

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique

Université Abou Bakr BELKAID – Tlemcen

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

Mémoire de magister

Sur le thème :

Impact physique du travail sur la motivation des travailleurs

**Etude de cas pratique sur les conditions de travail réalisée au niveau du
Centre de distribution de Saida – SONELGAZ -**

Présentée par Mr : YATIM Mohamed

Sous la direction scientifique de :

**Mr le Professeur, Docteur
BENDIABDELALLAH.Abdesselam**

Membres du jury :

- **Président** : Mr le Professeur, Docteur BELMOKADEM Mustapha
- **Membre** : Mr le Professeur, Docteur BELHABIB Abderrezak.
- **Membre** : Mr le Professeur, Docteur BOUNOUA Chaib.

Année Universitaire :2002/2003

Sommaire :

Chapitre 1 : Travail et motivation.

Section 1: L'homme et le travail

- 1.1 - Introduction.
- 1.2 - Travail, définition et finalité.
- 1.3 - Les conditions du travail, définition et finalité.
- 1.4 - Mode de diagnostic des conditions de travail
- 1.5 - Aspects et incidences économiques de l'analyse des conditions de travail

Section 2: La motivation au travail

- 2.1 - Introduction.
- 2.2 - Définition de la motivation.
- 2.3 - La motivation, une nécessité.
- 2.4 - Avantage d'une bonne motivation.
- 2.5 - Système et processus de la motivation.

Section 3: Conditions de travail et motivation

- 3.1 - Introduction.
- 3.2 - Le courant d'ordre psychologique.
 - 3.2.1 - Les théories des besoins – mobiles - valeurs.
 - 3.2.2 - Les théories du choix cognitif.
 - 3.2.3 - Les théories de l'autorégulation - métacognition.
- 3.3 - Le nouveau courant de pensée : la démocratie Industrielle Scandinave.

Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail.

Section 1: Analyse des conditions de travail

- 1.1 - Le contenu et la charge de travail.
 - 1.1.1 - La charge physique et la charge mentale.
 - 1.1.2 - Conditions d'ambiance physique.
 - 1.1.3 - Le travail et les risques d'agressions et de violence.
 - 1.1.4 - Harcèlement professionnel – moral -.
- 1.2 - La sécurité physique et hygiène de travail.
 - 1.2.1 - Analyse des accidents de travail.
 - 1.2.2 - Analyse des maladies professionnelles.

Sommaire :

Section 2 : Amélioration des conditions de travail

- 2.1 - Introduction.
- 2.2 - L'amélioration du contenu de travail.
- 2.3 - L'aménagement du temps de travail.
- 2.4 - La rémunération et les conditions de travail.
- 2.5 - L'amélioration de l'environnement du travail.

Chapitre 3 : Etude de cas sur les conditions de travail dans l'entreprise - SONELGAZ - centre de distribution de Saida.

Section 1 : Etude de cas pratique sur les conditions de travail dans le centre de distribution de Saida – SONELAZ -

- 1.2 - Aperçu historique de l'entreprise - SONELGAZ.
- 1.3 - Analyse représentative des ressources humaines du centre de distribution de Saida – SONELGAZ.
- 1.4 - Enquête par sondage des conditions de travail.
- 1.5 - Conclusion.



Remerciements

Je tiens à remercier personnellement et particulièrement le Professeur Dr **BENDI.A.Abdesselam** pour tout son aide et ces conseils précieux qu'il nous a fournis, mes remerciements vont aussi vers le Professeur Dr **BELHABIB Abderrezak**, ainsi que l'ensemble des enseignants qui nous ont bien encadrés durant tout au long du cursus.

Sans oublier de remercier spécialement le **Dr CHAIB Baghdad**, ainsi que le Dr **BENBOUZIANE Mohamed** pour leur appui et soutien. Par la même occasion, je remercie le Directeur du centre de distribution de – Saida – Sonelgaz : **Mr DAGHOUR et Mr Mohand** chef service ressources humaines pour leur aide et leur disponibilité continue.

Enfin, je finirai par adresser un gros merci à Mr **Abderrezak**.

Bibliographie

- Principe du management – **Harold Koontz et Cyril O'Donnelle** – édition marabout.
- « Loisir et travail », in De Coster, **Michel et Pichault, François**, traité de sociologie du travail, Bruxelles De Boeck, – 2^e édition 1998.
- Enrichir le travail – évaluation économique – **H.Savall** – édition economica.
- La jungle des théories de la motivation au travail – **Jean. Marie Toulouse et Robert Poupert** - revue mensuelle « Gestion » -novembre 1998.
- Gestion contre l'entreprise – **Francis Ginsbourger** - édition la découverte 1998.
- « Violence ou harcèlement psychologique au travail ? problématique- **Nicole Moreau** – Direction des études et des politiques – Ministère du travail – Gouvernement du Québec – 21 mai 1999.
- Gestion des Ressources Humaines – **J.P.Citeau** -édition Armand Colin/1997.
- Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise – **Eric Vatteville** –édition economica.
- Gestion des ressources humaines – **Joel.Candin et Sanches. Alain. Aldérito** – édition Beger-Levrault.
- Démarche pour l'évaluation ergonomique- **N.Lompré**- ingénieur CNRS et Docteur en psychologie ergonomique – <http://w.w.w.univ-pau.fr>.
- Analyse des conditions de travail –séminaire de **Véronique de Keyser** –**Marie Noël Beauchesne Florival et Diva Notte**
- Cours d'ergonomie IHM – **Stéphanie Mailles** – **Marie Milon** – **Nicole Lompré**.
- Introduction aux méthodes en ergonomie – **Lecomte Nathalie**– support de cours – 04/10/99 –ULB.
- Ergonomie : L'aménagement du travail – **Stephen Pheasant** - Impact sciences et société – Revue trimestrielle publiée par l'UNESCO – n° 165/1992.
- La motivation au travail – concept et théories – **Patrice Roussel**, LIHRE Université de Toulouse 1 –notes n°326/octobre 2000.
- Christine Cloarec- Site web – <http://actupsy.free.fr>.
- Principe du management –**George.R. Terry et stephen.g. Franklin** – édition economica.
- Les motivations de l'homme au travail – **Harry Levinson** – les éditions des organisations/1974.

Bibliographie

- Rémunération, motivation et satisfaction au travail – P.Roussel – édition economica/1996.
- Eric Bittar – le site web – www.Univ_Reims.fr.
- La structuration du travail – Didier Mottay – Cahier de recherche n° 2001-05.
- Le soi et la motivation – Nathalie Oubrayie et Patrice Roussel, LIHRE Université de Toulouse 1 –notes n°345/juillet 2001.
- Précis de gestion des entreprises –Jean René Edighoffer – édition Nathan.
- Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation – M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcad
- Théorie des organisations – Adda Boudjellal – polycopie de cours- Université de El Sénia – Oran.
- Organisation et gestion des entreprises – P.Charpentiers – édition Nathan/1997.
- La structure du travail « job design » -Didier Mottay – Grefige –université de Nancy2 – cahier de recherche n° 2001-05.
- Quel travail pour demain ? – Oscar Ortsman – édition Dunod-1994.
- « Organisation de travail – charge de travail – performance » - journée de travail organisées par l'ANACT et l'APRAT – les 27, 28 juin 2000.
- « La charge de travail » - actes du séminaire organisé par le réseau l'ANACT – le 09 mai 2001.
- « Ergonomie et santé professionnelle » Choon – Nam Ong – revue mensuelle Impact science et société –UNESCO – n°165/1992.
- Ressources Humaines – Jean Marie Peretti – collection Vuibert /1990.
- « Troisième enquête européenne des conditions de vie du travail 2000 » Pascal Paoli et Damien Merlié réalisée par l'ANACT.
- « Organisation du travail et santé dans l'union européenne-2000 » réaliser par l'ANACT.
- « la science du travail »-ergonomie- O.G.Edholm – édition Hachette.
- « Organisation, méthodes et techniques fondamentales »- Jean Gerbier – édition Dunod.
- « Ergonomie écologique : l'étude des lieux de travail humain »- Alan Hedge – revue Impact – sciences et société – n°165/1992 –UNESCO.

Bibliographie

- « Eclairage des lieux de travail »-François Muller – <http://www.alsace.net/aimet67>.
- « Eclairage artificiel au poste de travail »- fiche pratique parue dans la revue de l'INRS « Travail et sécurité » de novembre 1999.
- « Recommandations : vibrations » Marité Milon – <http://w.w.w.univ-pau.fr>.
- « Contrôle des nuisances atmosphériques dans les ateliers » Jean Bernard Gallay- médecin de travail- <http://www.alsace.net/aimet67>.
- « La prévention du risque d'agression des salariés en contact avec le public »- Caisse régionale du Languedoc- Roussillon.
- « L'amélioration des conditions de travail dans l'industrie » Jacque Régnier – collection Masson/1980.
- « Accidents, accidentés et organisation de travail » Première synthèse des résultats de l'enquête sur les conditions de travail de 1998 réalisée par MES/DARES.
- Rapport de l'inspection de travail en France / 1999.
- « La gestion du risque accidents du travail et maladies professionnelles » Rapport présenté par la cour des comptes au président de la république française- février 2002.
- « Les allergies professionnelles » coordinateur Pr M SAAD – OPU/1999.
- « Organisation humaine du travail » Pierre Jardillier – collection PUF/1978
- « Aménagement et réduction du temps de travail : passeport santé 35 heures» docteur Nathalie Delaunay– AIMT du bas - Rhin.
- «statistiques e nouvelles »publié par Alexander Wedderburn- BEST(Bulletin of European Studies on time) n°09/1996- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail.
- Résumé de la journée de débat du 13/03/99 sur « le passage aux 35 heures et rôle du médecin de travail pour éviter l'intensification et la densification du travail » organisée par l'association santé et médecine de travail.

Bibliographie

- « Ressources humaines-gestion éclatée » José Allouche et Bruno Sire –édition Economica/1998.
- « La sécurité au travail » P.Echelard – édition Dunod /1968.
- « Bilan social dans l'entreprise » L.Benhizia – édition OPU/1995.
- « Législation et réglementation du travail » Abderrahmane Yahiaoui – édition/Palais du livre/1997.
- « La prévention technique des risques professionnels » Slimane Lagra –édition OPU.
- « Gestion des ressources humaines » A.Bendabdellah –Polycopie – Université de Tlemcen.
- « Vers l'automatisme social » Pierre Naville – édition Gallimard/1963.
- « La philosophie du travail » Henri Avron – édition PUF/1961.
- «Le travail et le temps » W.Grossin – édition Antropos/1969.
- « Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie » Messaoud Mehri – édition OPU.



Dédicaces

*J*e dédie ce modeste travail à la mémoire de mon père et à la mémoire de ma grand-mère, je le dédie aussi à :

- Ma mère et mes frères et mes sœurs chacun par son nom.
- Ma compagne et à mes enfants, Imane, Rihab et Zineddine.
- Mon beau-père Hadjadji M'hamed et à sa famille.

*J*e le dédie enfin à tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin et qui ont cru en moi.

Table des matières

Sommaire	Page
<u>Chapitre 1</u> : Travail et motivation	01
<u>Section 1</u> : L’homme et le travail	02
Introduction	03
Travail, définition et finalité	04
Les conditions de travail, définition et finalité	08
Les modes de diagnostics des conditions de travail	13
Aspects et incidences économiques de l’analyse des conditions de travail	20
<u>Section 2</u> : La motivation au travail	23
Introduction	24
Définition de la motivation	26
La motivation, une nécessité	31
Les avantages d’une bonne motivation	35
Les systèmes et processus de motivation	38
<u>Section 3</u> : Conditions de travail et motivation	44
Introduction	45
Le courant d’ordre psychologique	47
Les théories des besoins – mobiles - valeurs	49
Les théories des besoins	49
Les théories classiques de la motivation intrinsèques	56
Les théories de la justice organisationnelles et de l’éthique	60
Les théories du choix cognitif	62
L’approche cognitive – interactionnelle classique	63
L’approche cognitive – intermittente	63
L’approche des dynamiques de l’action	66
Les théories de l’autorégulation – méta cognition	68
Le nouveau courant de pensée « la démocratie industrielle scandinave »	71
<u>Chapitre2: Analyse et amélioration des conditions de travail</u>	74
<u>Section 1</u> : Analyse des conditions de travail	75
Le contenu du travail et la charge de travail	76
La charge physique et la charge mentale	77
Conditions d’ambiance physique	89
Le harcèlement professionnel et risque d’agressions et de violence au travail	101
La sécurité physique et hygiène de travail	106
Analyses des accidents de travail	106
Analyses des maladies professionnelles	110
<u>Section 2</u> : Amélioration des conditions de travail	118
Introduction	119
L’amélioration du contenu de travail	120
Aménagement du temps de travail	125
Mode de rémunération et conditions de travail	132
L’amélioration de l’environnement du travail	134
<u>Chapitre2: Etude de cas pratique : étude des conditions de travail au niveau centre de distribution de Saida – SONELGAZ</u>	
Aperçus historique de la SONELGAZ	138
Analyse et étude des ressources humaine du centre	144
Enquête par sondage	158
<u>Conclusion generale</u>	214

IMPACT PHYSIQUE DU TRAVAIL SUR LA MOTIVATION DES TRAVAILLEURS

**Etude de cas pratique sur les conditions de travail réalisée au niveau du
Centre de distribution de Saida – SONELGAZ -**

Présentée par Mr : YATIM Mohamed

Sous la direction scientifique de :

**Mr le Professeur, Docteur
BENDBDELALLAH.Abdesselam**

Année Universitaire :2002/2003

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique

Université Abou Bakr BELKAID – Tlemcen

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

Mémoire de magister

Sur le thème :

Impact physique du travail sur la motivation des travailleurs

**Etude de cas pratique sur les conditions de travail réalisée au niveau du
Centre de distribution de Saida – SONELGAZ -**

Présentée par Mr : YATIM Mohamed

Sous la direction scientifique de :

Mr le Professeur, Docteur BENDIABDELLAH.Abdessllam

Membres du jury :

- **Président** : Mr le Professeur, Docteur BELMOKADEM Mustapha
- **Membre** : Mr le Professeur, Docteur BELHABIB Abderrezak.
- **Membre** : Mr le Professeur, Docteur BOUNOUA Chaib.

Année Universitaire :2002/2003

Introduction générale

- Introduction Générale

Des spécialistes de diverses spécialités se sont intéressés à l'étude du travail et à l'analyse de ces conditions certes nous sommes loin de la première signification du travail qui est le tripalium, outil utilisé comme torture autre fois pour faire obligé les esclaves de se soumettre aux ordres du maître.

A l'ère de la révolution technologique et de la révolution des techniques de communication et d'information, les choses ont certainement évolué et l'empreinte laissée sur la signification et les finalités du travail est très observable.

Essayer de traiter et d'étudier le thème de travail et ces conditions et leurs impact sur la motivation du personnel n'est pas un sujet nouveau, mais l'intérêt suscité par ce thème remonte aux années soixante où des études et des recherches ont été entamées afin d'étudier et analyser les différents problèmes que soulève le milieu professionnel. Evidement le problème de l'analyse et de l'amélioration des conditions de travail reste toujours présent, il est toujours un sujet contemporain et d'actualité.

Par conséquent, le choix du thème s'inspire de tous les arguments avancés. Sûrement l'analyse et l'amélioration des conditions de travail dans les pays développés a reçu une grande importance et l'état des recherches est à un stade très avancé. Malheureusement, nous ne pouvons pas dire de même pour l'Algérie où il y a eu négligence presque totale de l'homme en tant que travailleur exécutant ou en tant que manager dirigeant et nous pouvons avancer que l'échec de l'entreprise algérienne incombe en partie à cette situation de négligence.

Maintenant, évoquer les conditions de travail peut paraître un peu dérisoire dans l'entreprise algérienne impuissante souffrant de divers maux. Néanmoins, les défis et les enjeux auxquels doit faire face l'Algérie et à travers elle, l'entreprise économique, sont de taille devant une mondialisation caractérisée par la loi du plus fort. Les accords de partenariat au niveau macro, signé par l'Algérie avec l'union européenne vont pousser notre pays à entamer une révision de sa réglementation du travail, comme il est suggéré par nos partenaires pour qu'elle soit en conformité avec les normes européennes et internationales.

Ces accords de partenariat économique auront certainement des répercussions au niveau micro, par l'apparition de formes de partenariat et de relations interentreprises qui conduiront l'entreprise algérienne à se pencher un peu plus sur les conditions de ces employés, non pas comme une obligation à s'en acquitté, mais plutôt comme stratégie à la motivation au travail. L'apport des partenaires étrangers par un savoir faire dans le domaine des conditions du travail, sera d'une importance réelle.

La **problématique** au centre de notre étude visera à répondre à la question suivante : « l'amélioration des conditions de travail peut – elle avoir un impact sur la motivation des travailleurs ? ». cette question peut également être formulée comme suit : « la détérioration du milieu de travail et des conditions de travail, ne sont – ils pas des facteurs majeurs des faibles performance des travailleurs ? ».

L'**hypothèse** centrale que nous retiendrons est donc la suivante : « Dans l'entreprise SONELAGAZ, centra de Saida, des conditions de travail pénibles et précaires contribuent sans nul doute à une réelle démotivation du personnel ». c'est ce que nous tenterons de traiter dans cette étude.

Démarche d'étude proposée

Pour traiter ce thème, nous préconisons de le partager en deux parties, la première partie essentiellement sera une étude théorique par contre la deuxième partie sera consacré au côté pratique par l'illustration d'une étude de cas réalisée au niveau du centre de distribution d'électricité et de gaz SONELGAZ.

Première partie :

Chapitre 1: intitulé travail et motivations, dans ce présent chapitre, nous étudierons dans les trois sections qui les composent les approches théoriques réalisés sur travail et à ces conditions, les différents modes utilisés dans le diagnostic et l'analyse des conditions de travail et nous finirons la première section du chapitre premier par relater les aspects et incidences économiques de cette analyse.

Par contre, la deuxième section est consacré à l'étude de la signification du concept motivation, sa nécessité et les avantages d'une bonne motivation, sans oublier l'étude des systèmes et processus de motivation.

Nous concluons l'étude du chapitre par l'étude des deux courants qui ont influencé la problématique des conditions de travail, le premier courant d'ordre psychosociologique qui prend ces racines des travaux du mouvement des relations humaines et le deuxième courant de pensée est celui de la démocratie industrielle scandinave.

Chapitre 2 : Par ailleurs dans le présent chapitre qui est partagé en deux sections, l'analyse des conditions de travail est étudié sur la base des recherches scientifiques et des études faites et qui couvrira les thèmes suivants, le contenu et la charge de travail à travers l'étude de la charge physique et la charge mentale, les conditions d'ambiance physique et l'harcèlement professionnel. Nous aborderons aussi dans cette première section le problème de la sécurité et de l'hygiène de travail.

La deuxième section sera consacrée à l'étude de l'amélioration des conditions de travail où nous allons aborder les thèmes qui concernent l'amélioration du contenu du travail et de son environnement, ainsi que l'aménagement du temps de travail, aussi la prise des conditions de travail dans l'établissement des rémunérations est un facteur essentiel affectant la motivation des travailleurs qu'il ne faut guère négliger.

Deuxième partie :

Cette partie est consacrée à l'étude pratique réalisée au niveau du centre de distribution d'électricité et de gaz de Saïda – Sonelgaz, où nous avons essayé de démontrer les effets négatifs des conditions de travail sur la motivation du personnel à travers une enquête par sondage avec questionnaire, ainsi qu'à travers une étude descriptive et une analyse représentative des ressources humaines du centre.



Chapitre

1

Travail et motivation

C'est lorsque nous nous efforçons de saisir les ressorts intérieurs d'un autre homme que nous percevons à quel point sont incompréhensibles, mouvant, et nébuleux les êtres qui partagent avec nous la vues des étoiles et la chaleur du soleil.

JOSEPH CONRAD

Section 1: L'homme et le travail

Sommaire:

- 1.1 - Introduction.
- 1.2 - Travail, définition et finalité.
- 1.3 - Les conditions du travail, définition et finalité.
- 1.4 - Mode de diagnostic des conditions de travail
- 1.5 - Aspects et incidences économiques de l'analyse des conditions de travail

1.1 - Introduction :

Le travail, comme facteur générateur de richesses selon les économistes classiques, a suscité depuis fort longtemps l'intérêt de bon nombre de chercheurs et d'auteurs issus de courants et de disciplines différentes : économie, sociologie, psychologieetc.

