>2</sup> pour le stockage des matières premières.
- La surface du bloc de production est de 13 841 m<sup>2</sup>.

#### **1.1.6 Equipements**

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

- **Atelier coupe :**
  - Chariots matelasseurs manuels et semi-automatiques ;
  - Coupeuses ;
  - Scies circulaires ;
  - Thermo colleuses.
- **Atelier de piquage :**
  - Machines plates une et deux aiguilles ;
  - Machines plates deux aiguilles point chaînettes ;
  - Machines passe poileuses ;
  - Machines surjeteuses ;
  - Machines boutonnères et pose boutons ;
  - Machines repassage intermédiaire.
- **Atelier finition et repassage :**
  - Glaçage ;
  - Bâtissage ;
  - Pressage.

### **1.1.7 Effectifs**

L'Unité emploie actuellement 716 agents dont 37 temporaires répartis comme suit :

- Cadres : 49.
- Maîtrise : 88.
- Exécution : 579.

### **1.1.8 Chiffre d'affaires**

Durant les cinq dernières années le chiffre d'affaires passe de 1 169 MDA en 2015 à 1 456 MDA en 2019, soit 879 MDA fin d'exercice 2020.

La production estimée pour l'exercice 2020 est de 1 879 147 000 DA. De même pour le résultat net pour la même période, il s'élève à 144 270 000 DA fin décembre 2020.

Unité : MDA

**Tableau (5) : Chiffre d'affaires de l'unité ALCOST**

Désignation	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires	1386	1466	1659	1456	879	937	1651	1521
Production	1395	1467	1773	1532	1031	1249	2004	1682

**Source** : Document interne distribué par l'administration générale de l'unité ALCOST

L'exercice 2020 et 2021 est marqué par la crise sanitaire COVID-19 qui a influencé négativement sur le résultat de l'unité.

### **1.1.9 Domaine d'activité de l'Unité ALCOST**

Dans l'Unité ALCOST ; on peut distinguer deux types d'activités : Les activités principales et les activités secondaires

- **Les activités principales**

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie. Le chiffre d'affaires d'ALCOST est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matières premières.

L'unité ALCOST est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

- **Vêtements spécifiques**

Ils constituent 94 % de l'ensemble des commandes de l'Unité. Ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts d'ALCOST à

fidéliser sa clientèle, ce pendant cela ne suffit pas car les contrats sont obtenus par des offres d'appel à la concurrence nationale de ce fait ALCOST doit être compétitive sur le marché national.

- **Vêtements villes**

Ils constituent 06 % de l'ensemble des commandes de l'Unité ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents, ajoutant à cela l'effet de la mode et autres paramètres qui ne peuvent pas être appréciés par la cellule marketing d'ALCOST qui est en état embryonnaire, d'où le risque commercial de cette ligne de vêtements.

• **Les activités secondaires**

Elles sont utilisées comme suite :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et kilogramme.
- Importation d'article d'habillement en kits destinés à la transformation.
- Exportation d'article d'habillement, ligne de maison, layette, tissus et couvertures.
- Distribution en gros de chaussures et maroquinerie.
- Achat, vente et distribution de tout bien immobilier (magasin hangar, dépôt, etc.)
- Promotions immobilières.
- Formation et assistance technique.

Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

ALCOST se réserve le droit d'ouvrir sur l'ensemble du territoire national :

- Des unités de distribution en gros.
- Des magasins de commerce au détail.
- Des dépôts de stocks.
- Des unités de confection.

### **1.2 Système d'Organisation de l'Unité ALCOST**

Attribution des services de l'Unité

### **1.2.1 La direction de l'unité**

Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions et structure mise en place. Elle comprend à la fois :

- **Une activité administrative**

Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'unité.

- **Une activité de prise de décision**

Le Directeur d'unité (D.U) dans ses fonctions est assisté par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial.

### **1.2.2 Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité**

Elles regroupent les structures :

- Audit & contrôle de gestion
- Secrétariat et Bureau d'ordre
- Hygiène et sécurité

• **La fonction Audit & contrôle de gestion**

Cette structure vérifie l'efficacité et la conformité des systèmes et procédures de l'unité. Elle évalue les processus, assure que les pratiques respectent les régulations et les politiques internes, contrôle les budgets pour une utilisation optimale des ressources financières, et prépare des rapports d'audit détaillant des recommandations pour améliorer les performances et la conformité.

• **Secrétariat et Bureau d'Ordre**

Le secrétariat et le bureau d'ordre fournissent un soutien administratif essentiel et assurent la gestion de la correspondance et de la documentation. Ils gèrent le courrier entrant et sortant, archivent les documents importants, assistent dans la planification et la coordination des activités des dirigeants, et organisent les réunions ainsi que la préparation des comptes rendus et le suivi des actions à entreprendre.

• **La fonction Hygiène et Sécurité**

Chargée de la prévention et de la gestion des risques en matière de sécurité et d'hygiène, cette structure identifie les dangers potentiels, organise des formations pour sensibiliser les employés aux bonnes pratiques, effectue des inspections régulières des installations pour

garantir la conformité aux normes, et gère efficacement les incidents en enquêtant pour éviter leur récurrence.

### **1.2.3 Les structures opérationnelles**

#### **1. Département Technique**

Le Département Technique constitue la technostucture pour les départements de maintenance et de fabrication. Il regroupe tous les standards et programmes de ces départements et est organisé en quatre services :

- Service Création
- Service Temps & Méthode
- Service Qualité
- Service Programmation

#### **2. Département Maintenance**

Le Département Maintenance est en relation avec les départements technique et fabrication. Son personnel est spécialisé par atelier, avec quelques agents polyvalents capables d'intervenir sur n'importe quel matériel. Les standards de maintenance y sont rigoureusement respectés.

#### **3. Département Fabrication**

Les ateliers du Département Fabrication sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel a été modernisé grâce au programme de relance économique lancé par l'État. Certains ouvriers polyvalents peuvent effectuer diverses opérations de fabrication et assurent le contrôle des produits pour détecter toute malfaçon.

#### **4. Département Administration Générale**

Le Département Administration Générale est chargé de fournir les moyens nécessaires aux différentes structures de l'unité. Ce département comprend deux services :

- **Service Gestion du Personnel** : Inclut la paie, les carrières, la formation, le recrutement, les archives, le social, et la section infirmerie.
- **Service Patrimoine et Moyens Généraux** : Comprend les sections des investissements, de l'entretien, et du parc automobile. Le personnel de ce département est expérimenté et maîtrise bien ses tâches.

### **5. Département Finance & Comptabilité**

Le Département Finance & Comptabilité est responsable de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'unité. Il est structuré en trois services :

- Service Comptabilité Générale
- Service Comptabilité Analytique
- Service Finance & Budget

### **6. Département Commercial**

Le Département Commercial est organisé en trois services :

- **Service Ventes** : Chargé de la vente, de la présentation d'échantillons et de la prospection auprès des clients.
- **Service Approvisionnement** : Responsable de répondre aux besoins en matières premières et services nécessaires au fonctionnement de l'unité. Il s'occupe de l'achat des produits de qualité au meilleur prix et dans les délais requis.
- **Service Gestion des Stocks** : Gère et optimise les entrées et sorties de matières premières et marchandises pour minimiser le niveau de stocks sans risquer de rupture.