Tous, on aborde le travail différemment, selon leurs propres visions et selon leurs appartenances à une certaine discipline, cet état des choses a aboutit, certainement à des résultats différents, divers, mais riches en conclusion.

Ces conclusions se complètent dans un tout harmonieux formant ainsi un courant nouveau et une discipline nouvelle qui étudie le travail dans tout ces aspects par l'analyse des conditions de son exécution, afin de les améliorer par la création de climat et d'espace favorable et motivant, soit d'un point de vue matériel ou immatériel, qui incite le travailleur à s'appliquer davantage dans l'exécution des tâches et à déployer plus d'efforts pour la réalisation des buts et fins déterminées par l'entreprise.

Malgré la divergence des études de recherches sur le travail et ces conditions, il y'a un accord commun entre les chercheurs sur l'importance que revêt le travail que ce soit pour le travailleur ou pour l'entreprise. Evidemment, parler du travail équivaut à l'implication directe de l'homme, qui est caractérisé par la complexité de ces comportements et agissements. L'homme en tant que facteur de production à exploiter, un capital à promouvoir, et un investissement à rentabiliser, a préoccupé l'esprit des managers par son comportement imprévisible.

Certainement les études réalisées sur le travail humain, partant des travaux de Taylor et Fayol par l'organisation scientifique du travail, passant par l'école sociale et les travaux de Mintzberg, l'école des relations humaines et les travaux de Mayo, de Maslow, de McClelland et ceux d'Herzberg sur la motivation, ont contribué à comprendre l'homme en tant que force de travail, mais aussi en tant qu'être humain plein d'espoirs et doués de sentiments, qu'il ne faut guère négliger dans le cadre de la motivation, l'analyse et l'amélioration de ces conditions de travail.

1.2 - Travail, définition et finalité :

Que ce soit l'économie, la sociologie, la psychologie, et autant d'autres disciplines qui se sont intéressés à étudier le travail en développant des approches et des visions toutes spécifiques, mais riches en données et renseignements, qui convergent vers un but commun qui est celui de promouvoir la relation de l'homme à son travail, en s'intéressant d'une part à l'homme en tant qu'être doué d'intelligence, de sentiments et de capacité mentale et physique qu'il faut développer pour une exploitation efficace et rentable, d'autre part en s'intéressant au travail par la prise en considération de ces conditions, en essayant de les épaissir et de les rendre plus acceptables, afin d'en tirer le meilleur profit et de réaliser une bonne productivité du facteur humain.

L'évolution historique du travail n'est enfin de compte que celle de l'évolution de l'homme depuis son apparition sur terre, car cette apparition est aussi celle du travail dans toutes ces formes.

Donner une définition, aujourd'hui au travail peut paraître un peu dérisoire, au tant que de parler de ces finalités, vu le niveau de développement atteint par le travail humain et la complexité dont il est caractérisé, suite au développement des technologies et des techniques. Néanmoins, nous présentons la définition suivante du travail, donc selon Harold Koontz et Cyril O'Donnelle : **« par le mot travail, nous entendons ici l'application d'un effort mental ou physique, volontaire ou contraint ; l'accomplissement sera complet ou limité »** . (1)

Par ailleurs, nous remarquons que chez Friedman : **« le travail est défini comme une activité fondamentale de l'homme, il est de nature créatrice permettant la modification du milieu tout autant que la transformation de lui même »** .(2)

1 : Principe du management – Harold Koontz et Cyril O'Donnelle – édition marabout P/535

2 : « Loisir et travail », in De Coster, Michel et Pichault, François, traité de sociologie du travail, Bruxelles De Boeck, – 2^e édition 1998 – P/03.

La relation de l'homme au travail s'est tellement dégradé à un tel point que le travail suscite aujourd'hui peu d'intérêt, s'est la conclusion déduite par Robert Dubin (1) qui est arrivé à conclure que les trois quarts des travailleurs industriels étudiés : **« le travail et l'usine ne constituent plus un intérêt central dans la vie »**. C'est ce qu' a remarqué David Riesman (2) qui a abouté à la même conclusion celle que **« l'homme ne faisait plus du travail la suprême vertu »**. Dans le même contexte, selon Schein des auteurs psychologues tels que Argyris, Maslow, Mc Grégor pensent que : **« le travail perd sa signification, moins à cause des aspirations sociales de l'homme que de son besoin intérieur d'utiliser de façon consciente et productive ses capacités et ses compétences »** .(3)

Certainement, le travail reste l'une des sources fondamentales de la satisfaction matérielle de l'homme, qui pour satisfaire ces besoins doit déployer des efforts qui seront récompensés par une certaine contre partie sous forme de rémunération monétaire, qui exprime l'effort fourni. D'un autre côté, on peut aussi considérer le travail comme une source de valorisation de soi, c'est ce que J.Delors (4) constate que le travail est : **« non seulement un moyen de gagner sa vie, mais aussi une finalité : réussir sa vie »**, par conséquent, on peut dire que le travail n'est pas seulement une source matérielle, mais également une source de satisfaction personnelle et professionnelle.

Dans un article intitulé « la jungle des théories de la motivation au travail »(5) J.M. Toulouse et R. Poupert confirment que les gestionnaires en se basant sur leurs expériences, sont arrivés à une conclusion selon laquelle les travailleurs ne sont plus motivés au travail. Nos deux auteurs présentent les différentes études qui portent sur l'expérience de travail, qui précisent ce qui suit :

1,2 : « Loisir et travail »In de Coster, Michel et Pichault, François, Traité de sociologie du travail, Bruxelles, De boeck, 2^e édition 1998-p/03

3 : Principe du management – Harold Koontz et Cyril O'Donnelle – édition marabout - P/507

4 : Enrichir le travail – évaluation économique – H.Savall – édition economica- p/31,33

5 : La jungle des théories de la motivation au travail –Jean. Marie Toulouse et Robert Poupert - revue mensuelle « Gestion » -novembre 1998.

- Le travail est un facteur d'épanouissement, mais il est aussi un facteur contraignant provoquant un sentiment d'isolement.
- Le travail est un facteur d'aliénation provoquée par une technologie très poussée, rendant le travail une simple assistance.
- Le travail est devenu une nécessité, un devoir qui ne procure plus de satisfaction.
- Le travail a une valeur instrumentale, un avantage financier.

Néanmoins, on est appelé à ce demander sur les causes de la dégradation et de la détérioration de l'image du travail. En réponse à ces interrogations, H.Savall (1)conclue que : **« le travail étant ressenti comme de plus en plus déprimant, de qualité de plus en plus faible, le travailleur a le réflexe naturel de le fuir, de lui consacré le moins de temps possible ».**

Il poursuit dans son analyse en aboutissant à une conclusion que cette fuite de l'homme du travail peut prendre plusieurs formes telles que : (2)

- La volonté d'être peu productif.
- Le refus d'assumer des responsabilités.
- L'apparition des petits accidents de travail.
- L'augmentation des congés de maladies et de l'absentéisme.
- Revendications pour l'aménagement et la réduction du temps de travail.
- Difficultés d'intéressé et d'intégré les jeunes.
- La recherche de compensations hors travail.
- Refus de s'engager, de s'identifier son sort, sa carrière à celui de l'entreprise.

Par conséquent, comme le remarque H. Savall, la détérioration de la qualité du travail de plus en plus faible équivaut à une dégradation de ces conditions, ce qui nous mène à conclure que toute quête visant l'amélioration de l'image du travail, doit prendre en considération l'amélioration de ces conditions qui sont un élément indissociable dans toute action.

Par ailleurs, l'image du travail chez les gestionnaires n'a guère changé, Philippe Zarifian (1) constate que : **« la gestion ne sait représenter le travail que comme un coût, et non comme une source de valeur ».**

Cette vision du travail provient du souci des gestionnaires d'améliorer la productivité du facteur humain, une productivité qui couvrira le coût engendré par le travail humain. P. Zrafian poursuit ces remarques sur la place que doit occuper le travail, dans ce contexte il confirme ce qui suit : **« parler des ressources humaines, c'est placer le travail sur le même plan que le capital et les matières premières, alors que le travail n'est pas une ressource parmi d'autres, il est celle qui met en valeur les autres ressources »**(2)

Dans le même contexte Francis Ginsbourger (3) à son tour constate que la présentation du travail est d'une grande pauvreté dans la comptabilité générale d'une entreprise, il est toujours présenté comme un coût.

Dans sa définition du sens du travail, Nicole Moreau (4) considère qu'actuellement le travail joue un rôle de fondateur des identités nouvelles, c'est à dire qu'il prend en plus une dimension identitaire et non seulement une valeur instrumentale. Cette réalité de la situation du travail a été aussi exprimée par C. Beaudelot et M. Gollac (5) qui estiment que : **« l'identité au travail génère des liens sociaux au-delà de l'usine, du chantier, du magasin ou du bureau ».** Ils constatent aussi que le sens du travail chez la plupart des individus en chômage est synonyme de vie : « tous ceux qui sont privé de travail disent que la vie est en grande partie privée de sens, tous ils éprouvent les plus grandes difficultés à lui redonner un sens ». En fin la conclusion déduite par N. Moreau est que le défis de réussir économiquement imposée aux organisation du fait de la concurrence mondiale, aura des retombés sur le sens même du travail

1,2 : Enrichir le travail – évaluation économique – H.Savall – édition economica- p/32

3 : Gestion contre l'entreprise – Francis Ginsbourger - édition la découverte 1998- P/128

4,5 : « Violence ou harcèlement psychologique au travail ? problématique- Nicole Moreau – Direction des études et des politiques – Ministère du travail – Gouvernement du Québec – 21 mai 1999 –P/47

1.3- Les conditions du travail, définition et finalité :

L'intérêt suscité à l'égard des conditions de travail ne date pas d'hier; on peut affirmer avec conviction que c'est l'une des préoccupations anciennes de la gestion des ressources humaines. Effectivement, c'est dans le milieu industriel surtout qu'on constate la nécessité de la prise en compte de ces conditions de travail à travers une action d'amélioration et une action sur la sécurité, du fait de l'univers dangereux que constitue l'entreprise par son organisation industrielle, pour l'intégrité physique et morale des travailleurs.

Néanmoins, nous pouvons aujourd'hui remarquer qu'aucun travail que ce soit physique ou mental, n'échappe à cette approche. Il faut signaler aussi, dans le même contexte que Fayol auparavant à donner une bonne importance à la fonction de sécurité dans sa définition des fonctions de l'organisation.

En fait, la prise de conscience effective du problème d'amélioration de l'environnement physique du travail à travers la prise en charge de ces conditions, n'a pris son essor véritable qu'après la fin des années 60, après d'ultimes luttes et sacrifices déployées par les travailleurs. Cependant, on remarque que certains facteurs ont accentué la nécessité de promouvoir des situations de travail totalement renouvelées, il s'agit de : (1)

- Les grèves et mouvements de révolte des ouvriers spécialisés.
- La difficulté de trouver des travailleurs pour l'accomplissement des tâches réputées pénibles.
- La désaffection des jeunes pour le travail manuel.
- La dégradation de certains indicateurs de performance.
- Les mouvements de démocratie industrielle dans les pays de l'Europe du Nord.

Pour ce qui concerne les objectifs que visent l'amélioration des conditions de travail, ils sont devenus de plus en plus complexes, c'est ce que distingue C. Piganiol (2).

Cette complexité des objectives pose une autre problématique, celle de la définition de ces conditions de travail, pour Eric Vatteville (1), il est difficile de cerner le thème des conditions de travail en raison de l'extrême diversité des situations des travailleurs. Cependant, il confirme que ce terme recouvre les domaines suivants :

- L'environnement physique et le cadre de travail.
- L'hygiène et la sécurité.
- L'amélioration du poste de travail et le contenu répétitif des tâches.
- Les communications et la dépendance hiérarchique.

Ces différents domaines pour E. Vatteville constituent l'ensemble des facteurs ergonomique et physiologique qui présentent le coût humain du travail. Par contre, Joël Candem et Aldérito Alain Sanches (2) remarquent, qu'on assimile les conditions de travail et la sécurité à l'ergonomie, pour eux cette assimilation est une vision réductrice. Ils insistent, par ailleurs, sur le fait que l'amélioration de ces conditions doit être réaliser de façon constante et ne se limiter guère à l'objectif qui consiste à limiter les atteintes à la santé physique ou mentale des travailleurs et de réduire la fatigue professionnelle, mais elle doit aussi favoriser le climat de travail propice à la qualité, ainsi qu' a la création d'un cadre de travail plus agréable, plus sécurisant et plus motivant.

Selon J. Leplat (3), qui exclue de ces conditions de travail les caractéristiques individuelles des travailleurs, il considère que ces conditions résument l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer les conduites au travail. On remarque que les ergonomes dans leurs quête pour l'éclaircissement du phénomène des conditions de travail, font une distinction entre ce qui suit : (4)

- 1- **Les nuisances** : ce sont des conditions de travail objectivement néfastes qui peuvent engendrer des atteintes physiques et physiologiques telles que les accidents de travail et les maladies professionnelles.

1 : Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise – Eric Vatteville –édition economica- P/115

2,3 : Gestion des ressources humaines – J.Candem et A. Alain. Aldérito – édition Beger-Levrault - p/-237.

4 : Gestion des ressources humaines – J.P. Citeau – édition Armand- Colin – p/132.

- 2- **Les contraintes** : ce sont les circonstances qui sont plus ou moins supportées par les individus ne provoquant pas de pathologie caractéristique. Ces contraintes sont reconnues et présentent des corrélations avec certaines perturbations des comportements sociaux., il s'agit de : des horaires, les cadences, du travail parcellaire, le mode de commandement, ...etc. Le travail de bureau qui est épargné par les nuisances, connaît un développement de certaines de ces contraintes.
- 3- **Les astreintes** : ce sont des éléments moins bien connus, ils sont d'apparition récente, ils touchent : la charge mentale, le stress, la fatigue nerveuse,...etc.

Toujours dans notre recherche à définir les conditions de travail, il y'a lieu d'attirer l'attention sur la définition basée sur un système composé par trois composantes, que nous présente H. Savall : (1)

- 1- **Les conditions intrinsèques du travail** : ces conditions sont en directe liaison aux structures et aux processus qui sont mis en application pour la réalisation d'un travail particulier.
- 2- **Les conditions extrinsèques du travail** : ce sont les dispositions statutaires auxquelles sont associées ces conditions. Ces dispositions statutaires régissent la relation qui lie le salarié à son travail.
- 3- **L'environnement global du travail** : il concerne les situations de l'emploi de façon global, ainsi que de la consécration.

Alors que M. Montmollin (2), les conditions de travail pour lui, ils « **expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent ou freinent l'activité des travailleurs** », par conséquent, la distinction faite à ce niveau aboutit à ce qui suit :

- 1- **Les conditions physiques** : qui sont liées aux caractéristiques des machines et des outils, de l'environnement du poste de travail.

- 2- **Les conditions organisationnelles** : qui sont liées aux horaires de travail, aux cadences et aux procédures prescrites.
- 3- **Les conditions sociales** : qui s'intéressent en particulier à la rémunération, à la qualifications, aux conditions de transport, logement et aux relations avec la hiérarchie.

Enfin, P.Jardillier recense quatorze facteurs qui représentent l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail. Il distingue que les conditions de travail résultent :

- **Du travail lui-même** : qui dépend des facteurs suivants :

- 1- **Contenu et charge du travail** : qui sont :

- 1.1- Les efforts physiques, charge et cadences.
- 1.2- La sécurité physique.
- 1.3- Le niveau de travail (compétences, qualifications).

- 2- **Implications psychologiques** : qui sont :

- 2.1- Les implications personnelles (attributions – délégations - responsabilité).
- 2.2- Possibilité de développement personnel.

- 3- **Contenu psychosocial** : qui sont :

- 3.1- Les structures et modes de fonctionnement.
- 3.2- Les relations paritaires et représentations.

- **De l'environnement du travail** : cet environnement concerne :
 - 1- L'environnement physique, collaborations et décor industriel.
 - 2- Horaires de travail.
 - 3- Mode rémunération.

- **De l'environnement local** : celui ci concerne les facteurs suivants :
 - 1- Le transport, logement,...etc.
 - 2- Les équipements sociaux de l'entreprise.

- **Du contexte global** : ce dernier est lié aux facteurs telles que :
 - 1- Les situations de l'emploi.
 - 2- Les consécration.

1.4 - Les modes de diagnostic des conditions de travail :

Le but visé et l'objectif à atteindre par une action de diagnostic et d'analyse des conditions de travail est celui de déterminer « **là où des situations critiques se sont produites ou risquent de se produire** » (1) et cela afin de les prévenir par une action d'amélioration de ces conditions. Donc la détermination des connaissances pertinentes pour l'aménagement ergonomique d'une situation de travail est en fin de compte l'objectif de l'analyse du travail en ergonomie.

Pour Nicole Lompre (2), « **l'analyse du travail est un concept clé pour l'ergonomie qui centre ses analyses sur les processus cognitifs mis en jeu par les opérateurs, c'est à dire les connaissances utilisées pour réaliser une tâche, la perception, les raisonnements, la représentation mentale construite en fonction de l'expérience** ». Par ailleurs, sans recourir à une analyse approfondie des conditions de travail, il existe quatre indicateurs qui peuvent indiquer la situation des conditions de travail dans une entreprise, ainsi que l'existence de problèmes. Ces indicateurs sont : (3)

- Les plaintes individuelles et collectives des travailleurs.
- L'absentéisme et la rotation du personnel.
- La fréquence et la gravité des accidents de travail.
- Le niveau de la production, et de la qualité du produit.

L'analyse du travail peut être abordée selon deux angles : (4)

1 : Gestion des ressources humaines – J.P. Citeau – édition Armand- Colin – p/136.

2 : Démarche pour l'évaluation ergonomique- N.Lompré- ingénieur CNRS et Docteur en psychologie ergonomique – <http://w.w.univ-pau.fr>.

1,3,4 : Analyse des conditions de travail –séminaire de Véronique de Keyser –Marie Noël Beauchesne Florival et Diva Notte p/18,19,21.

Premièrement : **Analyse de l'activité gestuelle**

A travers l'activité gestuelle, on peut analyser n'importe quel poste de travail, surtout lorsque celui-ci est un travail physique d'où l'importance de ce type d'analyse dans l'étude des postures et gestes.

La technique sur laquelle se base cette analyse est celle qui : « **consiste décomposer les gestes du travailleur en classes distinctes et à analyser comment elles se répartissent au cours d'un échantillonnage de périodes de référence** » (1).

Deuxièmement : **Analyse du travail en terme de prise d'information** :

Le progrès technologique a eu des retombés bénéfiques sur le travail physique des travailleurs à travers un allègement des charges physiques supportées par ces derniers. C'est la conclusion déduite par M. Friedman, après ces vives critiques de l'organisation scientifique du travail, il est arrivé en fin de compte que l'automatisme introduit par l'entreprise a eu des répercussions sur l'allègement du travail physique.

Par conséquent, la tâche des travailleurs a été réduite et ne consiste plus qu'à une tâche d'enregistrement, de sélection et de traitement de l'information, qui se présente sous forme de signaux, de graphiques, d'images ou de cadrans. Cependant, il y a des techniques qui permettent la réalisation de cette tâche des sélections et de traitement de l'information, ces techniques consistent à : (2)

- Observation du mouvement oculaire (regards) du travailleur posé sur les différentes sources d'information.
- Verbalisation des actions faites par le travailleur, ainsi que des signaux consultés.
- Simulation de la situation de travail et enregistrement des conduites, avec un matériel expérimental.

1,2 : Analyse des conditions de travail –séminaire de Véronique de Keyser –Marie Noël Beauchesne Florival et Diva Notte p/21,22.

Troisièmement : **Analyse du travail en terme de régulation** :

La tâche du travailleur ne se limite pas seulement aux déplacements et à la saisie des informations, mais elle va au-delà, par une organisation et une planification du travail, par une action de réduction des incidents et par une action qui évite d'excéder sa capacité de travail. A ce niveau on peut distinguer deux types de régulations :

- 1- **Régulation de la charge de travail** : cette régulation s'effectue à un niveau personnel, elle consiste à maintenir la charge de travail à un niveau plus acceptable par les travailleurs par rapport aux exigences de la tâche. Cette forme de régulation cherche les conduites les plus économiques qui permettent de réguler la charge de travail lorsque le niveau des exigences de la tâche augmente et cela par une action de simplification des conduites.

Ces exigences de la tâche peuvent être regrouper dans trois groupes suivants :(1)

- **Les exigences psychologiques** : qui se rapportent d'une part **au prise d'informations**, en ce qui concerne leurs nombres, leurs dispersions spatiale, ainsi que l'hétérogénéité des sources, l'inventaire des différents signaux utiles à l'opérateurs, la répartition de ces signaux, ...etc. d'autre part ces exigences se rapportent aussi **au traitement de l'information**, c'est à dire la prise des décisions, le degré d'élaboration des actions, stratégies utilisées, délais de réponse, respect des consignes,...etc. en fin ces exigences psychologiques peuvent se rapporter **aux connaissances** générales, spécifiques ou bien techniques des opérateurs, d'ou la nécessité d'une formation de base ou d'apprentissage.
- **Les exigences physiques** : ces exigences concernent les contraintes qu'imposent l'environnement, il s'agit de l'éclairage, le bruit, les vibrations,...etc. Ainsi que de la charge physique c'est à dire la dépense énergétique et statique, les efforts, les mouvements et postures.

- **Les exigences sensori – motrice** : ces dernières exigence sont relatives aux opérations ou il y'a entre l'information que produit une machine et l'action entreprise par l'opérateur, une liaison directe, c'est le délais que sépare l'apparition des informations et le début de l'action, ainsi que du degré de précision de l'action sur la commande,...etc.

2 - **Régulation des incidents** : L'analyse des incidents survenus pendant une période a été privilégié depuis par l'ergonomie, car cette dernière analyse traduisait souvent une mauvaise adaptation du matériel. On a constaté aussi que de mauvaises conditions de travail généreront souvent des baisses de rendement, une dégradation de la qualité du travail accomplis, ainsi que l'apparition d'erreurs et d'accidents. La régulation des incidents se fait tout d'abords par une opération de collecte d'informations sur les incidents, mais aussi par la possibilité donnée au travailleur de corriger ces erreurs par la connaissance des résultats obtenus.

Aussi, cette analyse des conditions de travail se réalise selon Nicole Lompré à partir de l'identification de quatre objets d'étude qui sont : (1)

- Opérateurs.
- Tâches que l'opérateur effectue.
- Activités mis en œuvres pour effectuer une tâche.
- Contexte dans lequel l'opérateur et sa tâche vont évoluer.

Les méthodes utilisées par l'analyse des conditions de travail sont : (2)

- Observations.
- Entretien individuel.
- Groupes de discussion.
- Enquête et questionnaires écrits.

1 : Cours d'ergonomie IHM – Stéphanie Mailles – Marie Milon – Nicole Lompré

2 : Introduction aux méthodes en ergonomie – Lecomte Nathalie– support de cours – 04/10/99 -ULB

1 – **Les observations** : c'est une technique qui consiste à observer soit de façon directe ou indirecte l'activité ou le comportement de l'opérateur. Dans cette technique, il faut faire attention à ce qu'on appelle communément l'effet de Hawthorne qui est un « **effet d'activation générale chez les observés due à la présence de l'observateur perçue comme valorisante** »

2 - **Entretien individuel** : Cette technique consiste à collecter des informations par l'intermédiaire et aux moyens de questions posées directement et verbalement aux opérateurs.

3 – **Groupes de discussions** : C'est par l'intermédiaire de discussions et de débat entre plusieurs personnes, qu'on peut récolter d'importantes informations et données. Cette discussion est dirigée par un animateur. Cette technique permet de réaliser une sorte d'interaction sociale entre plusieurs personnes, qui aboutira à une sorte de créativité et de dynamique au sein du groupe, ce qui résultera et donnera une synthèse riche de données et de renseignements.

4 - **Enquêtes et questionnaires écrits** : Ces techniques sont l'ensemble des questions posées aux opérateurs soit oralement ou par écrits. Ces techniques sont rapides et flexibles, mélangeant des types de questions ouvertes, fermés.....etc, et utilisant des statistiques, ainsi que l'échantillonnage.

En plus, on peut citer aussi toujours selon N. Lecomte, d'autres types de méthodes utilisées qui sont spécifique à l'ergonomie, ce sont :

- Les indicateurs physiologiques.
- L'analyse des mouvements oculaires.
- L'auto - observation du poste.
- Les incidents critiques.
- La double tâche.
- La simulation, maquettage, prototypage.
- La verbalisation.

1 – **Les indicateurs physiologiques** : Il s'agit ici de mesurer les constantes physiologiques concernant chaque opérateur. Parmi ces indicateurs qui sont utilisées de façon fréquente, nous citons : (1)

- La fréquence cardiaque et le volume d'air expiré au cours du travail par l'opérateur. Cet indicateur permet d'évaluer la dépense énergétique.
- Les potentiels évoqués corticaux qui permettent de différencier les difficultés des tâches mentales exercées par un opérateur.
- L'enregistrement de l'activité de certains muscles, comme c'est le cas pour la nuque ou la charge statique est primordiale.
- Le seuil critique de fusion optique qui est souvent interpréter comme un indice de la charge mentale. Certainement les observations ont permet de constater une baisse ce cet indice après trois ou quatre heures de travail de vigilance.

2 – **Analyse des mouvements oculaires** : Cette dernière analyse s'effectue par l'intermédiaire d'un système optique de micro – caméra qu'on fixe sur la tête du sujet pour analyser la prise d'informations visuelles. Ce type d'analyse est utilisé dans les domaines tels que le pilotage aérien, conduite automobile, contrôle de radar, contrôle de qualité....etc.

3 – **L'auto – observation du poste** : à travers cette méthode d'analyse ont va observer de façon personnelle l'activité par une opération d'apprentissage et d'exécution de l'activité, ce qui lui permet d'appréhender et de prendre conscience des difficultés du poste de travail. Cette méthode peut être appliquer dans le travail à la chaîne, elle est considérée comme peu objective car l'analyste est considéré comme un opérateur débutant.

4 – **Les incidents critiques** : Cette méthode consiste à collecter les informations sur les incidents qui sont survenus pendant une période ou un intervalle de temps donné. Ces évènements inhabituels peuvent être des erreurs, des incidents positifs ou négatifs, des accidents...etc.

1,2 : Analyse des conditions de travail –séminaire de Véronique de Keyser –Marie Noël Beauchesne Florival et Diva Notte p/22.

5 – **La double tâche** : Cette méthode consiste à ajouter une tâche secondaire en plus à la tâche principale, afin de mesurer la charge de travail de l'opérateur, ainsi que la mesure des changements survenus et observés dans les comportements et conduites opératoires. Cette méthode est considérée comme une approche partielle.

6 – **La simulation, maquettage, prototypage** : cette méthode se réalise par l'utilisation d'un poste de travail artificiel qui représente tout ou une partie des conditions de travail. Cette méthode est une technique expérimentale, comme exemple on peut citer les simulateurs de vol, de conduite, prototype.....etc.

7 – **Verbalisation** : Dans cette méthode, l'opérateur pense à voix haute, parmi les avantages de cette méthode, s'est qu'elle minimise les risques d'oublis. Cette méthode consiste donc à Verbaliser des actions faites par le travailleur, ainsi que des signaux consultés.

1.5- Aspects et incidences économiques de l'analyse des conditions de travail :

Primordialement, répondre à la question concernant le rôle que doit jouer chaque acteur s'intéressant à l'étude du travail et à l'analyse de ces conditions, est importante du point de vue qu'elle vise un but celui d'arriver à unir toutes ces études pour l'aboutissement à une vision globale sur les meilleures méthodes et techniques visant l'amélioration des conditions de travail. A ce sujet, Henri Savall (1) confirme et constate que les défaillances de la vision socio-psychologiques de la vie de travail résultent dans sa majeure partie de la négligence des facteurs économiques qui sont mal connus dans l'analyse des conditions du travail.

La négligence des facteurs économiques résulte d'une mauvaise compréhension de ces facteurs qui sont identifiés comme les causes réelles de la situation du travail, car selon les socio-psychologiques l'identification par l'entreprise de formes de production pour atteindre les résultats fixés, se fera au détriment des conditions du travail. L'ignorance de l'aspect économique dans toutes approches qui vise l'analyse et l'amélioration du travail et de ces conditions seront considérées comme stériles, du fait que cette négligence touche l'objectivité; ainsi que la crédibilité des résultats obtenus. Dans ce cadre nous pouvons inclure l'avis d'un spécialiste en ergonomie Stephen Pheasant (2) qui considère que : « **le travail est un processus à la fois social et économique. Sa nature est donc nécessairement déterminé par les forces sociales et économiques** » ; d'où l'importance de prendre en considération ces aspects socio-économiques du travail dans toutes études qui concerne le travail. La majeure préoccupation de l'économiste; comme le remarque S. Pheasant est la productivité qui est une comparaison des coûts de production à la valeur des produits fabriqués ou vendus. Henri Savall constate que suite à la confusion des sociopsychologues à décerner entre les causes et effets, les a amenés à conclure qu'en aucun cas l'amélioration des conditions du travail ne sera servi comme prétexte argumentant l'augmentation de la productivité :

1,3 : Enrichir le travail humain – Henri Savall – édition economica 1989 - p/12-13.

2 : Ergonomie : L'aménagement du travail – Stephen Pheasant - Impact sciences et société – Revue trimestrielle publiée par l'UNESCO – n° 165/1992.

« la recherche d'une plus grande productivité n'est assurément pas le mobile qui provoque le changement; on n'améliore pas le travail en vue d'accroître la productivité » (3). Cette confusion est due à la non - prise en considération des facteurs économiques dans toutes analyse ou action visant l'amélioration de ces conditions. Nous ajoutons ici ; que ces conditions du travail dans leurs évolutions sont influencées par certains facteurs et aspects sociaux causés par une certaine pression sociale qui pousse l'environnement à un certain changement touchant en premier lieu et certainement les individus et leurs environnement de travail. Ce changement est le fait de certains éléments tels que : (1)

- L'élévation du niveau de vie.
- L'allongement de la scolarité.
- L'évolution du niveau culturelle de la population active.

L'intérêt suscité par l'amélioration des conditions de travail a été aussi provoqué par une certaine pression économique et technologique, qui pousse les dirigeants à s'intéresser un peu plus sur la situation de leurs travailleurs et à prendre les décisions qui s'imposent à ce niveau par l'adoption de nouvelles formes d'organisation de travail qui répondent aux exigences de cette pression économique causée par une concurrence acharnée et une évolution technologique très élevée, posant ainsi un défis à toute entreprise voulant réussir et survivre.

Effectivement, toutes actions dirigées vers l'analyse du travail en vue d'améliorer ces conditions, a des incidences économiques sur l'individu, mais aussi sur l'entreprise ; engendrant par conséquent des coûts réels et des coûts cachés qui sont provoqués par de mauvaise situation des conditions de travail, qu'il faut prendre en considération par la détermination d'indicateurs objectives. Le problème qui se pose devant les partisans d'une action d'amélioration des conditions de travail, est celui de convaincre les gestionnaires de l'utilité de cette action et de ces répercussions bénéfiques sur la motivation des travailleurs et ces retombés positifs sur la productivité de l'entreprise. Convaincre les managers demande de l'analyse des conditions du travail, quelle soit bien argumenté par des données économiques pouvant faire accepter toutes suggestion ou proposition de réaménagement de ces conditions, surtout en période de crise.

1 : Analyse des conditions de travail –séminaire de Véronique de Keyser –Marie Noël Beauchesne Florival et Diva Notte p/14.

Selon Keyser, Beauchesne et Notte, les incidences économiques des conditions du travail ne peuvent être observées qu'au niveau micro-économique, là où on peut analyser les coûts cachés de ces conditions, c'est à dire à l'intérieur de l'entreprise.(1) Par ailleurs, l'approche économique que nous présente H.Savall, consiste à : « **identifier les effets économiques, ergonomiques ou psychosociologique** »(2). Cette approche vise ce qui suit :

- La restructuration du calcul économique des effets économiques du comportement en situation de travail pour la préparation des décisions.
- L'appréciation des résultats à travers le perfectionnement des modèles des coûts et performances.

Cette approche économique se décompose en deux approches :

- Une approche micro – économique :
 - Une approche macro – économique :
- L'approche micro économique : c'est au sein de l'entreprise, de l'organisation qu'il s'agit d'étudier les situations de conditions de vie au travail (conditions d'environnement ou d'organisation) et des actions à prendre pour leurs améliorations. C'est ainsi que l'évaluation économique des conditions de travail se réalise au niveau microéconomique, par la détermination des coûts cachés dont l'analyse est liée aux conséquences internes à l'entreprise. Ces coûts peuvent avoir des conséquences et incidences financières tels que la perte et gain de productivité, variations de turn over, elles peuvent être aussi non financières, c'est-à-dire quantifiables tels que les indicateurs sociaux, enfin ces coûts peuvent être ni financiers, ni quantifiables tels est le cas du climat social.
 - L'approche macroéconomique : son espace d'étude économique est nationale, voire transnationale. Les effets générés au niveau microéconomiques par l'analyse et l'amélioration des conditions peuvent avoir, certainement des conséquences et des effets au niveau macroéconomique.

1 : Analyse des conditions de travail –séminaire de Véronique de Keyser –Marie Noël Beauchesne Florival et Diva Notte p/72.

2 : Enrichir le travail humain – Henri Savall – édition economica 1989 - p/72.

Section 2: La motivation au travail

Sommaire:

2.1 – Introduction.

2.2 - Définition de la motivation.

2.3 - La motivation, une nécessité.

2.4 - Avantage d'une bonne motivation.

2.5 - Système et processus de la motivation.

Section 2 : Motivation au travail.

2.1- Introduction :

La motivation au travail, en tant que concept, est de récente utilisation dans les organisations, et elle n'a pris de l'ampleur et de l'importance que suite à l'intérêt qu'elle a suscité chez les chercheurs et managers qui tentaient de comprendre les organisations et en particulier les entreprises.

Certains essais essayaient de démontrer l'évolution des motivations au fil des époques, à titre d'exemple Vallerant et Till (1) dans leur essai tentent de montrer jusqu'à l'apparition du concept motivation au travail, les effets de l'évolution de la pensée, depuis les Grecs jusqu'au scientifiques contemporains, sur le comportement humain dans les organisations sociales, dans le même contexte, on peut citer aussi J.Ellul,(2) qui a montré que le contenu des motivations a connu une forte évolution et une variation importante au cours de l'histoire.

Malgré toutes ces évolutions considérables dans le contenu des motivations, les chercheurs et managers se mettent en commun accord sur le fait que la motivation comme concept et objet de recherche n'a fait son apparition dans le langage des organisations, qu'après le premier tiers du XX ème siècle.

Certes, ce n'est que dans les années 1920-1930 que les chercheurs et gestionnaires se sont posé la question sur la signification du terme « motivation ». L'apparition du concept fut abordé pour la première fois dans les travaux des psychologues : Tolman (1932) et Kurt Lewin (1936), ce dernier fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique, il préconisait qu'il faut conjuguer les motivations et les habilités pour arriver à déterminer le rendement, cette vision s'est avérée incomplète.

Effectivement, c'est avec l'apparition des premières failles dans l'organisation scientifique du travail (Taylorisme), que les réactions aux modèles rationnels apparurent. Ces vifs critiques sont le produit des travaux de certains psychologues et sociologues, qui reproche la vision simpliste du Taylorisme vis à vis la nature humaine. Ces derniers considèrent que la motivation des individus et à travers elle la réalisation de l'efficacité de l'organisation, dépend de la capacité d'une prise en charge effective et totale des besoins de l'homme par ces organisations.

Depuis ce temps de nombreuses théories ont vu le jour et qui se sont intéressées de plus près au concept motivations au travail, qui a eu un intérêt capital dans la mobilisation des ressources humaines de l'entreprise autour de son objectif.

2.2- Définition de la motivation :

Dans ces notes sur la motivation au travail, le professeur P. Roussel, constate que définir la motivation relève du défi, suite aux divergences qui existent au plan théorique, qu'au niveau pratique, du fait de la divergence des courants de pensée.

Il va jusqu'à affirmé que le concept motivation au travail va devenir « protéiforme et se complexifier », et cela du fait du grand nombre des définitions proposées : Environ 140 définitions selon le recensement de Kleiginna A.M et Kleiginna P.R (1). Néanmoins, il finit par constaté que depuis une vingtaine d'année, il y'a un certain consensus qui se forme autour des dimensions qui caractérisent le concept motivation.

Etymologiquement d'après Christine Cloarec (2) ; le terme « motivation » est à l'origine un vocable anglo-saxon qui a conservé son sens original. Dans ce cadre; elle nous présente la définition suivante, celle du grand dictionnaire de la psychologie qui définit la motivation comme :

« Processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement, ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exercent le comportement ».

Par conséquent, on peut relever selon Christine Cloarec de cette définition certains aspects qui caractérisent la motivation :

- La motivation, selon cette définition, est un processus psychophysiologique, c'est à dire qu'elle dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives.

1: La motivation au travail – concept et théories – Patrice Roussel, LIHRE Université de Toulouse 1 –notes n°326/octobre 2000 –

2: Christine Cloarec- Site web – <http://actupsy.free.fr>.

- La motivation, du côté neurophysiologique, est considérée comme une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation : niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne.
- La motivation, du côté physiologique, correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif et qui les maintiennent jusqu'à ce que cet objectif soit atteint.

En ce sens, on peut dire que la motivation procure et fournit l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

A ce stade, pour comprendre, et cerner les aspects et dimensions de la motivation voici différentes définitions du concept, qui peuvent nous aider dans cette tâche :

« La motivation est une prédisposition à agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique » Don Hellriegel et Slocum. (1)

« On peut définir la motivation comme un état dans la perspective de l'individu, qui représente la force de sa propension à faire des efforts dans le sens d'un comportement particulier » Cyrus.F. Gibson. (2)

« Le mot motivation se rapporte à un comportement orienté vers un objectif. Un comportement orienté vers un objectif se caractérise par un processus qui consiste à choisir et à orienter certaines actions parmi des activités auxquelles on se livre de pleins grés pour atteindre des objectifs » Kea Chung. (3)

« Les motivations sont des expressions des besoins d'une personne : elles sont donc personnelles et intériorisées » Keith Davis. (4)

« La motivation se rapporte à la somme des efforts déployés pour atteindre un objectif » Andrew Dubrin. (5)

Par conséquent, ces différentes définitions, comme le remarque G.R. Terry et S.G.Franklin, présentent plusieurs dénominateurs communs qui caractérisent le concept de motivation :

- L'existence d'un **besoin intérieur**, ce besoin qui donne, procure de l'énergie au comportement humain et qui l'active.
- L'existence d'un certain **dynamisme**, qui correspond à la force intérieure qui entraîne et pousse le comportement humain dans un sens particulier.
- L'existence **d'objectifs**, qui sont le ferment, les incitations ou les gratifications, qui renforcent la satisfaction personnelle, qui renforce à son tour la perpétuation des besoins.

Par contre la définition, que présentent Terry et Franklin selon laquelle la motivation : « **est le besoin ou le dynamisme intérieur qui pousse un individu à agir dans le sens orienté vers un objectif** » (3), cette définition présente certains aspects de la motivation qu'il faut souligner :

Parmi ces aspects, est que la motivation est considérée comme un besoin intérieur, qu'on ne peut guère observer directement, comme le souligne Keith Davis, ainsi que Bergeron, qui dans son étude de la motivation, fait la distinction entre deux approches :

- L'approche économique, selon laquelle « **la théorie de motivation était à la base la théorie de l'influence du milieu extérieur ; l'homme aurait des vues rationnelles et économiques et serait motivé par l'argent** » selon Harry Levinson. (1)
- L'approche psychologique, qui fondée sur une vaste théorie de la personnalité, toujours selon Bergeron, il y a nécessité de savoir et de connaître ces deux approches pour bien comprendre le concept de motivation.