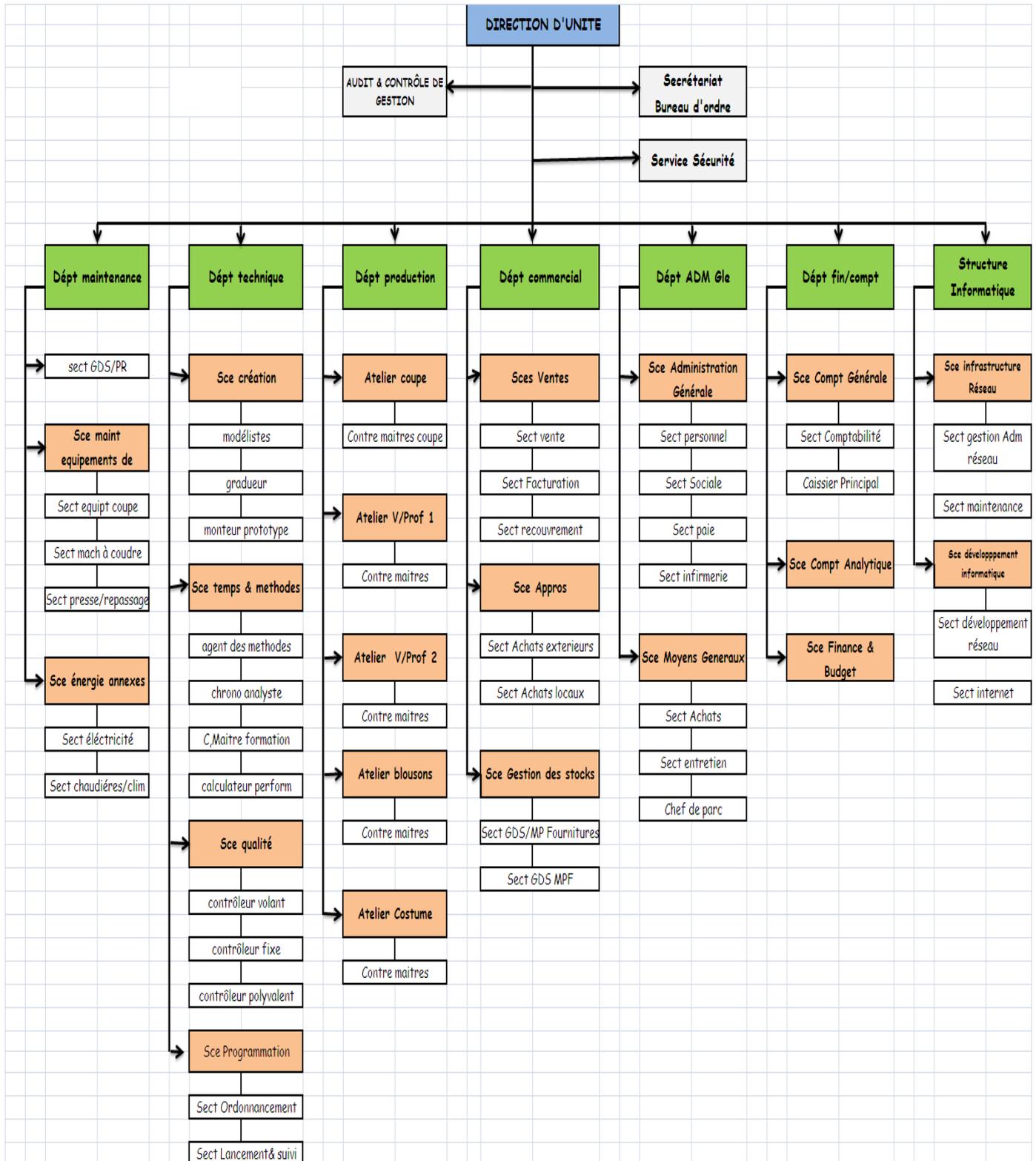
### **7. Structure Informatique**

La Structure Informatique supervise l'installation et la maintenance des systèmes de réseau informatique de l'unité. Elle évalue et installe le matériel et les logiciels nécessaires. Elle est composée de deux services :

- **Service Infrastructure Réseau** : Chargé de la gestion administrative du réseau et de sa maintenance.
- **Service Développement Informatique** : Responsable du développement de l'utilisation de l'outil informatique au sein de l'unité, incluant le développement réseau et internet.

Organigramme de l'Unité ALCOST Actualisé :

**Figure 07 : Organigramme de l'Unité ALCOST**



## Section 02 Enquête et analyse des pratiques RH de l'entreprise ALCOST

### 2.1 La présentation de la méthodologie de la recherche

La méthodologie de recherche désigne l'ensemble des méthodes et des stratégies utilisées pour collecter, analyser et interpréter les données nécessaires à une étude. Le terme "méthode" dérive du mot grec "methodos", signifiant "chemin". Dans le contexte de la recherche, il représente le parcours que le chercheur emprunte pour découvrir des connaissances et des vérités. Comme l'indique Edgard Morin, "la méthode ne peut se former que pendant la recherche ; elle ne peut se dégager et se formuler qu'après, au moment où le terme redevient un nouveau point de départ, cette fois doté de méthode" (Morin, 1997)<sup>43</sup>.

Notre démarche méthodologique, structurée en plusieurs étapes, vise à répondre à la question centrale de notre recherche : «Comment la GRH peut-elle contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux au sein des organisations ? ».

#### 2.1.1 Présentation de l'Étude

Notre étude sur le terrain s'est déroulée sur une période d'un mois, du 21 avril au 21 mai 2024. Elle a débuté par une phase exploratoire visant à déterminer la pertinence et la faisabilité de notre sujet au sein de l'entreprise ALCOST. Nous avons effectué un stage au sein de l'Administration Générale ainsi qu'au niveau des différents départements. Cette immersion nous a permis de comprendre le contexte organisationnel et de délimiter le périmètre de notre investigation.

L'objectif principal était de recueillir des données qualitatives et quantitatives sur la qualité de vie au travail, en particulier celles liées à la gestion du stress et à la prévention des risques psychosociaux. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens avec divers acteurs de l'entreprise, analysé des documents internes, et observé les dynamiques de travail sur le terrain.

#### ❖ Les facilités et les obstacles rencontrés sur le terrain

Pendant notre stage, nous avons rencontré différentes situations, comprenant à la fois des situations facilitantes et des obstacles, que nous examinerons en détail dans les points suivants :

---

<sup>43</sup> S RECHIDI. M TRAORÉ, « La gestion des ressources humaines face aux risques psychosociaux ». Mémoire de Master en science de gestion. Option : Management des organisations. Université de Bejaia, 2019. Page 66

- **Facilités Rencontrées**

- Accueil favorable de la majorité des personnes sollicitées.
- Prise au sérieux de notre démarche par les acteurs clés, facilitant les échanges et discussions.
- Encouragements reçus pour la poursuite de notre travail, d'après le chargé de formation Mme. ADOUANE

- **Obstacles Rencontrés**

- Sensibilité du sujet traité, perçu comme tabou par certains acteurs, créant des réticences.
- Impossibilité de faire un questionnaire en raison de certaines restrictions.
- Nombre limité d'entretiens, ce qui a réduit la diversité des perspectives recueillies.
- Malentendus et méfiance concernant notre initiative de recherche.

### **2.1.2 La méthode de recherche**

La méthode de recherche adoptée est principalement qualitative. Elle inclut des entretiens semi-directifs avec divers acteurs de l'entreprise et une analyse des documents internes pertinents. Cette approche permet de recueillir des données riches et détaillées sur les perceptions et les pratiques de l'entreprise en matière de qualité de vie au travail (QVT) et de prévention des risques psychosociaux (RPS).

### **2.1.3 Les outils de collecte des données**

➤ **L'Entretien** : Les entretiens semi-directifs ont été conduits avec :

- Les responsables RH
- Les employés
- Les ouvriers

Les questions ont été conçues pour explorer les perceptions des répondants sur les pratiques de l'entreprise en matière de QVT et de prévention des RPS.

➤ **Analyse des documents internes** : Les documents internes analysés incluent :

- Accidents de travail
- Arrêts de travail
- Rapports d'invalidité

Ces documents ont fourni des données quantitatives et qualitatives complémentaires aux informations recueillies lors des entretiens.

#### **2.1.4 Le Choix et la taille de l'échantillon**

Pour garantir la représentativité de notre étude, nous avons sélectionné un échantillon diversifié comprenant différents niveaux hiérarchiques et départements de l'entreprise ALCOST. Le choix des participants a été effectué de manière à obtenir une vision globale des pratiques et perceptions en matière de QVT et de prévention des RPS. L'échantillon se compose d'un total de 16 répondants répartis comme suit :

- Deux responsables RH
- Sept employés (cadre et maîtrise)
- Sept Ouvriers (exécution)

#### **2.1.5 Les Techniques de Traitement des Données**

Les données recueillies ont été traitées en suivant plusieurs étapes :

- **Transcription et Codage des Entretiens** : Les entretiens ont été transcrits intégralement et codés pour identifier les thèmes récurrents et les points de divergence.
- **Analyse Thématique** : Une analyse thématique a été menée pour extraire les principaux enjeux liés à la QVT.
- **Analyse des Documents Internes** : Les données des documents internes ont été examinées et intégrées aux résultats des entretiens pour obtenir une compréhension complète des pratiques de l'entreprise.