Pour P.Roussel, la définition suivante :

1 : Les motivations de l'homme au travail –Harry Levinson – les éditions des organisations/1974- P41.

- L'approche psychologique, qui fondée sur une vaste théorie de la personnalité, toujours selon Bergeron, il y'a nécessité de savoir ces deux approches pour bien comprendre le concept de motivation.

Pour P.Roussel, la définition suivante :

« **Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance** » (1), est la plus convaincante parce qu'elle relate les quatre éléments que les psychologues considèrent comme les éléments constitutifs de la motivation :

- 1- **Le déclenchement du comportement** : c'est l'action qui consiste de passer à l'acte, de passer d'une situation d'absence totale d'activité à une situation d'exécution des tâches qui nécessite le déploiement de forces que ce soit neurophysiologique ou bien psychologiques, en un mot en une dépense d'énergies physiques, intellectuelles ou mentales, comme nous l'avons vu auparavant, la motivation est considérée comme une source qui fournit l'énergie nécessaire pour l'accomplissement du comportement.
- 2- **La direction du comportement** : la motivation à travers sa force incitatrice, guide et oriente le comportement humain vers le sens, la direction des objectifs à atteindre.
- 3- **L'intensité du comportement** : par intensité, on vise le niveau des efforts nécessaires à déployer et l'énergie adéquate à fournir, c'est à dire à la mesure des objectifs, ces dernières peuvent être inciter par la motivation.
- 4- **La persistance du comportement** : c'est la continuité dans le temps de la direction par un maintien du comportement sans qu'il y une déviation dans le sens orienté, et aussi de l'intensité, par un maintien du niveau des efforts déployés sans qu'il y fléchissement et affaiblissement dans l'énergie fournie.

Additionnellement, nous attirons l'attention sur le terme « construit hypothétique » que fournisse cette définition, qui est supposé être développer chez chaque personne, ce construit est un processus déclenché à l'origine, selon P.Roussel par l'action motivationnelle.

Cette force motivationnelle peut être d'origine interne ou « dispositionnelle » (1), c'est à dire qu'elle provient de l'intérieur, des profondeurs de l'être humain et qui dépend de ces caractéristiques personnelles.

Elle peut être aussi d'origine externe, dite aussi « situationnelle » (2) parce qu'elle dépend de caractéristiques liées à la situation, à l'environnement du travail, et à pas mal d'autres facteurs externes.

Enfin, en ce qui concerne la force du dynamisme, dont George.R.Terry et Stephen.G.Frankiln confirment qu'elle dépend du niveau de satisfaction perçu par l'individu, à ce sujet, il faut faire la distinction entre motivation et satisfaction, car selon R.Francés(3), qui propose une définition plus mathématique au concept motivation, il la défini par l'ensemble des aspirations ou attentes (A) d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Chacune de ces attentes est affectée d'une valence (V) qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente. Les valences attribuées aux attentes sont subjectives. Elles peuvent différer selon le travailleur et selon le type d'emploi.

M : la force de la motivation au travail.

A : attentes (somme des résultats attendus dans un emploi).

V : valence (désirabilité, importance de l'attente).

$$M = A \times V$$

Par contre, la satisfaction, suppose une confrontation des attentes avec les résultats effectivement obtenus (O). l'idée est simple, elle réside dans le fait que plus les attentes (A) dépassent ce qui est obtenus (O) moins la satisfaction est grande.

1,2 : Rémunération, motivation et satisfaction au travail – P.Roussel – édition economica/1996- p73

3: Eric Bittar – le site web – www.Univ_Reims.fr

2.3- La motivation, une nécessité :

Il est, toujours utile de se demander, si la motivation est-elle nécessaire ?. Les managers, au niveau pratique, sont en mesure d'apporter une réponse convaincante, car on les considère toujours et depuis longtemps, comme les créateurs d'environnement. Ces derniers, ce sont vite rendus compte de l'importance que revêt la motivation, à rallier le personnel autour du projet de développement de l'entreprise, et cela par une action de mobilisation des ressources humaines, considérée comme le levier de performance, et qui est vite devenue une des priorités pour beaucoup d'organisations.

En cherchant la mobilisation des ces ressources humaines, devenue le centre des préoccupations des managers, par un ralliement du personnel synonyme d'adhésion complète, d'implication réelle et d'engagement total au projet de l'entreprise, ne peut se réaliser que par l'intermédiaire d'une action motivationnelle, prenant en compte les aspirations individuelles de l'homme au travail. Ces aspirations doivent être prises en charge par l'entreprise, car prêter attention et intérêt aux besoins du travailleur permettra de déterminer les facteurs essentiels de la motivation au travail. Ces besoins individuels doivent aller de pair avec ceux de l'entreprise.

Par ailleurs, motiver quelqu'un équivaut à le rendre se sentir concerné par l'avenir et le sort de l'entreprise pour laquelle, il travaille. Préoccupée aussi par l'amélioration de sa performance économique, l'entreprise est en quête d'une bonne formule, qui lui assurera une productivité du facteur humain. La motivation au travail peut se présenter comme une solution par la satisfaction des besoins de l'homme au travail et cela vu les résultats obtenus. La gratification peut être d'ordre matériel ou bien d'ordre psychosocial.

Selon Didier MOTTAY (1), « **les gestionnaires et les psychologues sont d'accord sur l'obligation d'assurer une bonne adéquation entre les caractéristiques du travail et la personne qui l'effectue, soit d'agir en direction de la personne, soit d'agir en direction du travail** » .

1 : La structuration du travail – Didier Mottay – Cahier de recherche n° 2001-05 – P03.

A travers cela, nous concluons que les préoccupations des gestionnaires doivent se diriger et être axer sur deux volets essentiels :

- Le premier volet se préoccupera du travail par l'agissement sur son contenu et son environnement à travers une nouvelle organisation et une amélioration de ces conditions.
- Le deuxième volet se dirigera vers la personne qui effectue ce travail, par une bonne politique de recrutement, de formation, de rémunération, ainsi que par une prise en considération de ces besoins à travers une prise de conscience motivationnelle.

Actuellement et selon Nathalie Oubrayie et Patrice Roussel, « les organisations contemporaines semblent se recentrer sur l'importance à accorder aux qualités individuelles de leurs salariés en sollicitant toujours plus la motivation au travail et des comportements liées aux compétences, à l'autonomie et aux traits de personnalité. Les compétences et les qualités individuelles sont également au centre des problématique de recherche sur la motivation et sur le soi ».(1)

Clairement préciser auparavant, ces compétences et qualités individuelles sont à l'origine interne de la force motivationnelle, l'homme au travail veuille toujours à être reconnu compétent, c'est un enjeu social et personnel pour lui, mais aussi et surtout, la compétence est une des conditions de la motivation. Aujourd'hui, travailler est un facteur de réalisation de soi.

L'importance de la motivation provient aussi de sa liaison inséparable avec la question d'efficience au travail, cette efficience, qui est une composante à part entière de la motivation, par conséquent, trouver les réponses plausibles à une baisse de la quantité ou de la qualité du travail d'un agent ou bien de trouver aussi des réponses à une hausse de démotivation à l'intérieur d'une entreprise, équivaut chez certains dirigeants d'interpréter cette baisse

d'efficience au travail, comme une baisse de motivation, après l'élimination des autres causes techniques ou conjoncturelles qui peuvent causer cette baisse.

La corrélation qui lie la motivation et la performance, ne peut être qualifiée de relation cause à effet. Car on peut être motivé sans être performant ou être satisfait par son emploi. La performance est déterminée en partie par les capacités individuelles du travailleur. Ces capacités avec les motivations interagissent pour augmenter les performances.

La nécessité d'une motivation dans les organisations, et en particulier dans les entreprises pousse les gestionnaires à chercher les véritables stimulants qui peuvent inciter l'homme à travailler. Dans ce cadre cette motivation insiste sur les points suivants : la satisfaction due au travail, la participation, le leadership, la communication, la dynamique des groupes et l'amélioration du milieu de travail ...etc.

Toutes les entreprises, d'après Harold Koontz et Cyril O'Donnell,(1) qui ont essayé certaines ou toutes ces techniques, ont vu une nette amélioration de l'environnement du travail. Par contre, les conditions de motivation selon Jean René Edighoffer, elles dépendent surtout de l'aménagement des conditions de travail. Il préconise trois outils pour motiver son personnel, ces outils sont : (2)

- 1- **Les outils structurels** : ces outils peuvent être résumés dans la politique de rémunération, les salaires et les compensations hors salaire, ainsi que dans la mobilité géographique et hiérarchique, tel que le rapprochement familial, les promotions dans la hiérarchie verticale ou horizontale.
- 2- **Les outils organisationnels** : ces outils concernent l'organisation du travail par l'élargissement et l'enrichissement des tâches, ainsi que par une participation effective dans l'élaboration du projet de l'entreprise, l'autonomie est aussi un outil essentiel des outils organisationnels.

1 : Principe du management – Harold Koontz et Cyril O'Donnelle – édition marabout P/532.2

2 : Précis de gestion des entreprises – Jean René Edighoffer – édition Nathan – P/104.

- 3- **Les outils relationnels** : ces outils, par contre s'intéressent plus au développement des techniques de communications par une compréhension des relations interindividuelles, elles s'intéressent aussi à ce qu'on appelle par « dynamique des strokes » qui décrit ce qui est positif chez le travailleur pour être motivé et orienter.

2.4 - Les avantages d'une bonne motivation :

Préalablement et avant d'aborder les avantages d'une bonne motivation, il importe d'insister sur la nécessité de comprendre les besoins de l'homme au travail qui sont en relation directe avec la motivation. Car cette compréhension permettra de réaliser une bonne motivation. Par conséquent ces besoins ne sont guère stables mais ils varient continuellement et progressivement.

Une bonne motivation peut avoir des avantages énormes et importants que ce soit pour l'entreprise ou que ce soit pour le personnel. H.Koontz et C. O'Donnell rassemblent ces avantages dans les points suivants : (1)

- 1- **La motivation est une réponse aux besoins** : certainement, puisque ces besoins sont liés à la motivation, il est impérativement important de veiller à leurs satisfaction. Ces besoins sont innombrables, variant d'une personne à une autre, ils peuvent être de premières nécessités c'est à dire besoins fondamentaux, comme ils peuvent être d'ordre sociologique ou bien des besoins d'auto- estime, d'auto- d'accomplissements c'est à dire des besoins d'estime de soi.
- 2- **La motivation pourvoit à la saturation des besoins fondamentaux** : il est inutile et inefficace de continuer à satisfaire des besoins fondamentaux, ce qui provoque un gaspillage dans les récompenses, lorsque la satisfaction passe à des besoin d'un ordre plus supérieure.
- 3- **La motivation canalise la capacité de travail** : certains travailleurs jouissent d'aptitudes et de capacité physique, que mentale, qui sont soit ignorée soit exploitée de façon médiocre. La motivation, par un système fiable devrait libérer et canaliser ces ressources cachées.
- 4- **La motivation renforce l'image de l'entreprise** : une bonne motivation concrétise et suscite l'enthousiasme du personnel et le stimule, du fait du prestige et de l'estime dont jouisse l'entreprise, à déployer ces forces pour une augmentation de la performance au travail et pour une haute productivité.

5- **La motivation dépend d'une sélection et d'une orientation adéquate du personnel :**

Une bonne sélection de personnel qualifié et bien formé contribuera certainement à réduire la nécessité et le coût de la motivation, ainsi qu'une orientation efficace par la présence d'un leadership compétent peut surmonter les déficiences que présente la médiocrité d'un certain système de motivation et le cas contraire est vrai.

Dans le fil du sujet, il est important d'attirer l'attention sur les concepts que George.R. Terry et Stephen.G.Franklin (1) insistent sur leurs prises en charge par les gestionnaires « créateurs d'environnement », comme des « variables d'environnement » pouvant aider dans la création et la gestion d'environnement motivant.

Ces concepts se résument dans la nécessité de réaliser **un enrichissement et une rotation des tâches**, afin d'atténuer les méfaits (fatigue, ennui, ...etc.), engendrés par une parcellisation du travail. Faire participer son personnel et les faire contribuer dans la prise des décisions, aux objectifs, et à la mise en place des plans, augmentera véritablement leur motivation. Cette **participation** présente plusieurs avantages parmi les quelles, on peut citer à titre d'exemple, qu'elle facilite une acceptation des changements dont ils ont participé à les faire aboutir, aussi elle permet de nourrir des sentiments tels que l'appartenance, la nécessité et l'épanouissement du soi (Ego).

Parmi ces concepts, il y'a aussi l'importance de réaliser une **gestion des résultats** convenablement, car elle peut être très motivante. Certes l'élément qui participe dans la détermination de ces objectifs, va s'engager pleinement dans la réalisation de ces derniers. Donc le système d'évaluation sera effectivement basé sur les résultats de l'employé, comme norme. **Le choix d'un mode direction multiplicatif** est l'un des concepts capitaux aidant dans la gestion d'environnement motivant, ce choix qui repose sur l'idée selon laquelle le dirigeant est facteur multiplicatif des efforts des autres, par conséquent la recherche de cette multiplicité et ces avantages aident les éléments du personnel à développer leurs talents à travers la création de liens étroits entre les intérêts et les compétences de l'individu et les intérêts de l'entreprise.

1: Principe du management –George.R. Terry et stephen.g. Franklin –édition economica – 1985 – p368.

D'autres concepts sont relatés par les auteurs, il s'agit du **pouvoir de l'esprit** et des **relations humaines réalistes**, pour le premier, c'est au pouvoir que doit posséder le dirigeant, qu'on fait allusion, celui de savoir ce que pense réellement le subordonné, savoir ce qui est nécessaire pour l'amélioration de la valeur que doit apporter le subordonné au travail chaque jour, pour pouvoir espérer le motiver. Pour les relations humaines, elles sont essentielles et doivent être prises de façon réaliste par les objectifs de l'entreprise, et comme la majorité des employés souhaitent de fournir une contribution et un travail efficace, ils souhaitent aussi en contre partie de tirer satisfaction de leurs efforts et de leurs relations de travail.

La création d'un **environnement tourné vers l'accomplissement du travail**, cela signifie de veiller à créer un climat de travail sain permettant l'épanouissement des capacités physique, intellectuelles ou mentales des travailleurs, ce qui favorise la création d'un environnement de motivation, car la motivation tend aussi à l'accomplissement du travail. L'aménagement du temps du travail par la création d'un **horaire flexible**, qui convient aux employés, est effectivement indispensable pour la motivation au travail, autant de concepts intéressants sont préconisés, nous finissons par les deux derniers, qui sont la création d'une démarche constructive, qui rend les **critiques plus efficaces** et moins difficiles, donc le manager, avant d'avancer ces critiques, doit veiller à l'examen de ces motifs et ces critiques doivent cibler les erreurs effectives et présenter des solutions dans l'immédiat.

Le concept les **« défauts zéro »** stipule la suppression de tous les défauts en évitant les erreurs, les négligences et autres. Les programmes « défauts zéro » ont été conçus pour motiver le personnel par son adhésion en permanence aux critères de qualité du travail les plus élevés, ils insistent sur l'automotivation qui pousse le travailleur à exercer de façon exceptionnelle.

2.5 - Système et processus de motivation :

Préalablement, la constatation faite selon laquelle toutes les théories développées sur le processus motivationnel depuis longtemps, n'ont pu expliquer qu'une partie de la réalité motivationnelle, qui est en perpétuelle évolution sans cesse. Le problème aurait dû être résolu cela depuis longtemps, néanmoins l'état est telle du fait de la complexité du problème qui relève d'un aspect psychosociologique des besoins de l'homme variant d'un individu à un autre.

Dans le même contexte, la présente définition peut nous éclairer sur la notion du processus de motivation : **« le processus motivationnel peut être considéré comme un système, c'est à dire une structure comportant un grand nombre de variables de natures diverses inter connectées entre elles et s'influçant mutuellement »** (1).

Reprenant les approches béhavioristes qui considèrent la perception des résultats de l'action est aussi déterminante que la définition des besoins sur la motivation, la motivation cognitive confirme que l'homme adoptera un comportement qui le guide à son but désiré. De ce fait le comportement résulterait du processus suivant : (2)

Besoin → **Stimulant** → **Motivation** → **Action** → **Résultat**

D'autre part, nous avons abordé auparavant la notion de la force dynamique, cette force constitue une des composantes de la motivation, elle dépend de deux variables qui représentent l'état de satisfaction de l'individu ou du groupe concerné et qui sont :

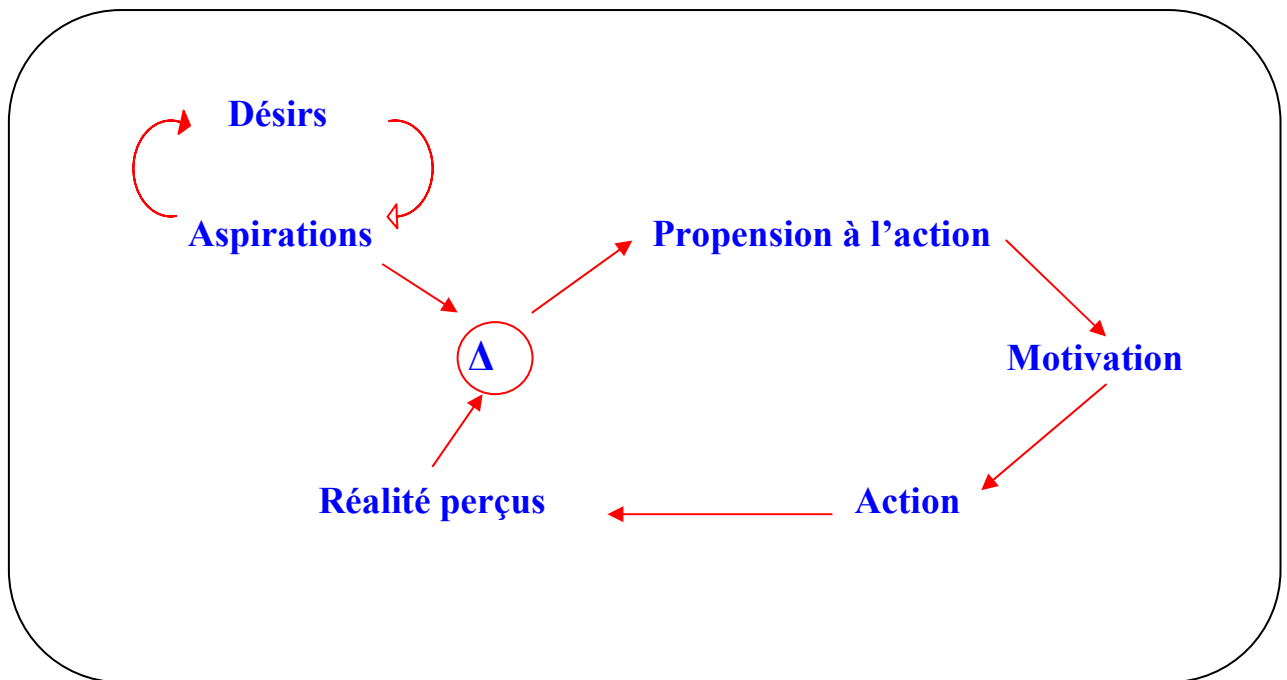
- Les aspirations, les attentes ou désirs.
- La réalité perçus

1 : Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation – M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcade

2 : Gestion des ressources humaines – Jean Pierre Citeau – 2^e édition Armand Colin/1997- P05.

Par ailleurs, l'écart qui existe entre le **désir** et la **réalité** déterminera la propension à l'action, nous pouvons illustrer tout cela par le schéma suivant :

Schéma appliqué à la propension d'action



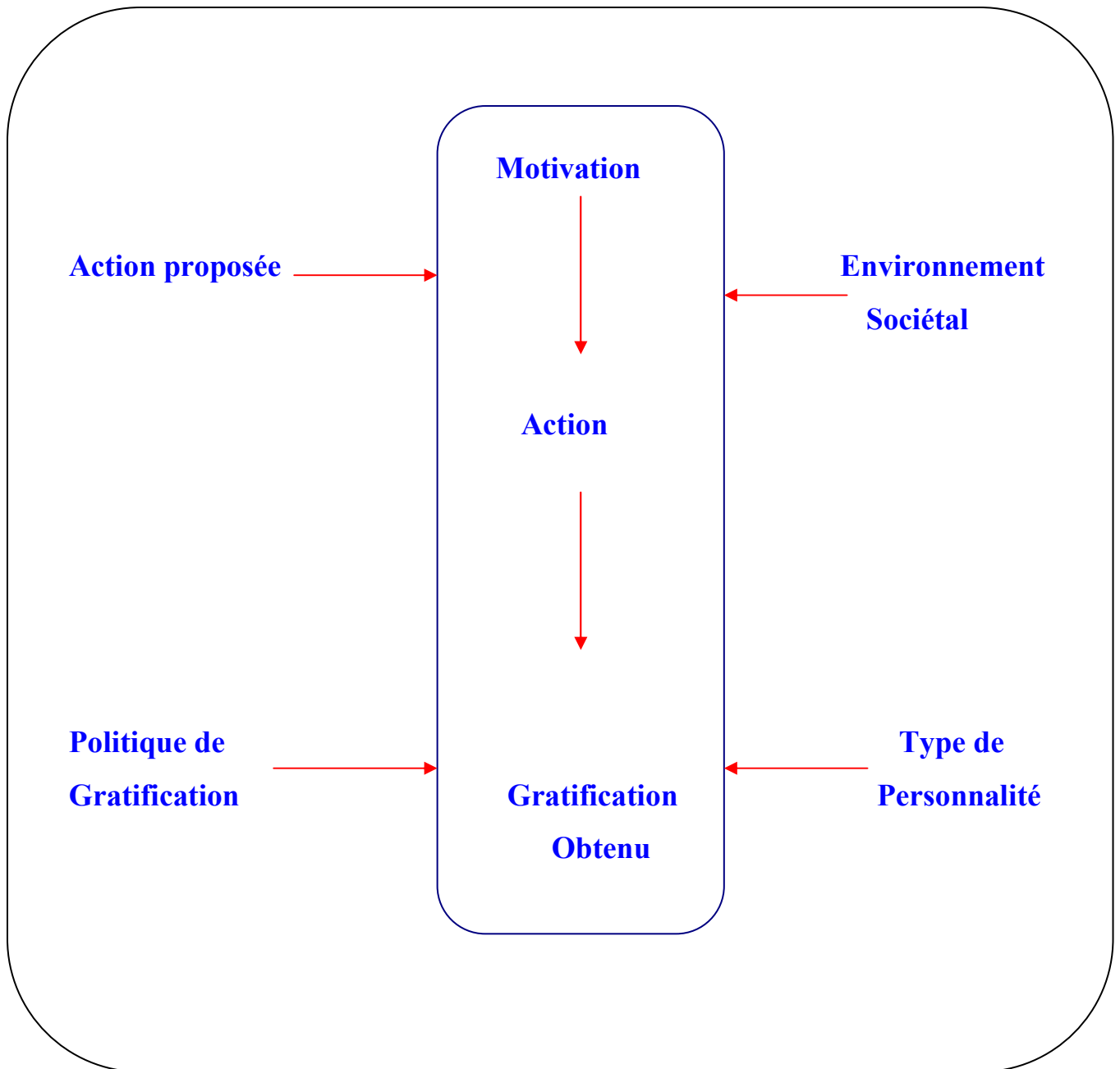
Source : Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation – M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcade.

Le but essentiel par l'établissement du processus de motivation est de concevoir un outil qui : (1)

- Aide à la compréhension des processus. Cette compréhension est d'une importance à la formation des acteurs.
- Aide à la décision (commandement).
- Aide à la prévision.

1 : Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation – M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcade.

Le but visé est de trouver les explications aux actions proposées par l'environnement sous forme d'opportunités, qui vont créer une certaine motivation, qui va générer à son tour une décision d'agir. Cette action aura certes des répercussions sur son environnement, c'est à dire l'entreprise, qui provoqueront des gratifications dans le cas où le résultat de l'action est efficace. C'est ce qu'illustre le schéma suivant :



Source : Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation – M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcade.

Revenant à H.Koontz et C.O'Donnell, ces deux auteurs nous présentent les caractéristiques essentielles, qui déterminent ce que doit être un bon système de motivation. Pour eux ce bon système doit être productif, souple, large, et compétitif. (1)

Par productif, le système de motivation en plus de l'obligation d'être incitateur au travail de façon permanente avec efficience et efficacité, il doit présenter deux aspects important :

- 1- **La productivité** est le premier aspect, « elle se rapporte à un profit par rapport à un coût »(2), mesurer le coût d'un manager est moins facile par exemple, mais on peut toujours se demander combien sa coûte ce manager à l'entreprise, ainsi que la valeur du groupe sous sa responsabilité. La question de la relation qui lie motivation et efficience au travail, nous l'avons abordé auparavant, par conséquent la situation ou une entreprise constate la baisse de productivité d'un employé, l'analyse de cette situation passe par définir clairement et d'une façon précise le processus motivationnel, c'est à dire donner un modèle qui répond à la question suivante : « Comment on est motivé »; l'étape suivante devant cette situation de démotivation, consiste à chercher les composantes de la motivation qui sont faible ou qui se sont affaibli, par l'analyse des contenus possibles de la motivation, et cela par la réponse à la question : « Par quoi on est motivé ? ». (1) Néanmoins l'entreprise espère que son personnel sera aussi productif que celui des concurrents. Ce but ne sera atteint que par l'établissement d'un système de motivation productif.
- 2- Le deuxième aspect concerne **la motivation externe** que comporte le système de motivation et que l'entreprise doit prendre en considération du fait de la concurrence que subit celle ci à ce niveau.

La compétitivité du système de motivation suppose que dans une situation de concurrence, le coût de la motivation, en aucun cas ne dépassera sa productivité, et selon nos

1,2 : Principe de management – Harold Koontz et Cyrill O' Donnelle –édition marabout – p/547.

auteur : « **le système de motivation comporte l'ensemble des stimulants choisis pour produire une réponse souhaitée** » (1), par conséquent le rôle des managers est d'essayer d'assurer des coûts de motivation les plus réduits et qui doivent être compétitifs que ceux des concurrents, en prenant en considération le côté matériel de ces stimulants (salaires, participation aux bénéfices, ...etc.) et aussi le côté non matériel (formation, promotion, participation, ...etc.).

Les systèmes de motivation devront être plus variés et complets, c'est à dire plus large dans leurs prises en charge des besoins de l'homme au travail, besoins fondamentaux qui devront être satisfaits de façon continue, ainsi que les besoins d'ordre supérieur. Pour assurer un système plus large, deux obstacles peuvent entraver cette tâche, le premier réside dans les charges importantes (Appointements, salaires) qui engendrent la satisfaction continue des besoins de base, le deuxième est celui d'un problème de choix entre les besoins qui seront pris en considération par le système de motivation, certes les besoins fondamentaux doivent être satisfaits, par contre les autres besoins tels que le désir d'appartenance, de participation, d'autodéveloppement, la question du choix sera envisagée en termes de prix et productivité.

La souplesse du système de motivation suppose qu'il soit flexible dans le temps et selon les individus, et cela à travers des motivations basées sur le changement de l'environnement et liée au développement des connaissances. Pour arriver à un système souple, la nécessité réside dans l'adaptation à chaque situation des divers éléments du stimulant. La tâche de créer un système souple n'est guère facile, car cette souplesse devra être maintenue en harmonie avec l'environnement et elle devra être utilisée avec habileté.

1 : Principe de management – Harold Koontz et Cyrill O' Donnelle – édition marabout – p/548.

Section 3: Conditions de travail et motivation

Sommaire:

3.1 - Introduction.

3.2 - Le courant d'ordre psychologique.

3.2.1 - Les théories des besoins – mobiles - valeurs.

3.2.2 - Les théories du choix cognitif.

3.2.3 - Les théories de l'autorégulation - métacognition.

3.3 - Le nouveau courant de pensée : la démocratie Industrielle Scandinave.

3.1 - Introduction :

Initialement, la question pertinente qui s'impose, à ce niveau de l'étude et dont nous sommes obligés et engagés d'apporter une réponse plausible et convaincante à travers l'exposition des différentes études et recherches réalisées dans le domaine. Et celle qui s'intéressent à la relation qui existe entre les conditions de travail et la motivation, à quel niveau l'amélioration de ces conditions peut affecter la motivation du personnel au travail ?.

Pour Jean René Edighoffer, comme nous l'avons vu, les conditions de motivation dépendent de l'aménagement des conditions de travail. Par contre F.Herzberg, qui s'est penché un peu plus sur la question, reconnaît l'existence d'une autre vision que celle préconisée par Maslow, celle qui fait la distinction entre les facteurs d'ambiances et les facteurs de motivation. Pour Skinner, dans sa théorie, il soutient qu'on peut motiver le personnel en concevant correctement leur environnement de travail.

Sans trop tarder sur le sujet, qu'on va développer ultérieurement à travers les théories de motivations. L'important est de savoir que la problématique des conditions de travail, telle qu'elle est traitée aujourd'hui par les chercheurs scientifiques a été influencée par deux courants : un premier courant d'ordre psychosociologique, qui prend ses racines des travaux du mouvement des relations humaines paru aux Etats Unis dans les années vingt, le deuxième courant de pensée est celui de la démocratie industrielle scandinave, qui prend ses origines des expériences de l'institut de Tavistock de Londres.

Dans notre étude du premier courant, nous allons relater les différentes théories de motivations, en insistant un peu plus sur ceux qui ont un lien avec les conditions de travail. A ce niveau, il est important de préciser que la classification des théories de motivation distingue deux types de motivations :

- **Les théories de processus** : ces théories décrivent le processus de motivation par « comment on est motivé », elles cherchent à préciser comment les variables interagissent pour mobiliser le comportement du personnel d'une entreprise, elles puisent leurs origines dans les théories de comportements.
- **Les théories de contenu** : ces théories, par contre tentent d'expliquer par « quoi on est motivé » ce sont les théories de motivation les plus anciennes, leur but est d'inventorier les diverses attentes qui peuvent mobiliser le personnel d'une entreprise.

Une nouvelle classification des théories de motivation est proposée par Ruth Kanfer, cette dernière classification prend en considération les dernières avancées dans le domaine, elle fait la distinction entre trois catégories des théories de motivation :

- Théories des besoins – mobiles – valeurs.
- Théories du choix cognitif.
- Théories de l'autorégulation – métacognition.

En ce qui concerne le deuxième courant, les assises sur lesquelles il se base, sont les expériences effectuées dans le milieu industriel par le Tavistock Institute de Londres, autour l'idée de la démocratie au travail. Ce mouvement considère l'entreprise comme un système socio-technique.

3.2 - Le courant d'ordre psychologique:

Les apports du courant psychologique sont intéressants et importants. Ce courant est né durant années vingt, suite aux failles que présentait le système rationnel et suite aussi aux mécontentements des ouvriers, aux critiques avancées par les chercheurs à l'encontre des conceptions élémentaires et à la vision simpliste du Taylorisme vis à vis de l'homme au travail. Un changement est opéré au niveau de la gestion du personnel, « **non plus considéré comme une masse anonyme, mais comme des êtres humains doués d'attributs sentimentaux qu'il est possible et qu'il faut faire fructifier** » (1).

Les expériences réalisées par Elton Mayo et Fritz Roethlisberger dans l'atelier de la western electric pendant huit ans, ont découvert l'élément humain comme facteur capital, ces expériences ont mis en évidence la dimension sociale de l'entreprise. Le comportement humain est au centre des actions des dirigeants qui doivent prendre en considération les relations humaines dans leurs pratiques.

Par conséquent, ce courant met l'accent plus sur ce qui suit :

- Les relations humaines.
- La motivation.
- Le commandement.
- La formation professionnelle.
- La communication.

A travers l'application des sciences de comportement, l'homme est considéré par ce mouvement comme un être socio – psychologique, d'où l'obligation pour les dirigeants de

Comprendre les efforts que déploie le travailleur pour en tirer le meilleur grâce à la satisfaction de ses besoins psychologiques, ainsi que pour appréhender toutes les comportements du groupe. Ce courant a fait des découvertes intéressantes dans les domaines concernant :

- Les besoins et les motivations des individus au travail.
- L'utilisation de l'autorité.
- L'importance de l'irrationalité dans le comportement des individus.
- Les relations informelles dans l'environnement professionnel.

Toutefois les critiques qu'a subi le courant des relations humaines, qui considèrent que ce courant n'a pas remis en cause les hypothèses du système rationnel, mais qu'il n'a fait qu'humaniser le Taylorisme.

Les travaux du mouvement des relations humaines ont été à l'origine de toutes les réflexions sur la motivation au travail. Il faut signaler que la gestion des ressources humaines dans les entreprises a connu un nouvel essor, un large élan et un grand développement à partir des années 50, et cela grâce aux contributions d'auteurs et chercheurs tels que Maslow, Mc Gregor, Herzberg, et autres.

Nous allons à présent aborder les différentes théories de motivation, en adoptant la classification présentée R. Kanfer (1), qui distingue trois types de théories de motivations :

1 : La motivation au travail – concept et théories – Patrice Roussel, LIHRE Université de Toulouse 1 –notes n°326/octobre 2000 –

3.2.1 - Les théories des besoins – mobiles – valeurs :

On remarque que ce premier type de théorie est formée de trois théories de motivation qui sont :

- Les théories des besoins.
- Les théories classiques de la motivation intrinsèque.
- Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

Ce premier type de théorie essaye de connaître les forces internes et externes qui peuvent agir comme des stimulus par la détermination de ces déterminants du comportement humains, c'est à dire de découvrir les besoins, les mobiles et les valeurs qui peuvent être à l'origine de ce comportement.

A- Les théories des besoins :

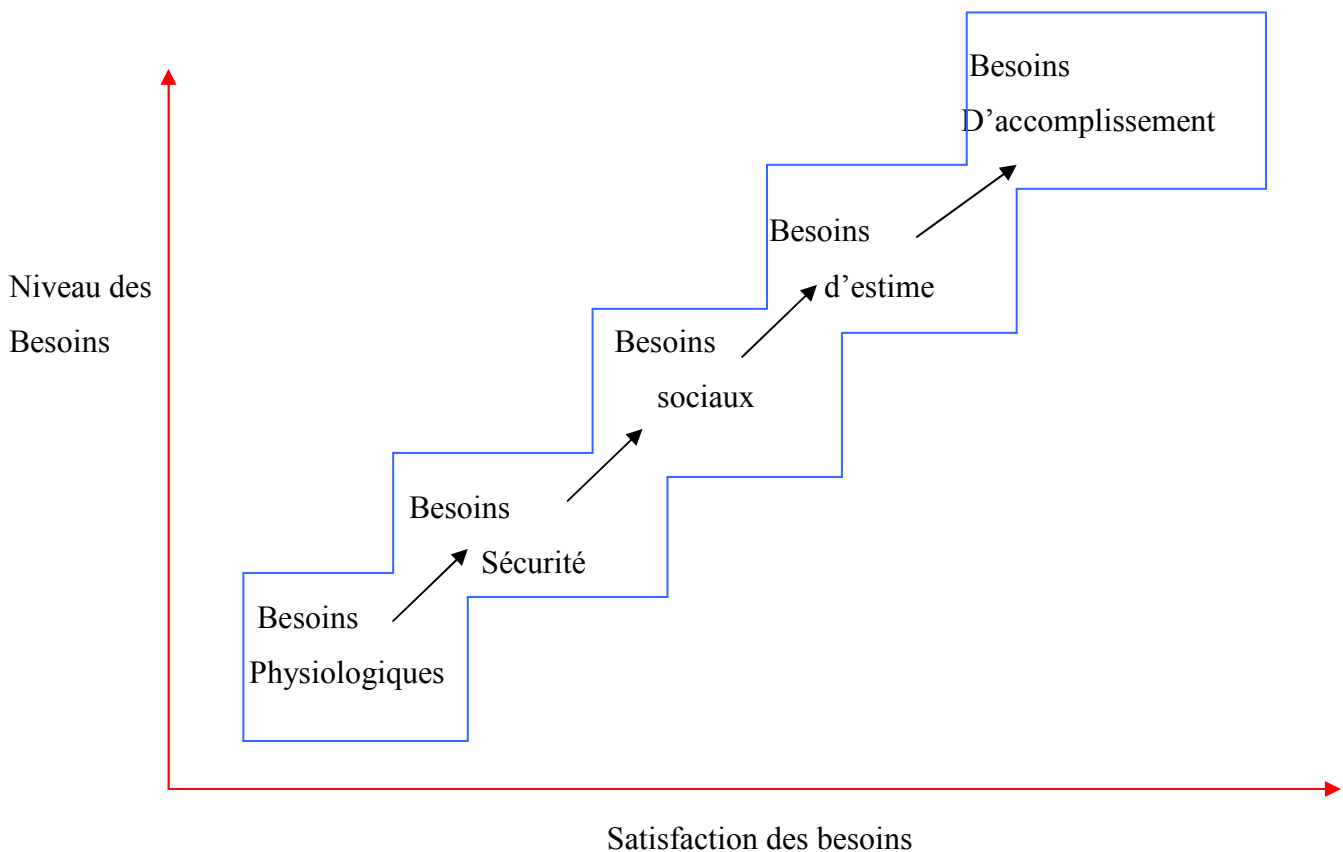
Parmi ces théories, on peut citer, celle qui fût développer par Maslow, c'est le premier modèle appliqué de façon abondante dans les organisations. La théorie hiérarchique des besoins fondamentaux de Maslow classifie les besoins de l'homme en cinq niveaux formant une certaine hiérarchie. (c'est ce qu'illustre le schéma suivant).

- 1- **Besoins physiologiques** : ce sont les besoins élémentaires de première nécessité, besoin de manger, de boire, de se vêtir, ...etc ; se sont des besoins indispensables, les individus seront motivés de les satisfaire en premier.
- 2- **Besoins de sécurité** : besoins de sentir à l'abri des catastrophes et des menaces, sécurité de l'emploi, retraite, assurances, ...etc.
- 3- **Besoins sociaux** : ils comprennent le besoin d'être aimé et accepté par les autres et d'appartenir à un groupe.

4- **Besoins d'estime** : ces besoins comprennent le désir du respect de soi-même, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance des autres , le désir de statut et de prestige.

5- **Besoins d'accomplissement** : c'est le couronnement des besoins d'un individu, c'est le besoin de réalisation qui se manifeste par un désir de s'actualiser, de s'améliorer et de progresser.

Selon cette théorie, un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents sont satisfaits. Lorsqu'un besoin est satisfait, il entraîne l'émergence d'un besoin supérieur dans la hiérarchie.



Source : Principe du management – George.R. Terry et stephen.g. Franklin– édition econmica – 1985

Certaines reproches et critiques ont été formulés à l'encontre de la théorie de Maslow, on peut citer quelques-unes :

- Cette théorie présente seulement ce qui motive l'individu au travail, sans démontrer le processus motivationnel par lequel se réalise cette motivation, ni comment l'homme est motivé.
- Prétendre que les besoins de l'homme tels qu'ils sont présentés par cette théorie, sont selon Maslow stables, contrairement à ce que présente la réalité humaine sur la variété et l'instabilité des besoins de l'homme d'une personne à une autre.
- La hiérarchie des besoins et l'obligation qu'impose Maslow pour la satisfaction des besoins de chaque niveau par la satisfaction préalable de ceux qui précèdent, et aussi critiqué car on peut désirer une promotion ou un avancement d'un niveau supérieur pour réaliser la sécurité de l'emploi qui est d'un niveau plus inférieur.

Pour la théorie des besoins développée par Mc Clelland, identifié seulement trois besoins de l'homme ou facteurs d'impulsion : (1)

- 1- **Besoins D'accomplissement** : c'est le besoin qu'éprouve l'individu au travail, qui se manifeste par une recherche des meilleurs moyens qui peuvent améliorer son travail, pour l'accomplissement d'une chose intéressante dont il tire une grande satisfaction.
- 2- **Besoins de pouvoir** : il se manifeste par un désir d'exercer une influence sur les autres, ainsi que du contrôle, par conséquent la satisfaction de ce besoin se réalise par l'intermédiaire de la manipulation et du contrôle des autres. Ceux qui éprouvent ce besoin cherchent à occuper des postes de responsabilité, de direction.