Cette méthodologie nous a permis d'obtenir une vision détaillée et nuancée des pratiques RH d'ALCOST et de formuler des recommandations pertinentes pour améliorer la qualité de vie au travail et prévenir les risques psychosociaux.

### **2.2 L'analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien**

#### **2.2.1 Entretiens avec les Responsables RH**

Les entretiens avec les responsables des ressources humaines avaient pour objectif principal de comprendre leur perception des risques psychosociaux (RPS) au sein d'ALCOST et d'identifier les facteurs organisationnels qui influencent ces risques. Ces entretiens visaient à explorer la qualité de vie au travail (QVT), les défis liés à la gestion des RPS et les initiatives possibles pour améliorer le bien-être des employés.

**Axe 1 : Analyse des entretiens avec les responsables RH**

Lorsqu'on a demandé aux responsables d'évaluer la qualité de vie au travail (**Q1 : « Comment évaluez-vous la qualité de vie au travail dans votre entreprise ? »**), ils ont exprimé une vision nuancée, notant que si certains départements bénéficient d'une QVT relativement bonne, d'autres souffrent d'un manque de communication et de soutien psychologique. Cette disparité interne met en lumière la nécessité d'une approche plus cohérente et intégrée pour améliorer la QVT à travers l'ensemble de l'organisation.

La gestion des risques psychosociaux se heurte à des obstacles importants, comme le montre la réponse à la question (**Q2 : « Quels sont les principaux défis en matière de gestion des RPS dans votre entreprise ? »**). L'absence de sensibilisation au sein de l'entreprise est un frein majeur, renforcé par la résistance au changement et les ressources limitées allouées à la prévention. Cette situation illustre un besoin pressant d'améliorer la formation et la communication autour des RPS pour favoriser une culture de prévention plus proactive.

Interrogés sur les symptômes de stress observés chez les employés (**Q3 : « Avez-vous observé des symptômes de stress ou de RPS parmi les employés ? »**), les responsables ont confirmé la présence de stress significatif, en particulier lors des périodes de forte charge de travail, accompagnée de troubles musculo-squelettiques et de burn-out non reconnus officiellement. Cela souligne une défaillance dans la reconnaissance et la gestion des RPS, nécessitant des interventions plus ciblées.

Quant à l'efficacité des mesures actuelles pour prévenir les RPS (**Q4 : « Pensez-vous que les mesures actuelles pour prévenir les RPS sont suffisantes ? »**), les responsables ont unanimement reconnu leur insuffisance. Le manque de ressources et de soutien de la direction, ainsi que l'absence d'une culture organisationnelle adaptée, freinent les efforts de prévention. Ils insistent sur le besoin urgent de réviser les politiques internes et d'introduire des formations régulières.

Enfin, lorsqu'ils ont été invités à proposer des initiatives pour améliorer la QVT et prévenir les RPS (**Q5 : « Quelles initiatives ou changements proposeriez-vous pour améliorer la QVT et prévenir les RPS ? »**), les responsables ont suggéré des actions concrètes telles que des formations sur la gestion du stress, des ateliers de bien-être, un soutien psychologique renforcé, et des améliorations des conditions de travail via l'ergonomie et la sécurité. Ces

recommandations sont alignées avec les meilleures pratiques reconnues pour réduire les risques psychosociaux et améliorer la QVT.

### **2.2.2 Entretiens avec les Employés (Cadres et Maîtrise)**

Ces entretiens visaient à recueillir les perceptions des employés cadres et de maîtrise concernant leur qualité de vie au travail, les conflits rencontrés, les symptômes de stress et les mesures actuelles pour prévenir les RPS.

#### **Axe 2 : Analyse des entretiens avec les employés (Cadres et Maîtrise)**

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer leur qualité de vie au travail (QVT) sur une échelle de 1 à 10 (**Q1 : « Comment évalueriez-vous votre qualité de vie au travail ? »**), les répondants ont attribué des scores allant de **5 à 8**. Les notes individuelles étaient de **6, 7, 6, 8, 5, 6, et 7**, avec une moyenne de **6,43/10**, reflétant une satisfaction modérée. Ces résultats montrent qu'il est nécessaire de renforcer les efforts pour améliorer la QVT, en particulier par la réduction des sources de stress et l'amélioration des conditions de travail.

Les conflits au travail (**Q2 : « Avez-vous été confronté à des situations conflictuelles dans votre travail ? Comment les avez-vous abordées et résolues ? »**), souvent liés à la charge de travail et aux délais serrés, sont fréquents. Les stratégies actuelles pour les résoudre, comme les discussions informelles ou les réunions de groupe, montrent des limites, notamment lorsqu'il s'agit de conflits plus structurels comme ceux entre ouvriers et le service de la paie concernant le pointage. Une communication améliorée et une gestion plus proactive de ces conflits pourraient réduire les tensions.

Concernant le stress et les symptômes de RPS (**Q3 : « Avez-vous déjà ressenti des symptômes liés au stress ou aux RPS en raison de votre travail ? »**), les employés ont rapporté des cas fréquents de stress, souvent associés à des douleurs physiques. Le lien entre les charges de travail élevées et les symptômes de stress récurrents nécessite une attention accrue pour adapter les politiques de gestion des ressources humaines.

Les mesures préventives actuelles contre les RPS (**Q4 : « Pensez-vous que votre entreprise prend suffisamment de mesures pour prévenir les RPS ? »**), bien que présentes, sont jugées insuffisantes par les employés. Le manque de sensibilisation et de formation spécifiques sur les RPS met en évidence un besoin crucial de réorienter les politiques de prévention pour les rendre plus pertinentes et efficaces.

En termes de propositions pour améliorer la QVT (Q5 : « *Si vous aviez la possibilité de proposer une initiative ou un changement pour améliorer la QVT, que proposeriez-vous ?* »), les suggestions incluent des ateliers réguliers sur la gestion du stress, un meilleur soutien psychologique, et des activités de team-building pour renforcer la cohésion d'équipe. D'autres propositions telles que l'amélioration de la communication interne, la répartition des tâches, et la reconnaissance des efforts individuels et collectifs, indiquent des axes clairs pour une amélioration globale de la QVT.

### **2.2.3 Entretiens avec les Ouvriers (Exécution)**

Ces entretiens avaient pour but d'explorer les conditions de travail et les perceptions des ouvriers concernant la qualité de vie au travail, les conflits rencontrés, les symptômes de stress, et les mesures de prévention des RPS.

#### **Axe 2 : Analyse des entretiens avec les ouvriers (Exécution)**

Lorsque les ouvriers ont été invités à évaluer leur qualité de vie au travail (QVT) sur une échelle de 1 à 10 (Q1 : « *Comment évalueriez-vous votre qualité de vie au travail ?* »), les scores obtenus ont varié entre **4 et 6**, avec des notes individuelles de **5, 5, 4, 6, 5, 4, et 5**. La moyenne, qui s'élève à **4,86/10**, révèle une insatisfaction notable parmi ce groupe. Cette perception d'injustice par rapport à d'autres catégories de salariés au sein de l'entreprise souligne la nécessité d'interventions urgentes pour améliorer leurs conditions de travail.

Les conflits avec les supérieurs (Q2 : « *Avez-vous été confronté à des situations conflictuelles dans votre travail ? Comment les avez-vous abordées et résolues ?* »), surtout concernant la répartition des tâches et les horaires de travail, sont récurrents. La difficulté à résoudre ces conflits reflète un manque de mécanismes de médiation efficaces, ce qui peut aggraver le stress et l'insatisfaction au travail.

En ce qui concerne le stress et les RPS (Q3 : « *Avez-vous déjà ressenti des symptômes liés au stress ou aux RPS en raison de votre travail ?* »), les ouvriers signalent fréquemment des douleurs physiques et du stress, exacerbés par les conditions de travail et les relations tendues avec les supérieurs. Cela met en lumière la nécessité d'améliorer l'ergonomie des postes et de renforcer le soutien psychologique.

Quant aux mesures de prévention des RPS (Q4 : « *Pensez-vous que votre entreprise prend suffisamment de mesures pour prévenir les RPS ?* »), les ouvriers perçoivent un manque flagrant de prévention, soulignant que les initiatives actuelles sont inadéquates pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Les propositions d'amélioration (Q5 : « *Si vous aviez la possibilité de proposer une initiative ou un changement pour améliorer la QVT, que proposeriez-vous ?* »), telles que l'amélioration des conditions de travail, la réduction de la charge de travail, et un soutien psychologique accru, montrent une voie claire pour répondre aux besoins des ouvriers et réduire les tensions sur le lieu de travail.

Pour consulter les questions d'entretien complètes, veuillez-vous référer à l'**Annexe 1**.

## 2.3 Étude des- documents internes

### 2.3.1 Accidents de travail

L'analyse des accidents de travail est cruciale pour comprendre les risques auxquels les employés sont exposés et pour identifier les domaines nécessitant des interventions pour améliorer la sécurité et la qualité de vie au travail (QVT). Le tableau suivant présente le nombre d'accidents de travail sur une période de cinq ans au sein de l'unité ALCOST :

**Tableau (6) : Les accidents de travail au sein de l'unité**

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre d'accidents	25	20	28	39	38

Analyse des données

#### ❖ **Tendance générale**

- **2019-2020** : On observe une diminution des accidents de travail, passant de 25 en 2019 à 20 en 2020. Cette baisse pourrait être liée à des mesures de prévention mises en place ou à une réduction de l'activité liée à des facteurs externes (ex. : pandémie de COVID-19).
- **2020-2021** : En 2021, le nombre d'accidents augmente de manière significative pour atteindre 28, soit une hausse de 40 % par rapport à l'année précédente. Cela pourrait indiquer une reprise de l'activité ou des insuffisances dans les mesures de prévention.

- **2021-2022** : En 2022, une forte augmentation du nombre d'accidents est observée, passant à 39, soit une augmentation de 39 % par rapport à 2021. Cette tendance à la hausse est préoccupante et indique des problèmes de sécurité non résolus ou exacerbés.
- **2022-2023** : En 2023, le nombre d'accidents reste presque constant avec un léger recul à 38, montrant que les problèmes persistent et nécessitent une attention continue.

❖ **Comparaison interannuelle**

- La diminution des accidents en 2020 peut être due à des facteurs spécifiques tels que des mesures temporaires de sécurité renforcées ou une réduction de l'activité pendant la pandémie.
- L'augmentation progressive à partir de 2021 pourrait indiquer une reprise de l'activité économique sans une amélioration correspondante des conditions de travail et des mesures de prévention.

**2.3.2 Les arrêts de travail**

Les arrêts de travail sont un indicateur important de la santé et du bien-être des employés ainsi que de l'impact des conditions de travail sur leur capacité à maintenir leur activité professionnelle. Analyser ces données permet de comprendre les enjeux liés à la santé au travail et d'identifier les domaines nécessitant des interventions pour améliorer la qualité de vie au travail (QVT). Le tableau suivant présente les arrêts de travail sur une période de cinq ans au sein de l'unité ALCOST :

**Tableau (7) : Les arrêts de travail au sein de l'unité**

<b>Année</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Nombre d'arrêts de travail</b>	<b>638</b>	<b>647</b>	<b>793</b>	<b>852</b>	<b>793</b>

Analyse des Données

❖ **Taux d'arrêt de travail par an**

- **2019** : Le taux d'arrêt de travail est de 89.1%, ce qui est très élevé. Cela signifie que presque tous les employés ont eu au moins un arrêt de travail au cours de l'année.
- **2020** : Le taux augmente légèrement à 90.4%, indiquant une légère aggravation de la situation.

- **2021** : Le taux bondit à 110.8%, ce qui signifie que le nombre d'arrêts de travail dépasse le nombre total d'employés. Cela pourrait indiquer que certains employés ont pris plusieurs arrêts de travail au cours de l'année.
- **2022** : Le taux continue d'augmenter à 119.0%, montrant une détérioration continue des conditions de travail ou de la santé des employés.
- **2023** : Le taux revient à 110.8%, restant très élevé, bien qu'il y ait une légère amélioration par rapport à 2022.

❖ **Implications des taux d'arrêt de travail**

- Un taux supérieur à 100% (en 2021 et 2022) suggère que plusieurs employés ont pris plus d'un arrêt de travail dans l'année. Cela peut indiquer des problèmes de santé chroniques ou récurrents parmi les employés.
- Les taux d'arrêt de travail élevés indiquent une prévalence importante de problèmes de santé ou de conditions de travail stressantes et nécessitent des interventions sérieuses.

**2.3.3 Rapports d'invalidité**

Les rapports d'invalidité sont essentiels pour comprendre l'impact des conditions de travail et des risques psychosociaux sur la santé à long terme des employés. Ces rapports permettent d'identifier les principales causes d'invalidité et d'élaborer des stratégies pour prévenir de telles situations. Voici les données disponibles pour l'année 2023 au sein de l'unité ALCOST.

**Données sur les Invalidités en 2023**

- Nombre total d'invalidités signalées : 8

**Raisons des invalidités**

- **Maladie psychiatrique** : 6 personnes
- **Cancer** : 2 personnes

Analyse des Données

❖ **Distribution des Causes d'Invalidité**

Le tableau ci-dessous présente la distribution des causes d'invalidité signalées en 2023 :

Cause d'Invalidité	Nombre de Cas	Pourcentage (%)
Maladie psychiatrique	6	75
Cancer	2	25
Total	8	100

❖ **Observations**

• **Prévalence des Maladies Psychiatriques**

- Les maladies psychiatriques représentent 75% des cas d'invalidité. Cela indique une préoccupation majeure concernant la santé mentale des employés au sein d'ALCOST. La forte proportion de cas psychiatriques suggère que les conditions de travail, le stress et d'autres facteurs psychosociaux peuvent avoir un impact significatif sur la santé mentale des employés.

• **Cas de Cancer**

- Bien que représentant 25% des cas, le cancer est une cause importante d'invalidité. Ce chiffre, bien que moindre comparé aux maladies psychiatriques, souligne la nécessité de programmes de dépistage et de soutien pour les employés atteints de maladies graves.

## **2.4 Analyse et discussion des résultats**

### **2.4.1 Analyse des entretiens**

Les résultats des entretiens menés avec les responsables RH, les cadres, la maîtrise, ainsi que les agents d'exécution montrent des divergences notables dans la perception de la qualité de vie au travail (QVT) et la gestion des risques psychosociaux (RPS) au sein de l'entreprise ALCOST.

Les responsables RH a exprimé des préoccupations concernant le manque de sensibilisation aux RPS et les ressources limitées pour leur prévention. Selon eux, les initiatives actuelles ne sont pas à la hauteur des besoins. Ils reconnaissent également la présence de stress élevé parmi les employés, notamment en période de surcharge de travail. Ces réponses révèlent une prise de conscience des enjeux mais aussi une difficulté à les gérer efficacement en raison de contraintes organisationnelles.

Du côté des cadres et maîtrise, la qualité de vie au travail a été évaluée avec un score moyen de **6,43/10**. Les principaux facteurs de stress identifiés sont liés aux charges de travail, aux conflits internes et à un manque de soutien psychologique. Bien que certains cadres aient proposé des initiatives comme des ateliers de gestion du stress et une amélioration de la

communication interne, il reste un écart entre les attentes et les actions concrètes mises en place par l'entreprise.

Les agents d'exécution, quant à eux, ont donné une évaluation plus faible, avec une moyenne de **4,86/10** pour la qualité de vie au travail. Ils ont souligné les conditions de travail difficiles, le manque de soutien de la part des supérieurs et la prévalence des conflits liés à la répartition des tâches et aux horaires. Leur réponse fait écho à des problématiques organisationnelles non résolues, telles que l'absence de mesures de prévention du stress et une mauvaise communication avec la hiérarchie.

#### **2.4.2 Analyse des accidents de travail**

L'analyse des accidents de travail au sein de l'unité ALCOST sur une période de cinq ans révèle une tendance inquiétante. Après une légère baisse en 2020, probablement en lien avec les mesures sanitaires liées à la pandémie, le nombre d'accidents a augmenté de manière significative en 2021 et 2022, atteignant un pic de **39 accidents** en 2022. Bien que le nombre d'accidents ait légèrement diminué en 2023 (**38 accidents**), il reste élevé, indiquant des failles persistantes dans les mesures de sécurité.

Cette tendance souligne l'urgence de renforcer les politiques de sécurité au travail, particulièrement dans les unités à risque. Les témoignages des employés font écho à ces préoccupations, en particulier parmi les agents d'exécution, qui se sentent souvent exposés à des risques physiques et stressés par la pression de production. Il est nécessaire de renforcer les programmes de prévention des accidents par des formations et une meilleure ergonomie des postes de travail.