- 3- **Besoins de relations personnelles** : les individus qui éprouvent ce besoin aussi cherchent à développer et à établir des relations amicales dans les groupes et cherchent des emplois où l'environnement permet de développer de telles relations personnelles.

Par ailleurs; la théorie ERD (ERG)* qui fut développée par Adelfer en 1969, elle suggère que la motivation des individus soit provoquée par des forces internes c'est à dire à travers la satisfaction de trois besoins qui sont : (1)

- 1- **Besoins d'existence (E)** : ces besoins correspondent aux besoins élémentaires de première nécessité et les besoins de sécurité, comme ceux présentés par la théorie de Maslow.
- 2- **Besoins de rapports sociaux (R)** : ce sont des besoins consistent à développer, à entretenir des relations amicales avec les autres.
- 3- **Besoins de développement personnel (D)** : c'est le besoin de réalisation de soi, par la recherche du grand succès et surtout du défi, ce besoin peut être satisfait.

Ce qu'il faut retenir de ces deux théories, contrairement à celle de Maslow, chaque besoin peut être satisfait de façon simultanée, suivant l'intensité du désir ou du degré de satisfaction.

Une autre théorie des besoins est celle de David Herzberg, appelé théorie bi-factorielle ou communément par « la théorie de motivation et de l'hygiène de vie », qui considère que les besoins de l'homme au travail peuvent être classés en deux catégories :

* Existence, relatedness and growth.

1: Rémunération, motivation et satisfaction au travail – P.Roussel – édition economica/1996 – p/35.

- 1- **Facteurs d'insatisfactions (facteur d'hygiène)** : connu aussi sous le nom de facteurs de maintenance ou d'ambiance, ce sont des facteurs nécessaires au bon équilibre mental l'individu. Herzberg les considèrent comme des facteurs d'insatisfaction car leur présence ne motive pas réellement le personnel d'une entreprise du fait qu'elle ne procure guère de satisfaction, par contre elles peuvent générer de l'insatisfaction.

Herzberg rassemble ces facteurs d'insatisfaction dans les points suivants : (1)

- Le supérieur (qualités et défauts).
- La politique et l'administration de l'entreprise.
- Les conditions de travail.
- Les relations avec les collègues, les subordonnés et le supérieur.
- Le prestige.
- La sécurité de l'emploi.
- La rémunération.
- Les facteurs de vie professionnelle.

Il remarque aussi que ces facteurs d'hygiène de vie se rapportent au contexte du travail.

- 2- **Facteurs de satisfaction (facteurs de vie)** : appelé aussi facteurs de motivation, ce sont les facteurs qui procurent de la satisfaction. Ce sont des facteurs liés aux aspects de la tâche ou au travail, ils incitent l'homme au travail à agir pour l'amélioration de ces performances et ses compétences, et à exécuter son travail avec efficience et efficacité-, ils le poussent à déployer des efforts en plus. Dans ce cadre, Herzberg propose une liste rassemblant ces facteurs de motivation : (1)

- Le travail lui-même – le défi posé.
- Accroissement de responsabilité.
- Possibilité d'avancement.
- Reconnaissance des accomplissements.
- La possibilité de développement personnel.

Plusieurs conclusions ont été tirées par Herzberg (1), qu'on peut présenter dans les points suivants :

- La réduction des sources d'insatisfaction dans le travail ne suffit point pour motiver le personnel, mais il faut au contraire s'intéresser aux facteurs de satisfaction qui peuvent augmenter l'intérêt de l'individu au travail et par conséquent, on peut le motiver.
- La restitution à l'homme au travail, afin d'augmenter son intérêt au travail, ce que le taylorisme et l'OST lui avaient confisqué, il s'agit de :
 - L'autonomie.
 - Des responsabilités.
 - Des marges de participation dans la définition de leurs modes opératoires.
 - Des tâches d'autocontrôle de leurs performances.
 - Réduction de la division horizontale et surtout la division verticale du travail.

La remarque faite par George. R. Terry et Stephen. G. Franklin, est que la théorie de Herzberg est toujours liée aux concepts de contenu de travail et de cadre de travail. Le contenu de travail concerne le travail lui-même dont les facteurs de motivation font partie, on parle alors de facteurs intrinsèques, qui sont liées à l'homme au travail. Par contre, en ce qui concerne le cadre de travail, il est considéré comme des facteurs de soutien, ici on parle facteurs extrinsèques parce qu'ils sont externes au travail.(2)

La conclusion que fait Herzberg, plus tard, est celle qui consiste à faire distinction entre satisfaction et insatisfaction qui sont deux choses indépendantes. A travers cette conclusion, il conclut que la satisfaction peut être procurée par les facteurs de motivation, qui peuvent dans le cas contraire provoquer de la non-satisfaction, mais ils ne sont point à l'origine de l'insatisfaction. Par ailleurs, l'insatisfaction est produite par les facteurs d'hygiènes, ces derniers ne peuvent guère provoquer de la satisfaction.

1 : Organisation et gestion des entreprises – P.Charpentiers – édition Nathan/1997- p/172

2 : Principes de management – George.R.Terry et Stephen.G.Franklin- édition econmica – 1985- p/357

Les fondements de l'approche de Herzberg sont précises et clairs, car à travers les changements réalisés dans la nature du travail de l'individu, par un enrichissement du travail, que peuvent être accrues la satisfaction au travail et la motivation.

Pour Herzberg, cet enrichissement du travail «cherche à améliorer à la fois l'efficacité et la satisfaction en permettant dans le travail, plus spécifiquement, une plus grande place pour l'accomplissement personnel, des tâches plus motivantes, une plus grande responsabilité, et plus d'opportunités pour l'avance individuelle » (1)

Finalement Herzberg a été conduit à faire une classification des besoins de l'homme au travail qui englobe deux catégories de besoins (2) :

- Les besoins physiologiques associés aux facteurs d'hygiène.
- Les besoins psychologiques liés aux facteurs de motivation.

Certes comme toutes les autres théories, celle de Herzberg a subi des critiques, qui ont touché son contenu, ainsi que son contexte, nous nous limiterons aux deux critiques suivantes :

- Le principe de la liaison qui lie motivation et satisfaction sur lequel bâtit Herzberg sa théorie, est critiqué, car plusieurs recherches sur ce sujet ont confirmé que la motivation et la satisfaction sont deux concepts différents.
- L'exclusion de la rémunération des facteurs de motivations a été aussi à la base des critiques qui ont touché la classification catégorique de Herzberg des facteurs de motivation, ainsi que son interprétation de ces facteurs.

Aussi selon Didier Mottay, un des problèmes de la théorie de Herzberg était l'absence sur la façon de mesurer la présence des caractéristiques nécessaires que doit réunir un emploi pour être motivant. De ce fait, il était difficile de tester la théorie afin de vérifier si elle était capable de prévoir les effets des changements dans le travail. (3)

1,3 : La structure du travail « job design » -Didier Mottay – Grefige –université de Nancy2 –cahier de recherche n° 2001-05 – p/ 06-07

2 : Organisation et gestion des entreprises – P.Charpentiers – édition Nathan/1997- p/172

B- Les théories classiques de la motivation intrinsèque :

L'idée essentielle de ces théories classiques est celle qui préconise que les besoins physiologiques ou bien ceux d'ordre supérieur sont à l'origine du déclenchement de la motivation. Dans ce courant, on peut distinguer deux catégories de théories : (1)

- La théorie de l'évaluation cognitive.
- La théorie des caractéristiques de l'emploi.

Il faut rappeler que ces théories classiques développées en 1970-1980, essayent de déterminer les forces motivationnelles interne et externe qui influencent et incitent l'individu à agir volontairement dans l'exécution de ces tâches, soit pour l'intérêt de ces tâches, soit pour le plaisir et la satisfaction tirée de cette exécution, ces forces motivationnelles sont définies comme la motivation intrinsèque.

- **La théorie de l'évaluation cognitive** : cette dernière théorie fut produite, durant les années 1971, 1975, 1980 par les chercheurs Deci et Ryan. L'idée originale de cette théorie repose sur la supposition que les besoins individuels tels que les sentiments de compétences et l'autodétermination suscitent la motivation intrinsèque.

Concernant les besoins de compétence que l'individu éprouve et essaye de satisfaire, ils diffèrent à des niveaux et des degrés d'une personne à une autre. Ces besoins peuvent être atteints par l'intermédiaire d'un développement des capacités individuelles de connaissances et d'expérimentation lors d'un contact efficace avec l'environnement – de travail et relationnel ...etc.

Pour le besoin d'autodétermination qui va de pair avec les besoins de compétences, il se manifeste par un sentiment de développement de la perception d'être à l'origine de son comportement (2).

1 : Le soi et la motivation – Nathalie Oubrayie et Patrice Roussel, LIHRE Université de Toulouse 1 –notes n°345/juillet 2001 – P03

2 : La motivation au travail – concept et théories – Patrice Roussel, LIHRE Université de Toulouse 1 –notes n°326/octobre 2000 – p/07

Par ailleurs le contexte du travail qui offre et qui permet de développer le sentiment de responsabilité, du sentiment d'aptitude à assumer ces propres choix, ainsi que le développement de l'autonomie, aussi ce contexte du travail qui reconnaît les réalisations et les performances de l'individu, ce dernier participe au développement du sentiment d'autodétermination par le renforcement du sentiment de compétence, et en fin par le renforcement de la motivation intrinsèque de l'individu au travail.

- **La théorie des caractéristiques de l'emploi** : théorie développée lors des années 1975, 1976, 1980 par Hackman et Oldham. Cette théorie étudie les réactions qu'engendrent simultanément les forces qui incitent le besoin du développement personnel d'une part et ce qui caractérise l'emploi d'autre part, sur la motivation, ainsi que sur la satisfaction au travail.

Le modèle développé par Hackman et Oldham qui identifie cinq caractéristiques du travail qui ont de l'influence sur le niveau potentiel de motivation que détient un emploi. Ces caractéristiques sont :

- 1- La variété des compétences.
- 2- L'identité de la tâche.
- 3- Le sens de la tâche.
- 4- L'autonomie.
- 5- Le feed-back.

Suite à cette présentation, les deux auteurs concluent qu'une motivation élevée générée par le potentiel de motivation détenu par l'emploi peut exister, lorsque trois types de besoins concernant le développement personnel sont satisfaits, il s'agit de : (1)

- a- Le besoin de se considérer responsable des résultats de son travail, ce sentiment ne peut être satisfait que grâce à l'autonomie comme caractéristique du travail.

- b- Le besoin de ressentir que son travail à un sens, ce sentiment peut être perçu à travers les trois premières caractéristiques du travail, à savoir la variété des compétences requises; l'identité de la tâche et la signification des tâches.
- c- Le besoin de connaître les résultats de son travail. Cette connaissance des résultats ne peut être perçue qu'à travers une bonne qualité de feed-back dont elle dépend

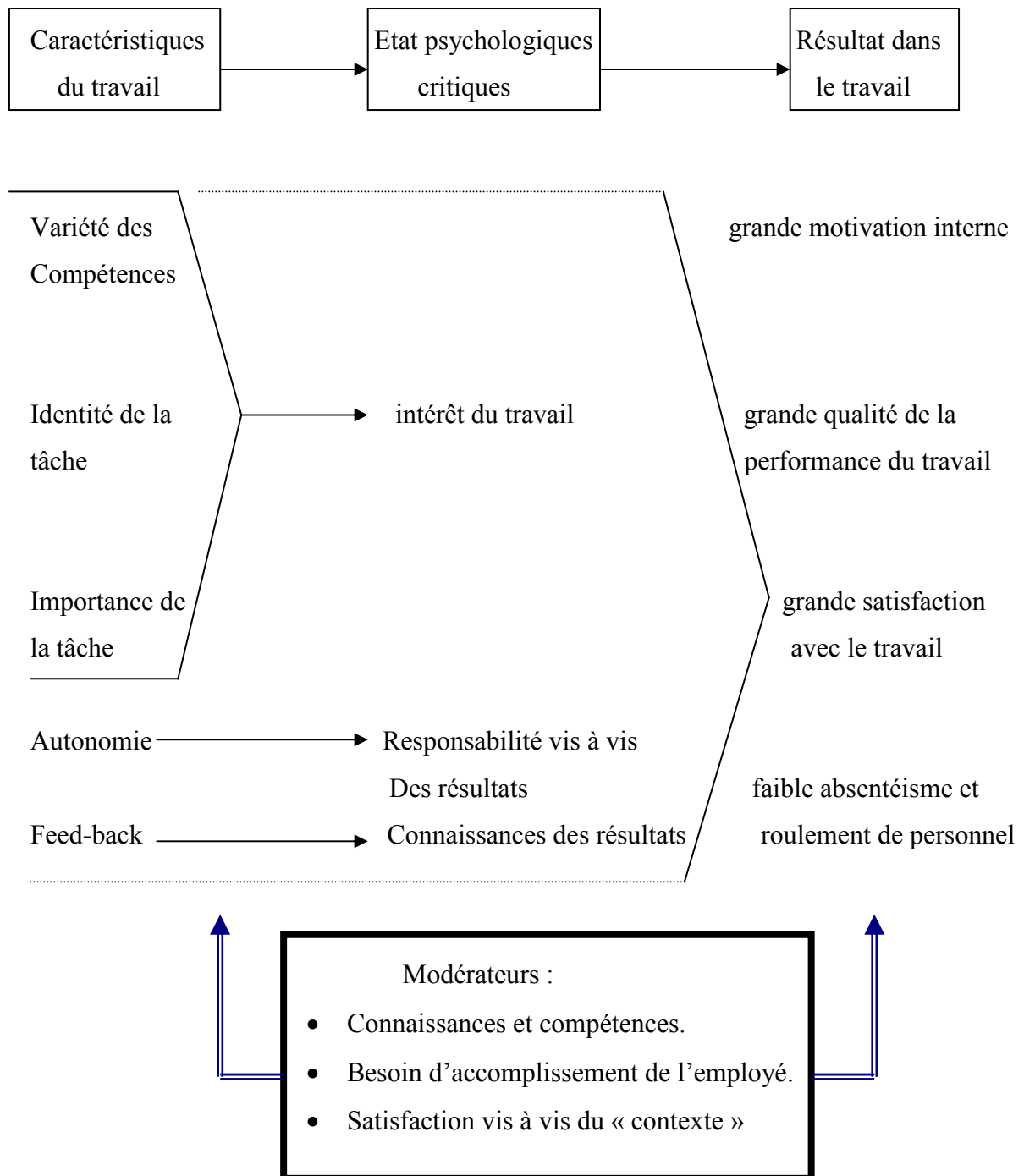
Ces caractéristiques du travail influencent trois états psychologiques critiques:

- La perception de l'intérêt du travail.
- La perception de sa responsabilité envers les résultats.
- La connaissance réelle des résultats du travail.

Ces états psychologiques critiques influencent à leur tour quatre variables indépendantes :

- La motivation intrinsèque.
- La performance au travail.
- La satisfaction des besoins d'accomplissement.
- Un faible absentéisme et turn-over.

Le modèle des caractères du travail :



Source : La structure du travail « job design » -Didier Mottay – Grefige –université de Nancy2 –cahier de recherche n° 2001-05

C- Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité : (1)

C'est au début des années 60 avec les travaux d'Adams que cette théorie voit le jour et a eu son apogée, au milieu des années 80 un nouveau souffle a été donné à cette théorie avec les apports de Greenberg sur le concept de le « justice organisationnelle ».

Adams à travers sa théorie définit la motivation au travail comme une situation de comparaison dans laquelle l'individu compare sa situation personnelle à celle des autres.

Cette comparaison prendra en compte d'une part les contributions (**Cp**) de l'individu vis à vis de son entreprise, il s'agit de :

- Performances.
- Niveau de formation.
- Ancienneté (expériences pratiques).
- Efforts fournis ...etc.

et les avantages retirés (**Ap**)de son travail, il s'agit de :

- Salaire.
- Conditions de travail.
- Statut.
- Reconnaissance.
- Promotion ...etc.

Alors s'il y a équilibre entre les contributions fournies et les avantages retirés, c'est à dire si le ratio Ap/Cp est positif, en le comparant à celui d'un autre Aa/Ca , dans ce cas déclenchement d'un comportement qui va le pousser à déployer des efforts lui permettant de surpasser ce sentiment d'iniquité, ce qui provoque une motivation interne de l'individu.

Certes cette comparaison effectuée par l'individu repose sur des perceptions subjectives de l'environnement professionnel, le poids accordé à telle contribution ou tel avantage diffère d'une personne à une autre.

Pour ce qui concerne le concept de la justice organisationnelle qu'a développé Greenberg, le problème de l'équité dans les entreprises comporte au fond de lui deux dimensions qu'il faut distinguer, il s'agit de :

- La justice distributive.
- La justice procédurale (ou des processus).

L'équité cherchée par l'individu dans la théorie d'Adams, cette équité est analysée par Greenberg dans sa théorie et trouve qu'elle a une liaison avec le sentiment de la justice distributive qu'il développe, par conséquent ressentir le sentiment de cette justice, en ce qui concerne l'attribution par l'organisation des récompenses équitablement, renforce le sentiment de justice distributive chez les individus d'une organisation.

Il ajoute à cela le sentiment de justice à l'égard des procédures et processus appliqués par l'organisation dans le cadre d'attribution des récompenses, tels que les systèmes d'évaluations, d'avancement et de promotion, ainsi que les processus de participation dans la prise des décisions. Cette justice, il la nomme justice procédurale.

3.2.2 - Les théories du choix cognitif :

Toujours dans sa classification contemporaine des théories de motivation, Kanfer rassemble dans ce groupe toutes les théories d'expectation- valence ($E \times V$). Ces théories essaient de trouver des explications au fonctionnement du mécanisme de la motivation au travail. Elles partent de l'idée selon laquelle l'homme adoptera un comportement, s'il est convaincu que ce comportement le conduira au but qu'il s'est fixé et qu'il désire. Selon Kanfer **« ce comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés »**(1).

Ces théories font parties des théories de processus qui cherchent la réponse à la question : « comment les gens sont-ils motivés pour travailler » . L'attention est attirée ici sur le terme expectation qui veut dire attente, néanmoins l'attente comme terme est générique, alors que l'expectation introduit la notion de probabilité ; **«l'expectation est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectif précis »**(2).

Par conséquent, ces théories ne se limitent pas à la définition des besoins de l'individu; mais elles considèrent aussi que la perception des résultats est un élément déterminant dans la motivation au travail. Ces théories du choix cognitif trouvent leur source et origine dans les travaux élaborés par Tolman et Lewin ; elles ont dominé la recherche sur la motivation depuis le début des années 60.

On distingue trois approches qui composent ces théories, il s'agit de :

- L'approche cognitive – interactionnelle classique.
- L'approche cognitive – intermittente.
- L'approche dynamique de l'action.

C'est avec une brièveté que nous allons relater ces trois approches, afin d'élargir notre vision générale sur les différentes théories de motivation au travail.

A- L'approche cognitive – interactionnelle classique :

On peut dire que la théorie développée par Atkinson durant l'année 1957, celle du mobile d'accomplissement est la théorie la plus importante dans cette approche. Elle considère que les forces et stimulants sont le mobile d'accomplissement qui pousse l'individu dans son travail à guider et à orienter son comportement vers le but désiré. Cette orientation se fait sur la base d'un arbitrage entre les attentes en cas de succès et en cas d'échec. Selon Kanfer : **« l'individu essaie de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue »**(1).

Par conséquent, le mobile d'accomplissement motive l'individu; le pousse à chercher le succès et à éviter l'échec. La théorie du mobile d'accomplissement d'Atkinson à travers le modèle qu'elle établie préconise l'existence de trois conditions exigées par la motivation au travail, ces conditions sont :

- Le mobile d'accomplissement qui motive l'individu pour la réalisation des tâches avec succès.
- L'expectation comme une perception d'une probabilité de réussir.
- Valeur incitatrice qui valorise le succès.

B- L'approche cognitive – intermittente :

Dans ce type d'approche, nous aborderons le modèle développé par Vroom, qui sera repris par ces successeurs plus tard, il s'agit des modèles de Porter – Lawler et Nadler – Lawler.