#### **2.4.3 Analyse des arrêts de travail**

Les arrêts de travail au sein de l'unité ALCOST montrent une tendance préoccupante avec des taux très élevés, particulièrement en **2021** et **2022**, où le nombre d'arrêts a dépassé celui des employés, atteignant des taux de **110,8 %** et **119 %** respectivement. Ces chiffres reflètent une détérioration des conditions de travail et de la santé des employés, confirmée par les entretiens, où le stress, les troubles musculo-squelettiques, et le burnout sont fréquemment mentionnés.

Les arrêts de travail peuvent être corrélés à l'augmentation des accidents de travail et au manque de prévention des RPS au sein de l'entreprise. Les cadres, comme les agents

d'exécution, ont exprimé leur frustration face à l'absence de programmes adaptés pour gérer le stress et améliorer la santé physique et mentale des employés. Il est donc primordial de renforcer les mesures de prévention et de sensibilisation à ces enjeux, notamment en mettant en place des mécanismes de soutien psychologique plus accessibles.

#### **2.4.4 Analyse des rapports d'invalidité**

Les données sur les invalidités en 2023 montrent que **75 %** des cas d'invalidité sont dus à des maladies psychiatriques, ce qui révèle un problème majeur de santé mentale au sein de l'entreprise. Les entretiens avec les employés confirment ces résultats, avec des témoignages évoquant des niveaux de stress élevés, en particulier parmi les agents d'exécution. Ce constat souligne l'importance cruciale de la mise en place de politiques de prévention et de gestion du stress au travail.

L'absence de mesures spécifiques pour traiter ces problèmes, telle que mentionnée dans les entretiens avec les responsables RH, exacerbe les risques psychosociaux. Il est urgent d'introduire des initiatives plus ciblées, comme des programmes de soutien psychologique et des formations sur la gestion du stress. De plus, les **cas de cancer** représentant **25 %** des invalidités signalées en 2023, bien qu'inférieurs en nombre, soulignent également l'importance d'une approche globale pour soutenir les employés atteints de maladies graves.

#### **2.4.5 Synthèse des résultats**

Les résultats combinés des entretiens et de l'analyse des documents internes révèlent des lacunes importantes dans la gestion de la QVT et la prévention des RPS au sein d'ALCOST. Les principaux enjeux identifiés sont les suivants :

- Un niveau élevé de stress et de RPS, en particulier parmi les agents d'exécution.
- Un manque de sensibilisation et de formation sur les RPS.
- Des taux élevés d'accidents et d'arrêts de travail, révélant des conditions de travail difficiles et une absence de prévention efficace.
- Une prévalence des maladies psychiatriques, pointant vers une gestion inadéquate de la santé mentale.

Ces résultats appellent à une réforme profonde des pratiques RH, avec un accent particulier sur la prévention des risques psychosociaux, l'amélioration des conditions de travail, et la mise en place de programmes de soutien psychologique pour les employés.

### **Section 03 Recommandations pour améliorer la QVT et prévenir les RPS dans ALCOST**

#### **3.1 Réalisation d'un diagnostic détaillé de la situation actuelle**

Avant de proposer des solutions concrètes, il est crucial de réaliser un diagnostic approfondi de la situation actuelle chez ALCOST. Ce diagnostic permettra d'identifier les défis spécifiques auxquels les employés sont confrontés et de cibler les interventions prioritaires.

##### **Proposition de diagnostic**

- **Questionnaires anonymes**

Distribution de questionnaires en ligne pour recueillir des informations sur la perception des employés concernant leurs conditions de travail, leur satisfaction professionnelle, les sources de stress et leurs suggestions pour améliorer la QVT. Ces questionnaires garantiront l'anonymat des réponses et permettront une analyse statistique des tendances et corrélations significatives.

- **Entretiens individuels et groupes de discussion**

Réalisation d'entretiens individuels et de groupes de discussion pour approfondir la compréhension des problématiques identifiées dans les questionnaires. Ces échanges permettront de recueillir des témoignages détaillés et des perspectives variées, représentatives de tous les niveaux hiérarchiques et départements.

- **Observations directes**

Observations sur le terrain à différents moments de la journée pour évaluer les conditions de travail réelles, les interactions entre employés et l'aménagement des espaces de travail. Les observations seront compilées dans des rapports détaillés et comparées aux données des questionnaires et entretiens.

#### **3.2 Amélioration de la communication et gestion des conflits**

Pour créer un environnement de travail harmonieux, il est essentiel d'améliorer la communication interne et de mettre en place des mécanismes efficaces pour gérer les conflits.

### **1- Réunions régulières**

Organiser des réunions hebdomadaires au niveau des départements et des réunions mensuelles pour toute l'entreprise. Ces réunions serviront de plateformes pour discuter des objectifs, des réalisations et des défis à venir, tout en permettant de résoudre les conflits potentiels avant qu'ils ne s'aggravent.

### **2- Bulletins d'information**

Créer des bulletins d'information internes distribués régulièrement pour partager des mises à jour sur les projets en cours, des annonces de nouveaux employés et d'autres informations pertinentes. Cela maintiendra tout le monde informé et réduira les malentendus pouvant mener à des conflits.

### **3- Utilisation de plateformes digitales**

Mettre en place des outils de communication internes, tels qu'un intranet ou des applications de messagerie d'entreprise, pour faciliter le partage d'informations et l'engagement des employés. Ces plateformes peuvent également être utilisées pour signaler des conflits de manière anonyme et obtenir des conseils sur leur résolution.

### **4- Boîtes à suggestions anonymes**

Installer des boîtes à suggestions dans différents endroits de l'entreprise où les employés peuvent soumettre leurs idées et préoccupations de manière anonyme. Cela permettra de recueillir des feedbacks honnêtes et de résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent des conflits majeurs.

### **5- Sondages réguliers**

Réaliser des sondages réguliers pour recueillir les avis des employés sur divers aspects de leur travail et de leur environnement de travail. Les résultats peuvent être utilisés pour identifier les sources de conflits potentiels et y remédier de manière proactive.

### **6- Feedback structurel**

Mettre en place des sessions de feedback régulières où les employés peuvent discuter directement avec leurs supérieurs de leurs expériences et suggestions. Cela favorise une communication ouverte et permet de résoudre les conflits de manière constructive.

**7- Formation à la communication non violente**

Offrir des formations sur la communication efficace et non violente pour apprendre aux employés à exprimer leurs préoccupations de manière constructive et à écouter activement leurs collègues. Cela réduira les malentendus et aidera à prévenir les conflits.

**8- Clarification des responsabilités**

Définir clairement les rôles et responsabilités de chaque employé en utilisant des descriptions de poste détaillées et des objectifs spécifiques pour éviter les malentendus et les conflits liés aux attentes de performance.

**9- Processus de résolution de conflits**

Établir des procédures formelles pour résoudre les conflits interpersonnels, comme la médiation par un tiers neutre ou des discussions facilitées par des gestionnaires formés. Cela assurera que les conflits sont traités de manière équitable et rapide.

**3.3 Mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH)**

Un SIRH est essentiel pour la gestion efficace des ressources humaines, centralisant et automatisant divers processus RH pour améliorer l'efficacité, la transparence et la communication.

**1- Gestion automatisée du pointage**

Utiliser des technologies comme les cartes RFID, les lecteurs biométriques ou la reconnaissance faciale pour assurer un enregistrement précis des heures de travail, réduisant ainsi les erreurs humaines.

**2- Centralisation des données**

Centraliser toutes les données relatives aux employés, y compris les présences, absences, heures supplémentaires et congés, permettant une gestion plus facile et plus transparente des informations.

**3- Accessibilité et suivi en temps réel**

Permettre aux employés d'accéder à leurs propres données via le SIRH pour vérifier leurs enregistrements de pointage et signaler toute anomalie. Les gestionnaires peuvent suivre en temps réel les présences et absences, facilitant ainsi la gestion des ressources.

#### **4- Rapports et analyses**

Générer des rapports détaillés sur les données des employés, permettant une analyse approfondie des tendances de présence, des comportements et des performances.

#### **5- Notifications et rappels**

Envoyer des notifications automatiques pour rappeler aux employés de pointer à l'arrivée et au départ, et alerter les gestionnaires en cas de pointages manquants ou d'anomalies.