L'aspect intermittent ou épisodique par lequel Kanfer qualifié ces théories vient du fait que ces théories : « **sont centrées sur les attentes et les valences par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières ou intermittentes** »(1)

Pour ce qui concerne le modèle de Vroom; qui considère que « **la motivation au travail est une fonction multiplicative des attentes des employés à l'égard des résultats futurs et de la valeur personnelles qu'ils accordent à ces résultats** »(2). De ce fait, la combinaison multiplicative de trois facteurs détermine chez Vroom le processus motivationnel comme une force incitatrice, ces facteurs sont :

1- Les attentes (expectation) : c'est la croyance de l'individu qu'il y a relation entre une action et ses conséquences. Les attentes sont l'indicateur qui mesure le degré de croyance qu'une action particulière débouchera sur un résultat particulier. On distingue deux types d'attentes :

- **Attentes sur les réalisations associées aux efforts**, ce sont ceux qui impliquent une croyance d'une personne que les efforts déployés mèneront à des réalisations réelles.
- **Attentes sur les résultats associées aux réalisations**, ce sont ceux qui implique qu'une personne croit qu'une réalisation conduira à un résultat spécifique.

2- L'instrumentalité : c'est ce que perçoit l'individu de ses chances de recevoir une récompense en fonction de sa performance réalisée; par l'instrumentalité est le rapport attente sur performance

3- Valence : c'est la valeur, la préférence accordée par un individu à un résultat, c'est à dire la valeur qu'on attache aux conséquences. Elle peut être positive, négative ou nulle, car elle dépend du niveau de la satisfaction qui est tiré après chaque résultat réalisé.

Ces trois facteurs agissent de manière multiplicative, de ce fait Vroom considère la motivation comme le résultat du produit de ces trois facteurs.

1 : Principes de management – George.R.Terry et Stephen.G.Franklin- édition economica – 1985- p366/367.

2 : La motivation au travail – concept et théories – Patrice Roussel, LIHRE Université de Toulouse 1 –notes n°326/octobre 2000 – p/10

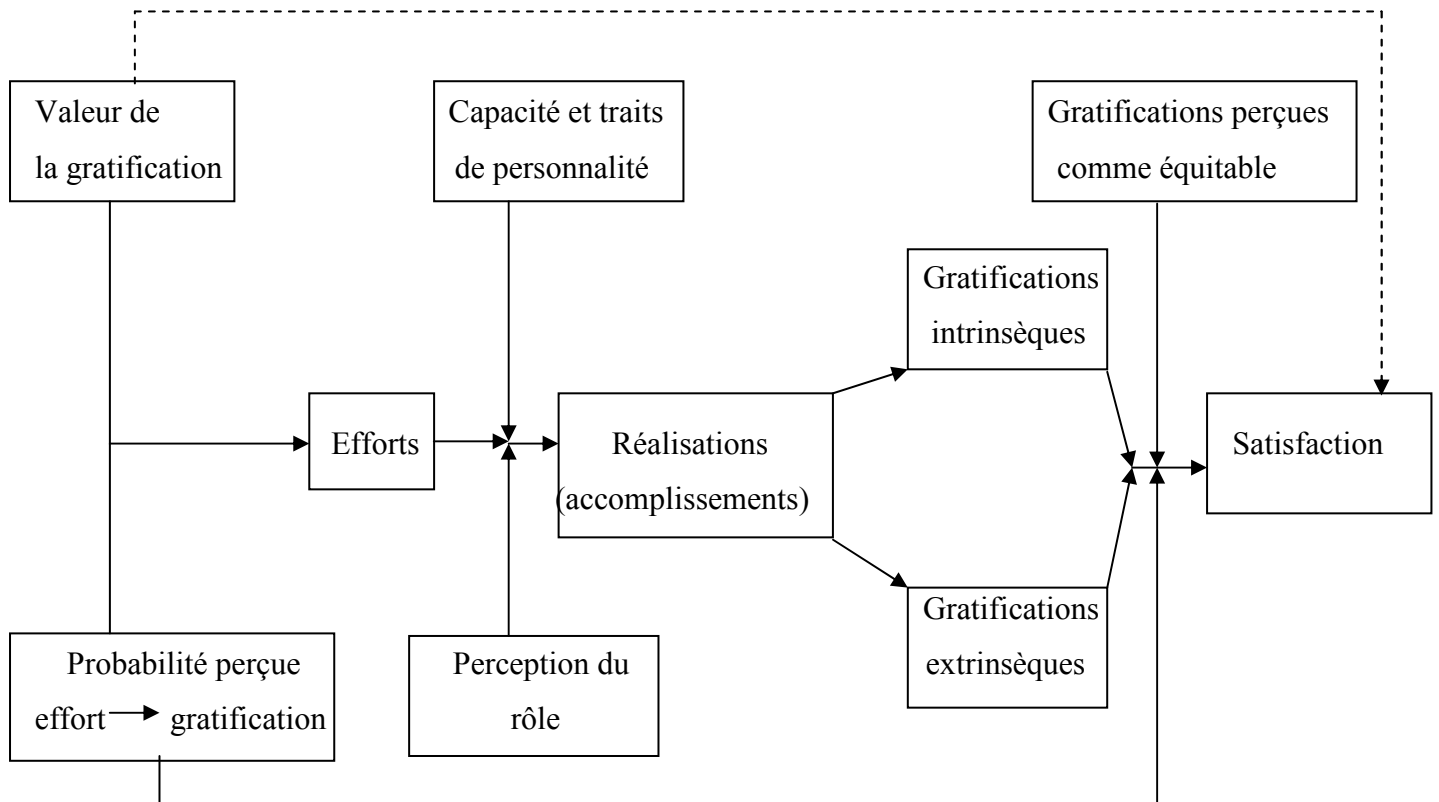
Attentes sur les réalisations associées aux efforts	X	Attentes sur les résultats associés aux réalisations	X	$\frac{\text{Valence}}{\text{Valeur du résultat}}$	=	Niveau de la Motivation
---	---	--	---	--	---	-------------------------

Attentes Globales (1)

Le modèle développé par Vroom a été repris et aménagé par d'autres chercheurs, qui ont aboutit à des modèles un peu plus complets, nous citerons les modèles de Porter – Lawler et le modèle Nadler – Lawler. Celui établi par Porter et Lawler est le plus connu et le plus utilisé, qui considère que l'explication de la motivation se fait par le biais de l'effort déployé. Cet effort est considéré comme l'indicateur capable de mesurer la motivation au travail. Donc le modèle Porter – Lawler montre l'intégration des relations qui existent entre les perceptions, les efforts, les gratifications et la satisfaction. Ce modèle repose sur neuf variables à savoir :

- 1- Valeur de la gratification.
- 2- Probabilité perçue que l'effort conduira à une gratification.
- 3- L'effort.
- 4- Capacité et traits de personnalité.
- 5- Perception du rôle.
- 6- Réalisations (performance).
- 7- Gratifications (récompenses).
- 8- Gratification perçue comme équitables.
- 9- Satisfaction.

On peut illustrer tout cela à travers le schéma suivant :



Source : Principe du management – George.R. Terry et Stephen.G. Franklin– édition economica – 1985

C : L'approche des dynamiques de l'action :

L'association qui lie Atkinson à Birsh et à Kuhl réfuté le caractère intermittent introduit par Vroom et ses successeurs. Cette association présente une autre vision de la motivation au travail, une vision basée sur l'idée qui suppose la multiplicité des tendances motivationnelles que l'individu ressent de façon régulière.

Ce qui confirme l'idée qui suppose que les changements de ces tendances se répercutent et reflètent les changements entrepris à travers le temps du comportement de la personne. En un mot, les forces incitatives d'une action qui motive l'individu au travail, sont fluctuantes dans le temps.

Par ailleurs; on peut confirmer que le principe sur lequel repose l'approche des dynamiques de l'action, dépend de l'opposition de deux forces motivationnelles qui sont à l'origine de la détermination du comportement de l'individu au travail. Ces deux forces sont :

1- Les forces incitatrices : ce sont ceux qui guident, orientent à un moment donné, vers une activité particulière, le comportement de l'homme au travail.

2- Les forces consommatrices : par contre, ces forces qui sont opposés aux forces incitatrices, ils interviennent ultérieurement à travers une action qui diminue la motivation pour cette activité.

Intéressé par la stabilité et par les changements du comportement, la théorie des dynamiques de l'action présente une explication de cette stabilité de la motivation dans le temps par des changements d'orientation du comportement. L'opposition des forces permet d'entretenir la motivation globale.

3.2.2 - Les théories de l'autorégulation - métacognition :

Dans ce dernier groupe, Kanfer regroupe les théories de motivation les plus récentes, ce sont celles qui s'intéressent, qui étudient les processus cognitifs et affectifs qui interagissent lorsque l'individu est en quête d'atteindre ces objectifs. Par conséquent, ces théories essayent d'avancer des explications sur ce qui suit : (1)

- Le processus de motivation qui détermine l'effet des objectifs sur le comportement de l'individu.
- Le processus de motivation déterminant du choix des objectifs poursuivis par l'individu.

On distingue dans cette approche les théories suivantes :

1- Théorie de fixation des objectifs : cette théorie s'intéresse à la façon par laquelle les individus sont motivés, selon le fondateur de cette théorie Locke, la manière la plus efficace pour motiver les employés au travail, consiste à fixer des objectifs. En conclusion, la motivation chez Locke est la liaison qui lie l'objectif accepté par les individus et leur comportement orienté vers cet objectif.

Initialement, cette théorie a été conçue au début comme une méthode et des techniques de motivation. Ce n'est que plus tard, son aspect formel fût enrichi par de solides et cohérents concepts. L'apport de la théorie de fixation des objectifs était capital et d'une importance primordial pour le management par objectifs (DPO), car ce que remarque Locke dans ces différentes expériences, que les organisations qui fixent des objectifs à ces employés, permet d'améliorer la performance de ces derniers. Il préconise que ces objectifs doivent être difficiles, précis et bien définis pour qu'ils soient incitatifs aux yeux des individus.

Locke et Latham identifient quatre qualités du processus motivationnel qui peut dans ces conditions aboutir à un déclenchement et à une orientation du comportement vers la réalisation des objectifs, ces qualités sont : (2)

- La capacité de l'objectifs d'attirer vers lui l'attention de l'employé.
- La capacité de l'objectif à mobiliser les efforts de l'employé sur les tâches (intensité).
- La capacité de l'objectif d'encourager la mobilisation des efforts sur la tâche (persistance).
- La capacité de l'objectif à faciliter le développement des stratégies.

2- Les théories de l'autodétermination : c'est à partir du concept de soi que fondent ces théories leur analyse de l'individu, afin d'apporter une certaine explication au phénomène de l'autorégulation, qui est considéré comme la préoccupation majeure dans le management contemporain des ressources humaines.

Par ailleurs, la théorie de l'autorégulation propose une analyse du comportement de l'individu en se basant sur le concept de soi et d'autorégulation, cette dernière « **renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions. Elle serait une résultante du soi; c'est à dire de ce que les individus pensent, ressentent ou croient par rapport à eux même** »(1)

Cette autorégulation apparaît dans les travaux de Carver et Scheier en 1981 sur la théorie du contrôle. Donc « **le soi est à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le régulateur principal des comportements** »(2). C'est sur la base de cette analyse que Deci et Ryan reprennent pour approfondir la théorie d'autodétermination, qui considère l'individu non pas seulement comme un « processeur d'information », mais aussi comme un agent influençant le contexte avec lequel il interagit. Leur analyse prend en compte la liaison qui existe entre le soi et les sentiments d'autodétermination et de compétence qu'ils utilisent dans leurs travaux sur la théorie de l'évaluation cognitive, qu'on a présenté précédemment.

1,2 : Le soi et la motivation – Nathalie Oubrayie et Patrice Roussel, LIHRE Université de Toulouse 1 –notes n°345/juillet 2001 – P

La théorie d'autodétermination s'appuie sur trois théories qui sont : (1)

- Théorie de l'évaluation cognitive.
- Théorie de l'orientation à la causalité.
- Théorie de l'intégration du soi.

La première théorie, nous l'avons abordé précédemment dans le groupe des théories classiques de la motivation intrinsèque. Par contre, la théorie de l'orientation à la causalité bâtit sa réflexion sur l'hypothèse qui soutient que l'individu cherche à contrôler son environnement par son propre comportement. De ce fait, **« la motivation serait provoquée par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement, lorsque l'individu cherche à satisfaire ses besoins »(2)**

Pour ce qui concerne la troisième théorie, celle de l'intégration du soi, elle postule que le processus de socialisation de l'individu dans son environnement provient de la concurrence du contrôle, dans toutes ces formes différentes, exercé sur lui par l'organisation, ainsi que des contraintes externes, ces derniers participent à l'évolution de la personnalité et la construction l'identité de l'individu. **« Elle pose l'hypothèse que chaque individu change de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps »(3).**

1,2,3 : Le soi et la motivation – Nathalie Oubraye et Patrice Roussel, LIHRE Université de Toulouse 1 –notes n°345/juillet 2001 – P12

3.3 - Le nouveau courant de pensée « la démocratie industrielle Scandinave » :

Nous avons présenté au par avant que les conditions du travail aient été influencées par deux courants, le premier celui du mouvement des relations humaines développé aux Etats unis dans les années trente, le deuxième est le courant de la démocratie industrielle, qui trouvait ces nouvelles idées tout d'abord en Norvège ou il va s'implanter. Le projet de démocratie industrielle a eu naissance juste en 1961, et il est soutenu par le patronat, ainsi que par les syndicats. Le but visé par ce projet consiste à : (1)

- L'amélioration des conditions du travail dans l'entreprise.
- La recherche de moyens réunissant les conditions favorables.
- La participation du personnel dans son environnement immédiat.

Ce courant s'est propagé dans les pays scandinaves, comme la Norvège et la Suède ou des expériences pilotes en vu le jour à travers la réalisation d'énormes succès. Les principes sur les quelles s'appuie ce courant, sont ceux du Tavistock institut qui considéraient l'entreprise comme un système socio - technique. A l'opposition du Taylorisme et du courant des relations humaines, qui ont étudié l'entreprise comme un système fermé n'ayant pas de relations avec son environnement.

Les travaux d'Emery et de Trist ont démontré plutôt que l'entreprise au contraire est un système socio – technique vivant et ouvert dont l'efficacité dépendait d'une optimisation conjointe des dimensions technique et sociale. (2) Alors que Taylor s'est préoccupé seulement de la dimension technique du travail humain, l'école des relations humaines s'est intéressée plutôt aux aspects sociaux.

Cette approche socio – technique présente des options différentes d'organisation de travail dans l'entreprise par l'intermédiaire de combinaisons socio – productives.

1 : Analyse des conditions de travail –séminaire de Véronique de Keyser –Marie Noël Beauchesne Florival et Diva Notte p/07.

2 : Organisation, gestion de l'entreprise – P.Charpentier – édition Nathan –P/33.

Les principes sur lesquels sont fondées ces formes d'organisation de travail sont : autonomie, polyvalence, travail en groupe,.....etc. Ces formes d'organisation sont à l'origine du « modèle suédois » des années 70, qui a eu un large succès dans les pays scandinaves. ce modèle repose sur le système des équipes semi-autonome, sans responsable hiérarchique, auxquelles ont confié la réalisation partielle ou totale d'un produit, en ayant la responsabilité d'organiser le travail et de répartir les tâches entre les membres du groupe, l'exemple de Volvo a conduit l'apparition du « modèle suédois », par opposition au « modèle américain » incarné par Taylor et Ford. (1)

Certes, c'est sous l'égide de E. Thorsrud de 1959 à 1961 que les premiers contacts entre patronat et syndicat avaient eu lieu, afin d'améliorer leurs relations. Mais ce n'est qu'en 1962 qu'un accord sur la création et la composition d'un comité national regroupant les différents représentant du patronat, des syndicats et des différents ministères concernés, fut adopté. La tâche incombé à ce comité était de diminuer l'écart existante entre la démocratisation politique et sociale du pays et l'organisation hiérarchique des entreprises. (2)

C'est en Norvège que l'approche « Démocratie Industrielle » voit le jour avant d'être propager dans les autres pays scandinaves, cette dernière approche comptait deux phases : la première consistait à créer et à faire fonctionner une certaines sorte de représentation du personnel au conseil d'administration des entreprise, la deuxième s'occupait de la participation du personnel à la gestion des entreprises à travers les différentes modes d'organisation de travail qu'elle présentait.(3)

Les différentes expériences appliquées par le projet de « démocratie Industrielle » dans différentes entreprises, ont démontré qu'on intervenant sur les conditions de travail, son contenu, son environnement à travers de nouvelles modes d'organisation du travail, comme la création d'équipes semi – autonomes ou les travailleurs jouissaient d'une certaines marges d'initiative, ou bien en agissant sue les systèmes d'information et les moyens de communications, on pouvait augmenter la productivité.

1 : Organisation, gestion de l'entreprise – P.Charpentier – édition Nathan –P/33.

2, 3 : Quel travail pour demain ? – Oscar Ortsman – édition Dunod-1994 – P/54

Ces expériences furent ensuite reprises dans d'autres pays scandinaves comme la Suède où les objectifs de rentabilités ont été clairement affichés par les entreprises. Pour H. Savall (4), ce qui caractérise l'organisation de travail de l'approche scandinave s'est son originalité réformatrice qui se fonde sur la relation étroite qui existe entre les facteurs politiques, idéologiques et sociaux à l'échelle nationale d'une part, et les variables telles que la participation, autonomie...etc, à l'échelle de l'entreprise. Ces variables qu'il faut privilégier dans toute implantation d'une nouvelle organisation du travail

1 : Enrichir le travail humain – l'évaluation économique – H. Savall – édition economica/1989 – P/59.

Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

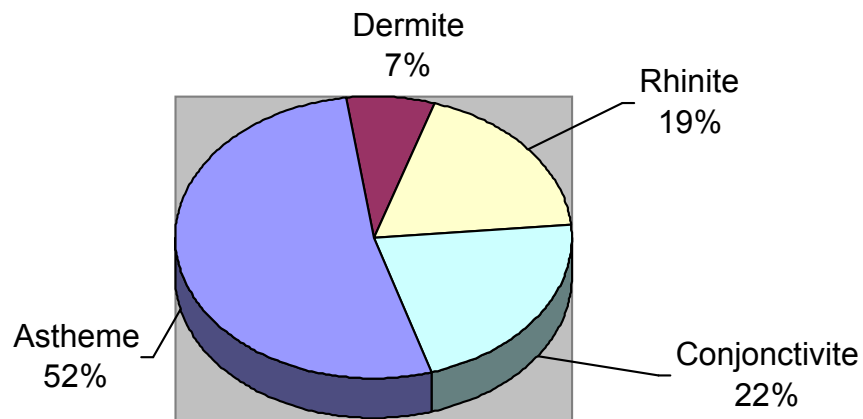
Une étude réalisée par des médecins de travail d'Alger et de la société algérienne d'allergologie clinique, dans des entreprises de la région Alger / ouest (1). Cette étude s'est penchée sur les affections allergiques d'origines respiratoires, cutanée, oculaire et ORL, dans des secteurs de la fabrication des chaussures, du bois, des travaux public et bâtiments, ainsi que dans le secteur hospitalier, elle a duré trois ans. Les résultats de cette étude ont attiré l'attention sur l'existence d'un problème de santé réelle lié aux affections allergiques et qui nécessite une prise en charge effective par la mise en place de processus et modes de prévention pour réduire les méfaits et les nuisances de ce problème sur la santé des travailleurs.