#### **6- Conformité légale**

Assurer une gestion précise et transparente des heures de travail pour aider l'entreprise à se conformer aux réglementations légales et éviter les litiges liés aux heures de travail et à la paie.

### **3.4 Amélioration des conditions de travail**

Les conditions de travail influencent directement la qualité de vie des employés. Une cafétéria ou un foyer bien aménagé, ainsi que des activités sportives régulières, peuvent grandement améliorer le bien-être des employés.

#### **1- Création d'espaces de détente**

- **Aménagement d'une cafétéria :** Une cafétéria bien équipée offre un espace où les employés peuvent se détendre et socialiser. Elle doit inclure des zones de détente confortables, des micro-ondes, des réfrigérateurs et proposer des options alimentaires variées et équilibrées.
- **Foyer pour les employés :** Dans une grande usine, un foyer où les employés peuvent se reposer pendant leurs pauses est essentiel pour réduire le stress et améliorer le moral.

#### **2- Promotion des activités sportives**

- **Programmes de bien-être :** Organiser des cours de sport tels que le yoga, le pilâtes et le fitness aide à réduire le stress et à prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS).
- **Installations sportives :** Mettre à disposition un espace dédié aux activités physiques ou établir des partenariats avec des salles de sport locales pour offrir des réductions aux employés.
- **Incitations à la participation :** Offrir des incitations pour encourager la participation aux activités sportives, comme des réductions sur les abonnements ou des récompenses pour les défis sportifs.

### **3- Optimisation de l'environnement de travail**

- **Éclairage et ventilation** : Améliorer l'éclairage naturel et la ventilation des espaces de travail pour créer un environnement plus sain et plus agréable.
- **Mobilier ergonomique** : Fournir des chaises et des bureaux ergonomiques pour améliorer le confort et réduire les risques de TMS.
- **Espaces verts** : Ajouter des plantes et des espaces verts dans les bureaux pour améliorer l'atmosphère et réduire le stress.

### **3.5 Répartition équitable des tâches et ergonomie des postes**

La répartition équitable des tâches est essentielle pour éviter les surcharges de travail et les ressentiments entre collègues. Il est crucial de réaliser des audits réguliers pour évaluer la charge de travail de chaque employé et de redistribuer les tâches de manière équitable.

#### **1- Analyse des charges de travail**

- Effectuer des audits réguliers pour évaluer la charge de travail de chaque employé. Identifier les déséquilibres et redistribuer les tâches si nécessaire.
- Utiliser des outils de gestion de projet pour suivre les tâches et les délais, et s'assurer que les charges de travail sont réparties équitablement.

#### **2- Politiques d'équité salariale**

- Mettre en place des mécanismes transparents pour assurer que les employés ayant des charges de travail similaires reçoivent une rémunération équitable. Cela peut inclure des augmentations de salaire ou des primes basées sur la performance et la charge de travail.

#### **3- Évaluations ergonomiques**

- Faire appel à des ergonomes pour évaluer les postes de travail et proposer des améliorations. Par exemple, certains postes nécessitent d'être debout toute la journée, tandis que d'autres nécessitent de rester assis, ce qui peut provoquer des TMS.
- Adapter les postes de travail en fonction des recommandations ergonomiques, comme ajuster la hauteur des bureaux, fournir des chaises ergonomiques et installer des supports pour ordinateurs.

#### **4- Alternance des positions**

- Introduire des pauses régulières et des exercices pour permettre aux employés de changer de position et éviter les douleurs musculo-squelettiques.

### **3.6 Mise en place d'un système de prévention des risques psychosociaux (SPRPS)**

Un Système de Prévention des Risques Psychosociaux (SPRPS) est crucial pour identifier et gérer les facteurs de stress au travail. La création d'un poste de psychologue du travail au sein de l'entreprise est une étape essentielle pour fournir un soutien professionnel aux employés.

#### **1- Formation et sensibilisation**

- Organiser des sessions de formation régulières sur la gestion du stress, la prévention des RPS et les techniques de résolution de conflits. Ces sessions aideront les employés à reconnaître les signes de stress et à adopter des stratégies de gestion efficaces.
- Lancer des campagnes de sensibilisation continues sur l'importance de la santé mentale et les moyens de prévenir les RPS. Utiliser des affiches, des newsletters et des sessions d'information pour atteindre tous les employés.

#### **2- Soutien psychologique**

- Mettre en place un service de consultation psychologique gratuit ou subventionné pour les employés. Un psychologue du travail pourra aider les employés à gérer les situations stressantes et les problèmes personnels.
- Créer des groupes de soutien internes où les employés peuvent partager leurs expériences et obtenir des conseils. Ces groupes offrent un espace sûr pour discuter des défis et des solutions possibles.
- Établir une ligne d'écoute confidentielle où les employés peuvent signaler anonymement les problèmes de stress, de harcèlement ou de conflits. Assurer que cette ligne est gérée par des professionnels formés pour offrir un soutien approprié et des conseils.

## **Conclusion**

En conclusion, le chapitre III a démontré de manière exhaustive le rôle crucial que la gestion des ressources humaines (GRH) peut jouer dans l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) et la prévention des risques psychosociaux (RPS) au sein de l'unité ALCOST de l'entreprise C&H à Bejaia.

Nous avons d'abord présenté l'unité ALCOST, en détaillant son historique, son secteur d'activité et sa taille, ainsi que son système d'organisation. Cette présentation a permis de situer le contexte spécifique dans lequel s'inscrit notre étude et de comprendre les particularités de l'entreprise.

Ensuite, l'enquête et l'analyse des pratiques RH de l'entreprise ALCOST ont été effectuées à travers une méthodologie rigoureuse comprenant des entretiens avec les responsables RH, les employés et les ouvriers, ainsi qu'une étude des documents internes relatifs aux accidents de travail, aux arrêts de travail et aux rapports d'invalidité. Cette analyse a révélé les principaux défis auxquels l'unité ALCOST est confrontée en matière de QVT et de RPS.

Sur la base des résultats de l'enquête, nous avons élaboré des recommandations visant à améliorer la QVT et à prévenir les RPS. Ces recommandations sont structurées autour de trois axes principaux : le renforcement des mesures de prévention et de sécurité, la gestion du stress et la prévention des RPS, et la promotion de la qualité de vie au travail. Pour chacune de ces catégories, des actions spécifiques ont été proposées, telles que la mise à jour des protocoles de sécurité, la planification de simulations d'urgence, l'identification des sources de stress, la mise en place de services de soutien psychologique, et l'amélioration des environnements de travail.

Enfin, un plan d'implémentation détaillé a été présenté pour assurer la mise en œuvre efficace des recommandations. Ce plan inclut la constitution d'un comité de pilotage, l'évaluation initiale et la priorisation des actions, le développement et le lancement des programmes de formation, la mise en place des services de soutien psychologique, l'investissement dans les équipements et les infrastructures, la promotion de la communication et de l'engagement, l'organisation d'activités de bien-être et de cohésion, et l'implémentation des politiques de reconnaissance et de récompenses.

---

## Conclusion Générale

---

## Conclusion générale

Cette étude marque l'achèvement d'une exploration approfondie du rôle fondamental que joue la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) et la prévention des risques psychosociaux (RPS). Le travail, tout en étant une source d'épanouissement personnel et professionnel grâce aux interactions sociales, au développement des compétences et à la réalisation des objectifs, peut aussi devenir un terrain fertile pour les tensions, les conflits et les pressions psychologiques.

Cette recherche a exploré la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) ainsi que la prévention des risques psychosociaux (RPS). La question centrale était : Comment les pratiques de GRH peuvent-elles contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux au sein des organisations ?

Le sujet de ce mémoire a été d'analyser en profondeur le rôle de la GRH dans la QVT et la prévention des RPS. Les objectifs fixés étaient de :

- Comprendre les répercussions d'une QVT déficiente sur la santé et la productivité.
- Établir une corrélation entre une QVT améliorée et la réduction des RPS.
- Mettre en lumière les coûts économiques et sociaux des RPS.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons employé une méthodologie mixte :

- **Théorique** : Deux chapitres théoriques ont été développés. Le premier a abordé les généralités de la GRH, et le second s'est concentré sur la GRH dans le contexte de la QVT et des RPS.
- **Pratique** : Le troisième chapitre a présenté une étude de cas pratique au sein de l'unité ALCOST.
- **Données qualitatives** : Entretiens semi-directifs avec les responsables RH, cadres, et employés.
- **Données quantitatives** : Analyse des documents internes tels que les accidents de travail et les arrêts de travail.

Les résultats combinés de cette recherche révèlent plusieurs lacunes dans la gestion de la QVT et la prévention des RPS au sein d'ALCOST :

- Un niveau élevé de stress et de RPS parmi les agents d'exécution.
- Un manque de sensibilisation et de formation sur les RPS.
- Des taux élevés d'accidents et d'arrêts de travail, indiquant des conditions de travail difficiles.
- Une prévalence des maladies psychiatriques, suggérant une gestion inadéquate de la santé mentale.

Ces résultats confirment les hypothèses formulées au début de cette recherche.

**H1** - La mise en place de programmes de formation sur la gestion du stress, ainsi que des politiques de conciliation travail-vie personnelle et des mesures de soutien psychologique, s'avère cruciale pour améliorer la qualité de vie au travail.

**H2** - le stress lié à la charge de travail, les conflits interpersonnels et le manque de soutien organisationnel ont été identifiés comme des risques psychosociaux majeurs, nécessitant des actions ciblées telles que la sensibilisation, la formation à la gestion du stress et l'amélioration des politiques de communication (H2).

Les principales implications de cette recherche montrent qu'il est crucial d'améliorer les pratiques RH en matière de QVT et de RPS. Les recommandations sont les suivantes :

Il est proposé d'élargir cette recherche à d'autres grandes entreprises en collaboration avec des chercheurs pour sensibiliser davantage les managers à l'importance de la QVT et de la prévention des RPS. Cela pourrait contribuer à améliorer le rendement, la performance, et la fidélisation des employés, tout en favorisant la santé globale des travailleurs et de la société.

En conclusion, cette recherche a apporté des éclairages importants sur les pratiques de GRH dans le domaine de la QVT et des RPS. Elle a mis en évidence les enjeux cruciaux auxquels les organisations font face et a proposé des recommandations pour une meilleure gestion. L'application de ces recommandations pourrait significativement améliorer la qualité de vie au travail et réduire les risques psychosociaux, bénéficiant ainsi aux employés et aux entreprises.

---

# Bibliographie

---

## Ouvrage

J.-M, PERETTI. *Ressources Humaines* (14e édition). Vuibert, (2013).

J-E Grésy & R P Nüchel & P Emont. *Gérer les risques psychosociaux : performance et qualité de vie au travail*. Édition Claire Cabaret. Bielsko-Biala, Pologne, 2013.

ROLAND CAUDE. Dans son livre « De l'organisation scientifique du travail au management des entreprises » Édition FAYARD-MAME, 1970.

Jack Duncan, *Les Grandes idées du management. Des classiques aux modernes*, Édition Afnor, 1997.

Christian BATAL. *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*. Éditions d'Organisation, 1999.

Élodie MONTREUIL. Livre : *prévenir les risques psychosociaux*. Edition DUNOD, paris, 2011.

## Dictionnaire

Dictionnaire Larousse [En ligne : <https://www.larousse.fr/> ]

## Sites Internet

<https://controle2gestion.net/ecole-classique-management>. Consulter : 02/04/2024.

[https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/fayolhtml\\_1263311218529.html#auteur](https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/fayolhtml_1263311218529.html#auteur). Consulter : 02/04/2024.

<https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/le-modele-bureaucratique-et-les-fondements-de-autorite-max-weber/>. Consulter : 02/04/2024.

<https://blog.hubspot.fr/sales/theorie-x-et-y>. Consulter : 10/04/2024.

<https://controle2gestion.net/ecole-contingence/>. Consulter : 12/04/2024.

[https://kupdf.net/download/evolution-de-la-fonction-ressources-humaines-en-algerie\\_5d35903be2b6f5945ae77d37\\_pdf](https://kupdf.net/download/evolution-de-la-fonction-ressources-humaines-en-algerie_5d35903be2b6f5945ae77d37_pdf). Consulter : 15/04/2024

<https://www.einai.life/blog/histoire-QVT>. Consulter : 05/05/2024.

Anact. Guide de la qualité de vie au travail, outils et méthodes pour conduire une démarche QVT. Edition 2019. Page 09. Disponible sur l'EURL : [Guide de la qualité de vie au travail Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT | Le portail de la fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#). Consulter : 06/05/2024

<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2010-2-page-11>. Consulter : 06/05/2024.

<https://www.mtess.gov.dz/fr/legislation-du-travail/>. Consulter : 09/05/2024.

<https://www.inrs.fr/risques/stress.fr>. Consulter 09 /05/2024

<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression>. Consulter : 09/05/2024.

<https://www.monentrepriseinclusive.com/risques-psychosociaux-en-entreprise/>. Consulter : 13/05/2024.

### **Thèses et mémoires**

MEKKIOUI Soumia. « DEVELOPPEMENT DES OUTILS DE REMUNERATION POUR OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES » Thèse de doctorat en science de gestion. Université de Tlemcen 2013.

A BOULAHDER, N BOURETA. « Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise ». Mémoire de Master en Sociologie du travail et de ressources humaines. Université de Bejaia.

S RECHIDI. M TRAORÉ. « La gestion des ressources humaines face aux risques psychosociaux ». Mémoire de Master en science de gestion. Option : Management des organisations. Université de Bejaia, 2019.

---

## **Liste des annexes**

---

## **Annexe 1 : Guide d'Entretien**

### **Axe 1 : Entretien avec les Responsables RH**

#### **Objectif de l'entretien :**

Comprendre la perception des risques psychosociaux (RPS) au sein d'ALCOST et identifier les facteurs organisationnels influençant ces risques. Explorer la qualité de vie au travail (QVT), les défis liés à la gestion des RPS, et les initiatives possibles pour améliorer le bien-être des employés.

**Q1 :** Comment évaluez-vous la qualité de vie au travail dans votre entreprise ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q2 :** Quels sont les principaux défis en matière de gestion des RPS dans votre entreprise ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q3 :** Avez-vous observé des symptômes de stress ou de RPS parmi les employés ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q4 :** Pensez-vous que les mesures actuelles pour prévenir les RPS sont suffisantes ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q5 :** Quelles initiatives ou changements proposeriez-vous pour améliorer la QVT et prévenir les RPS ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

## **Axe 2 : Entretien avec les Cadres et Agents de Maîtrise**

### **Objectif de l'entretien :**

Recueillir les perceptions des employés cadres et de maîtrise concernant leur qualité de vie au travail, les conflits rencontrés, les symptômes de stress, et les mesures actuelles pour prévenir les RPS.

**Q1 :** Comment évalueriez-vous votre qualité de vie au travail sur une échelle de 1 à 10 ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q2 :** Avez-vous été confronté à des situations conflictuelles dans votre travail ? Comment les avez-vous abordées et résolues ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q3 :** Avez-vous déjà ressenti des symptômes liés au stress ou aux RPS en raison de votre travail ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q4 :** Pensez-vous que votre entreprise prend suffisamment de mesures pour prévenir les RPS ?

Réponse :

.....  
.....  
.....  
.....

**Q5 :** Si vous aviez la possibilité de proposer une initiative ou un changement pour améliorer la QVT, que proposeriez-vous ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

### **Axe 3 : Entretien avec les Ouvriers**

#### **Objectif de l'entretien :**

Explorer les conditions de travail et les perceptions des ouvriers concernant la qualité de vie au travail, les conflits rencontrés, les symptômes de stress, et les mesures de prévention des RPS.

**Q1 :** Comment évalueriez-vous votre qualité de vie au travail sur une échelle de 1 à 10 ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q2 :** Avez-vous été confronté à des situations conflictuelles dans votre travail ? Comment les avez-vous abordées et résolues ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q3 :** Avez-vous déjà ressenti des symptômes liés au stress ou aux RPS en raison de votre travail ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q4 :** Pensez-vous que votre entreprise prend suffisamment de mesures pour prévenir les RPS ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

**Q5 :** Si vous aviez la possibilité de proposer une initiative ou un changement pour améliorer la QVT, que proposeriez-vous ?

Réponse :

.....  
.....  
.....

---

## **Table des matières**

---

<b>Remerciement</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction Générale</b> .....	01
<b>Chapitre (I) Généralités sur la Gestion des Ressource Humaines</b> .....	05
<b>Introduction</b> .....	06
<b>Section 01 Les écoles de pensée en Gestion des Ressources Humaines</b> .....	07
<b>1.1 L'école classique</b> .....	07
1.1.1 Taylor et le mouvement de gestion scientifique.....	07
1.1.2 Henry Fayol et le mouvement de l'administration scientifique.....	09
1.1.3 Weber et l'organisation bureaucratique.....	11
<b>1.2 L'école des relations humaines</b> .....	14
1.2.1 Elton Mayo et l'expérience de Hawthorne.....	14
1.2.2 Abraham Maslow et la hiérarchie des besoins.....	15
1.2.3 Douglas McGregor et les théories X et Y.....	16
1.2.4 Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs.....	17
<b>1.3 L'école de la contingence</b> .....	18
1.3.1 Joan Woodward et la contingence technologique.....	19
1.3.2 Henry Mintzberg et les facteurs de contingence.....	19
<b>Section 02 Fondamentaux de la Gestion des Ressources Humaines</b> .....	22
<b>2.1 Définitions de la Gestion des Ressources Humaines</b> .....	22
2.1.1 La gestion.....	22
2.1.2 Les hommes au travail.....	22
2.1.3 Les organisations.....	22
2.1.4 La gestion des ressources humaines.....	23
<b>2.2 L'évolution de la fonction des Ressources Humaines</b> .....	23
<b>2.3 Les missions et les activités de la GRH</b> .....	26
2.3.1 Les missions de la GRH.....	26
2.3.2 Les activités de la GRH.....	28
<b>Section 03 Contexte de la GRH en Algérie et ses enjeux actuels</b> .....	31
<b>3.1 Historique de la fonction RH en Algérie</b> .....	31

<b>3.2</b>	<b>Les professionnels en GRH en Algérie.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3</b>	<b>Les défis de la GRH en Algérie.....</b>	<b>35</b>
3.3.1	Les grands défis de la fonction RH en Algérie.....	35
3.3.2	Perspectives d'évolution et enjeux majeurs pour la fonction RH en Algérie.....	35
	<b>Conclusion.....</b>	<b>37</b>
	<b>Chapitre (II) La GRH dans l'amélioration de la QVT et la prévention des RPS.....</b>	<b>38</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>39</b>
	<b>Section 01 Conceptualisation de la QVT et des RPS.....</b>	<b>40</b>
<b>1.1</b>	<b>Compréhension approfondie de la Qualité de Vie au Travail (QVT).....</b>	<b>40</b>
1.1.1	Définitions de la QVT.....	41
1.1.2	Les six dimensions de la QVT.....	43
<b>1.2</b>	<b>Exploration des Risques Psychosociaux (RPS) .....</b>	<b>45</b>
1.2.1	Évolution historique des RPS.....	45
1.2.2	Définitions des RPS.....	47
1.2.3	Les comportements malsains au travail.....	47
1.2.4	Les manifestations des RPS.....	48
1.2.4.1	Le stress.....	48
1.2.4.2	Le burn-out.....	52
1.2.4.3	La dépression.....	55
	<b>Section 02 Politiques et pratiques de GRH favorisant la QVT.....</b>	<b>57</b>
<b>2.1</b>	<b>L'amélioration de la sécurité au travail.....</b>	<b>57</b>
<b>2.2</b>	<b>Action pour l'amélioration des conditions de travail.....</b>	<b>60</b>
<b>2.3</b>	<b>Action pour l'amélioration de contenu du travail.....</b>	<b>61</b>
	<b>Section 03 Processus de prévention des RPS, missions et rôle de la GRH.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1</b>	<b>Processus général de prévention des risques psychosociaux (RPS) .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2</b>	<b>Préparer le terrain pour une démarche de prévention des RPS.....</b>	<b>66</b>
<b>3.3</b>	<b>Missions de la GRH face aux RPS.....</b>	<b>68</b>
	<b>Conclusion .....</b>	<b>70</b>
	<b>Chapitre (III) Essai d'analyse du rôle des pratiques GRH dans l'amélioration de la</b>	
	<b>Qualité de Vie au Travail et la prévention des Risques Psychosociaux.....</b>	<b>71</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>72</b>

<b>Section 01</b>	<b>Présentation de l'unité ALCOST</b> .....	73
<b>1.1</b>	Historique de l'Unité ALCOST .....	73
1.1.1	Superficie et implantation.....	73
1.1.2	Missions.....	74
1.1.3	L'activité de l'Unité.....	74
1.1.4	Capacités installées.....	75
1.1.5	Capacité de stockage.....	75
1.1.6	Equipements.....	75
1.1.7	Effectifs.....	76
1.1.8	Chiffre d'affaires .....	76
1.1.9	Domaine d'activité de l'Unité ALCOST.....	76
<b>1.2</b>	Système d'organisation de l'Unité ALCOST.....	78
1.2.1	La direction de l'unité.....	78
1.2.2	Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité.....	78
1.2.3	Les structures opérationnelles.....	79
<b>Section 02</b>	<b>Enquête et analyse des pratiques RH de l'entreprise ALCOST</b> .....	82
<b>2.1</b>	La présentation de la méthodologie de la recherche.....	82
2.1.1	Présentation de l'Étude.....	82
2.1.2	La méthode de recherche.....	82
2.1.3	Les outils de collecte des données.....	83
2.1.4	Le Choix et la taille de l'échantillon.....	83
2.1.5	Les Techniques de Traitement des Données.....	84
<b>2.2</b>	L'analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien.....	84
2.2.1	Entretiens avec les Responsables RH.....	84
2.2.2	Entretiens avec les Employés (Cadres et Maîtrise) .....	86
2.2.3	Entretiens avec les Ouvriers (Exécution).....	87
<b>2.3</b>	Étude des documents internes.....	88
2.3.1	Accidents de travail.....	88
2.3.2	Les arrêts de travail.....	89
2.3.3	Rapports d'invalidité.....	90
<b>2.4</b>	Analyse et discussion des résultats.....	91
2.4.1	Analyse des entretiens.....	91
2.4.2	Analyse des accidents de travail.....	92
2.4.3	Analyse des arrêts de travail.....	92
2.4.4	Analyse des rapports d'invalidité.....	93
2.4.5	Synthèse des résultats.....	93
<b>Section 03</b>	<b>Recommandations et plan d'action pour ALCOST</b> .....	94
<b>3.1</b>	Réalisation d'un diagnostic détaillé de la situation actuelle.....	94

<b>3.2</b>	Amélioration de la communication et gestion des conflits.....	94
<b>3.3</b>	Mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH).....	96
<b>3.4</b>	Amélioration des conditions de travail.....	97
<b>3.5</b>	Répartition équitable des tâches et ergonomie des postes.....	98
<b>3.6</b>	Mise en place d'un système de prévention des risques psychosociaux (SPRPS).....	99
	<b>Conclusion</b> .....	100
	<b>Conclusion générale</b> .....	102
	<b>Bibliographie</b>	
	<b>Annexes</b>	
	<b>Table des matières</b>	
	<b>Résumé</b>	

## **Résumé**

L'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) et la prévention des risques psychosociaux (RPS) représentent aujourd'hui des enjeux cruciaux pour les entreprises. Ce mémoire examine comment la gestion des ressources humaines (GRH) peut jouer un rôle clé dans ces domaines, en prenant pour exemple l'entreprise ALCOST. À travers une analyse des pratiques actuelles en matière de QVT et de gestion des RPS, ainsi qu'une enquête auprès des employés d'ALCOST, cette recherche explore les leviers que la GRH peut actionner pour favoriser un environnement de travail sain et performant. Les résultats montrent que des politiques centrées sur le bien-être, la gestion du stress et une meilleure communication interne permettent non seulement de réduire les risques psychosociaux mais aussi d'améliorer la satisfaction et la productivité des employés. Ce travail souligne l'importance d'une GRH proactive pour assurer à la fois le bien-être des collaborateurs et la performance globale de l'entreprise.

## **Abstract**

Improving the quality of work life (QWL) and preventing psychosocial risks (PSR) have become critical challenges for companies today. This thesis investigates how Human Resource Management (HRM) can play a pivotal role in these areas, using ALCOST as a case study. By analyzing current practices in QWL and PSR management and conducting a survey among ALCOST employees, this research explores strategies that HRM can implement to create a healthy and productive work environment. The findings highlight that policies focusing on employee well-being, stress management, and improved internal communication not only reduce psychosocial risks but also enhance employee satisfaction and productivity. This study emphasizes the importance of a proactive HRM approach in ensuring both employee well-being and overall company performance.