Secteur	Asthmes		Dermites		Rhinites		conjonctivites	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Entreprise Chaussures	73	8,77	10	1,20	26	3,13	30	3,6
Entreprise De Bois	7	2,77	7	2,77	31	12,30	2	0,79
Entreprise BTP	3	2,38	25	19,84	15	11,90	1	0,14
Secteur sanitaire	8	0,42	21	1,11	10	0,52	3	0,15
Total	92		63		82		36	

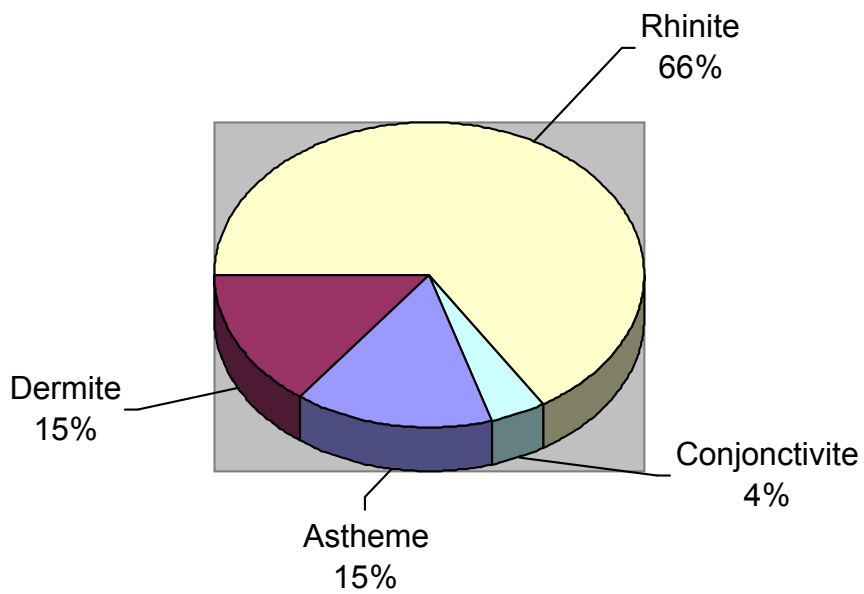
% : par rapport aux travailleurs exposés.

1 : « Les allergies professionnelles » coordinateur Pr M SAAD – OPU/1999- p/74.

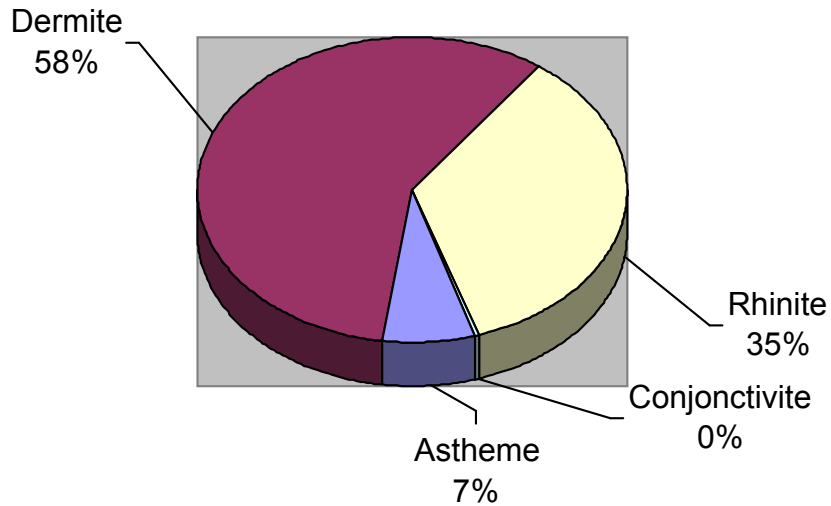
Les affections allergiques d'origine respiratoire enregistrées au niveau des entreprises de chaussures d'Alger/ouest



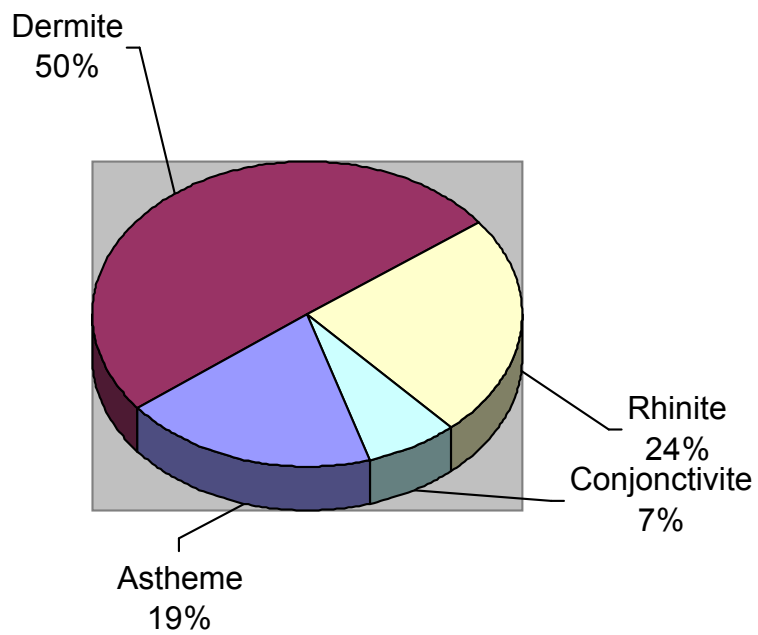
Les affections allergiques d'origine respiratoire enregistrées au niveau des entreprises de bois d'Alger/ouest



Les affections allergiques d'origine respiratoire enregistrées au niveau des entreprises de BTP d'Alger/ouest



Les affections allergiques d'origine respiratoire enregistrées au niveau du secteur sanitaire d'Alger/ouest



Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

Par ailleurs en France et selon les chiffres présentés par la direction des risques professionnels de la CNAMTS parus en 2000 (1), ont démontré que les maladies professionnelles les plus nombreuses selon les professions, sont constatées dans les secteurs suivants :

	Nombre de M.P réglées		Nombre d'incapacités permanentes		Nombre de décès	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Métallurgie	1.955	2.237	873	931	5	15
BTP	1.696	1.841	694	696	6	4
Bois	263	306	95	92	0	2
Chimie	161	110	106	110	10	4
Pierre, terres à feu	321	343	241	229	2	2
Caoutchouc, papier, carton	355	395	123	162	3	2
Livre	102	118	45	42	0	0
Textiles	151	164	61	56	1	1
Vêtements	281	335	70	82	1	0
Cuir et peaux	133	217	38	32	0	1
Alimentation	2.005	2.318	395	434	0	0
Transport	111	167	40	72	1	1
Eau, gaz, électricité	8	18	3	10	0	0
Commerce	258	284	96	108	1	0
Interprofessionnel	1.277	1.380	371	413	3	2
Total des 15 CTN	9.077	10.300	3.251	3.469	33	34
	+ 13,5%		+ 6,7%		+ 3%	

Source : direction des risques professionnels de la CNAMTS / 2000

1 : Rapport de l'inspection de travail en France en 1999- p/182.

Selon la même direction, certaines maladies professionnelles en France durant dix ans de 1988 à 1998, ont connu une progression nette, tels est le cas des affections péri-articulaires avec une augmentation de + 960%, les affections dus à la respiration de la poussière d'amiante : + 782%, alors que d'autres maladies, dont le niveau à régresser en dix ans, tels que, les hépatites virales professionnelles : - 60%, las affections dus au ciment : - 48%, les surdités causées par les bruits lésionnels : - 37,8%.

Maladies professionnelles dont le nombre est en augmentation significative depuis 10 ans

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	En % depuis 10 ans
Affection péri-articulaires	832	978	1040	1342	2602	3165	3963	4704	6041	7312	8815	+ 960 %
Pathologies dues à l'amiante	824	348	396	492	507	544	727	817	963	1335	2858	+ 782 %
Lésions chronique du ménisque	/	2	1	3	22	32	43	52	68	71	96	+ 100 %
Lésion eczématiformes de mécanisme allergique	146	182	220	305	314	317	361	323	307	337	291	+ 99 %
Affections respiratoires allergiques	104	108	144	171	194	188	182	184	187	206	189	+ 81,7 %

Source : direction des risques professionnels de la CNAMTS / 2000

Section 2 : Amélioration des conditions de travail

Sommaire:

- 2.1 - Introduction.
- 2.2 - L'amélioration du contenu de travail.
- 2.3 - L'aménagement du temps de travail.
- 2.4 - La rémunération et les conditions de travail.
- 2.5 - L'amélioration de l'environnement du travail.

2.1– Introduction :

L'analyse des conditions de travail est une étape forte essentielle pour l'analyse et l'étude du contenu et de l'environnement du travail, mais aussi en s'intéressant aux problèmes de sécurités et d'hygiènes dans l'entreprise. L'intérêt de cette analyse consiste à déterminer les différents aspects du travail ou de son environnement qui génèrent des nuisances sur la santé du travailleur et qui peuvent affecter par conséquent sa motivation au travail et cela afin de les remédier.

Ainsi l'étape suivante sera celle qui visera l'amélioration de ces conditions de travail en essayant d'introduire certains changements et modifications dans l'organisation du travail et en procédant à un aménagement de l'espace de travail et de vie dans l'entreprise, en opérant des investissements qui seront dirigés vers l'amélioration des conditions physiques du travail, ainsi que l'aménagement de l'espace et des équipements pour qu'elles puissent répondre adéquatement aux exigences du travail et surtout aux besoins du travailleur. La difficulté ici réside dans la volonté des dirigeants à entamer de tels engagements vis à vis de leurs travailleurs. Certes amener les gestionnaires à se pencher un peu plus sur les conditions de travail des travailleurs n'est pas une mince affaire surtout lorsque l'entreprise traverse des difficultés financières ou elle est en situation de conjoncture.

L'aménagement et la réduction du travail sont des sujets d'actualité appliqués au niveau des entreprises afin de réduire les nuisances d'une intensification ou une densification du travail, aussi la prise en considération des conditions de travail au cours l'établissement des rémunérations est d'une importance capitale dans la motivation des travailleurs, ainsi que dans l'amélioration des conditions du travail.

2.2 – L'amélioration du contenu du travail :

La situation professionnelle actuelle démontre que la plus part des conflits collectifs de travail n'ont plus de causes des revendications salariales, mais plutôt d'autres causes apparaissent et qui sont au centre des revendications récentes des travailleurs, telles que l'amélioration des conditions de vie et de travail, ainsi que l'amélioration de la sécurité et l'hygiène au travail.

Cette situation est la confirme le secrétaire d'état au travail français, Christian Poncelet, lorsqu'il invoque la détérioration des conditions de travail : **« la singularité du progrès économique et technique est qu'il a conduit, contre toute attente, à une aggravation des conditions de travail par rapport à ce qu'elles étaient à l'origine de l'ère industrielle ».** (1)

Tenu pour responsable dans la dégradation des conditions de travail, l'organisation scientifique du travail – Taylorisme – a subi ainsi les critiques d'un bon nombre de spécialistes, c'est le cas du sociologue George Friedmann qui a critiqué la parcellisation et l'enmiettement du travail engendré par l'OST qu'il qualifie de source d'insatisfaction et de démotivation causant de multiples troubles psychologiques et familiaux.

Evidemment, les répercussions néfastes du modèle Taylorien sont apparus dès la fin des années soixante ou nous assistâmes à un développement du taux d'absentéisme, à une augmentation du taux de fréquence des accidents de travail, à une croissance de la rotation du personnel (Turn-over) témoin d'une instabilité et enfin à l'apparition des conflits de travail individuels et surtout collectifs qui génèrent souvent sous forme de grève. Certainement ces effets négatifs, ce sont répercutés, comme nous pouvons l'imaginer, sur le rendement individuel des travailleurs et par conséquent sur la rentabilité de l'entreprise.

1 : « Enrichir le travail : évaluation économique » Henri Savall – collection economica/1989- P/6

Cette situation a favorisé l'apparition de nouvelles formes d'organisation de travail – NFOT – qui sont présentées comme une tentative moderne pour mettre terme aux principes sur lesquelles repose le Taylorisme, donc ce sont des formes nouvelles de restructuration du travail à l'opposé du modèle taylorien. Mais avant d'aborder toutes ces nouvelles formes d'organisation de travail, nous allons essayer de cerner les contours d'abords du contenu de travail dont il faut améliorer et qui est considéré par Henri Savall comme l'élément essentiel concernant les conditions intrinsèques des conditions de travail.(1)

Par ailleurs et dans le même contexte Pierre Jardillier remarque qu'il existe trois plans d'actions concernant le contenu de travail, il s'agit de : (2)

- 1- Contenu technique.
- 2- Contenu psychologique.
- 3- Contenu psychosocial.

Ces nouvelles formes d'organisation de travail se résument essentiellement dans les formes suivantes :

- Les cercles de qualités : c'est de façon volontaire et en d'hors des heures de travail réglementaires que peuvent se tenir ces réunions qui ont pour but l'amélioration de la qualité et la résolution des problèmes pertinents engendrés par les différentes situation professionnelles. Ces cercles de qualités sont considérés comme une source importante favorisant la communication à l'intérieur du groupe entre travailleurs et entre ces derniers et la hiérarchie, leur est aussi capital dans la mobilisation, l'engagement et la motivation du personnel derrières les objectifs de l'entreprise a atteindre, enfin ces cercles de qualités s'avèrent d'une efficacité dans la réduction des conflits professionnels.
- La rotation des postes : cette rotation du personnel vise à faire tourner, alterner sur plusieurs postes de travail ou les tâches sont de nature différente. Le but de cette rotation est de diminuer la monotonie, elle permet aussi le développement de certaines polyvalences

1 : « Enrichir le travail : évaluation économique » Henri Savall – collection economica/1989- P/3

2 : « Organisation humaine du travail » Pierre Jardillier – collection PUF/1978- P/65

des travailleurs, mais qu'il faut distinguer de la rotation. Ces deux techniques rotation et polyvalence sont souvent appliquées dans la production où l'existence d'une succession de postes de travail et de tâches est forte. C'est à travers l'évaluation de la pénibilité et la complexité des postes de travail que nous pouvons statuer sur la durée et la vitesse de rotation dans chaque poste. La rotation des postes fait apparaître une certaine nécessité d'un besoin de formation pour permettre au personnel de s'adapter à ces nouveaux postes de travail, surtout lorsque les qualifications ne sont pas les mêmes, afin de diminuer l'augmentation des coûts de production dus à un manque de production provoqué par la rotation.

- L'élargissement des tâches : cette nouvelle forme d'organisation de travail consiste à regrouper les tâches de même niveau et de même nature dans un même poste de travail ou sur un seul travailleur. L'élargissement a pour effet l'allongement du cycle des opérations et par conséquent la réduction de la monotonie au travail et la réduction aussi de la fatigue nerveuse générée par le rythme du travail élevé. Donc la contribution essentielle de l'élargissement des tâches est la limitation des effets négatifs de la division de travail horizontale. Selon Pierre Jardillier, les conséquences et les résultats de l'élargissement peuvent être énumérés comme suit :

- 1- Les conséquences :

- 1.1- L'apparition du besoin de formation et de perfectionnement

- 1.2- L'abondance progressive du système de rémunération comme stimulant

- 2- Les résultats :

- 2.1- Diminutions de l'absentéisme et l'instabilité du personnel.

- 2.2- L'amélioration de la qualité.

- 2.3- L'amélioration de la production souvent.

- L'enrichissement des tâches : par ailleurs, l'action d'enrichir les tâches d'un même niveau ou de même nature consiste plutôt à regrouper ces tâches verticalement. L'enrichissement des tâches tend aussi à l'allongement du cycle des opérations, mais il a aussi pour effet d'accroître la complexité de ces opérations. Cet enrichissement répond à un besoin

individuel de responsabilité et d'estime, il contribue dans la limite des effets de la division verticale du travail. Par conséquent, l'enrichissement des tâches par la satisfaction des besoins de responsabilité et d'estime à travers l'accroissement du pouvoir, de l'autonomie et enfin par le développement des compétences individuelles, il contribue ainsi à l'amélioration de la motivation au travail.

▪ Le travail en équipes semi-autonomes : il s'agit à ce niveau de la création de groupes de travailleurs chargés de la réalisation d'objectifs fixés, en assurant par conséquent l'organisation, la répartition et le contrôle du travail. C'est un mode d'organisation s'articulant sur l'auto-organisation et auto-régulation. L'appellation de groupes ou équipe semi-autonome vient du fait que la responsabilité est assumée collectivement, d'autre part ce qu'il faut remarquer à l'intérieur de ces groupes est l'absence d'une hiérarchie directe. Pour la réalisation d'une grande autonomie de ces équipes J.M.Perretti préconise que ces équipes détiennent ce qui suit : (1)

- 1- Le contrôle de l'appartenance au groupe (recrutement, mutation...).
- 2- La possibilité de fixer des objectifs de production à court terme.
- 3- La possibilité de modifier les méthodes de travail, voire les machines.

▪ Le management participatif : le but visé par la réalisation par ce mode de management est d'associer l'ensemble des travailleurs au processus de décisions dans le domaine d'organisation et l'évaluation des résultats. Le management participatif est une forme de restructuration du système hiérarchique classique que Neal.Q.Herrick qualifié comme : « **les structures hiérarchiques et autoritaires limitent, entravent la volonté, la créativité, la personnalité des hommes, tandis que les structures démocratiques participatives mettent en valeurs le meilleurs de nous même : l'activité, l'engagement, la réalisation et la responsabilité** ». (2)

1 : « Gestion des ressources humaines » 123 J.M.Perretti – collection Vuibert/1989- P/

2 : « Organisation humaine du travail » Pierre Jardillier – collection PUF/1978- P/84

Alors que pour F.Chevalier, un tel mode de management participatif permet de : (1)

- 1- Mettre en lumière l'informel et les dysfonctionnements qui sont liées aux procédures ou aux systèmes d'organisation.
- 2- Générer un mode travail plus responsabilisant procurant des renseignements sur les différences de compétences relationnelles et techniques entre les individus.

Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

2.3 – L'aménagement du temps de travail :

La question de l'aménagement du temps de travail, ainsi que la réduction de ce temps a été depuis longtemps au centre des préoccupations des gestionnaires et au cœur aussi des revendications des travailleurs. Pour les gestionnaires, l'aménagement du temps de travail a été souvent utilisé comme une stratégie pour prévenir les emplois à court terme ou bien pour la création de nouveaux postes de travail à long terme. Par ailleurs, les fins affichées par les travailleurs sont tout à fait différentes, l'amélioration des conditions de travail est en premier lieu.

Effectivement, l'augmentation du temps de loisirs au détriment du temps de travail est précieusement défendue et revendiquée par l'ensemble des travailleurs. Néanmoins, la question de l'aménagement du temps de travail n'est pas une mince affaire, car une telle politique choisie par une entreprise doit être étudiée soigneusement. Dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail, cette politique d'aménagement ou de réduction du temps de travail ne doit guère mener à une action d'intensification et de densification du travail, plutôt que l'allègement des contraintes du temps visées par cette politique, sans oublier de citer les répercussions d'un tel aménagement sur les salaires des travailleurs.

Les effets de l'aménagement du temps de travail sur le fonctionnement de l'entreprise sont très divers, nous nous limiterons dans notre étude du temps de travail sur les impacts de son aménagements sur les conditions de travail et sur la motivation des travailleurs envers cette question. Un bref aperçu historique sur l'évolution du temps de travail au niveau international, peut nous éclairer sur les tendances passées et futures de cette évolution. Comme le précise docteur Nathalie Delaunay au niveau mondial, le temps de travail dans sa durée annuelle a connu une baisse de 40% depuis 1870 jusqu'au 1987. (1)

Au niveau international, nous pourrions distinguer les différentes réglementations qui régissent la durée du travail dans plusieurs pays tels que le royaume unis, les états unis, les pays bas, l'Allemagne et la France, à travers le tableau suivant qui illustre bien cette distinction qui existe entre ces différents développés :

1 : « Aménagement et réduction du temps de ¹²⁵travail : passeport santé 35 heures» docteur Nathalie

Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

	Horaire hebdomadaire réglementaire	Horaire quotidien réglementaire	Horaire Annuel réglementaire	Heures supplémentaires	Repos journalier	Repos hebdomadaire	Congé annuel
Royaume unis	aucun	aucun	aucun	Pas de limite réglementaire	aucun	Aucun	
USA	40 heures	aucun	aucun	Variable selon les états	aucun	aucun	De 2 à 3 semaines, 9 j fériés
Pays bas	45 heures	8 heures	aucun	Journée de travail ou 520 h sur 13 semaines	11 heures	36 heures	20 jours + 7,5 jours fériés
Allemagne	48 heures	8 heures	aucun	Pas de limite réglementaire	11 heures	24 heures dont le dimanche	24 heures + 10 jours fériés
France	35 heures, maximum 48 heures (44h en moyenne)	Horaire quotidien maximal 10 heures	1600 heures	Contingent annuel d'heures supplémentaires de 130 h	11 heures	24 heures + 11 heures	25 jours + 11 jours fériés

Source : « Aménagement et réduction du temps de travail : passeport santé 35 heures »

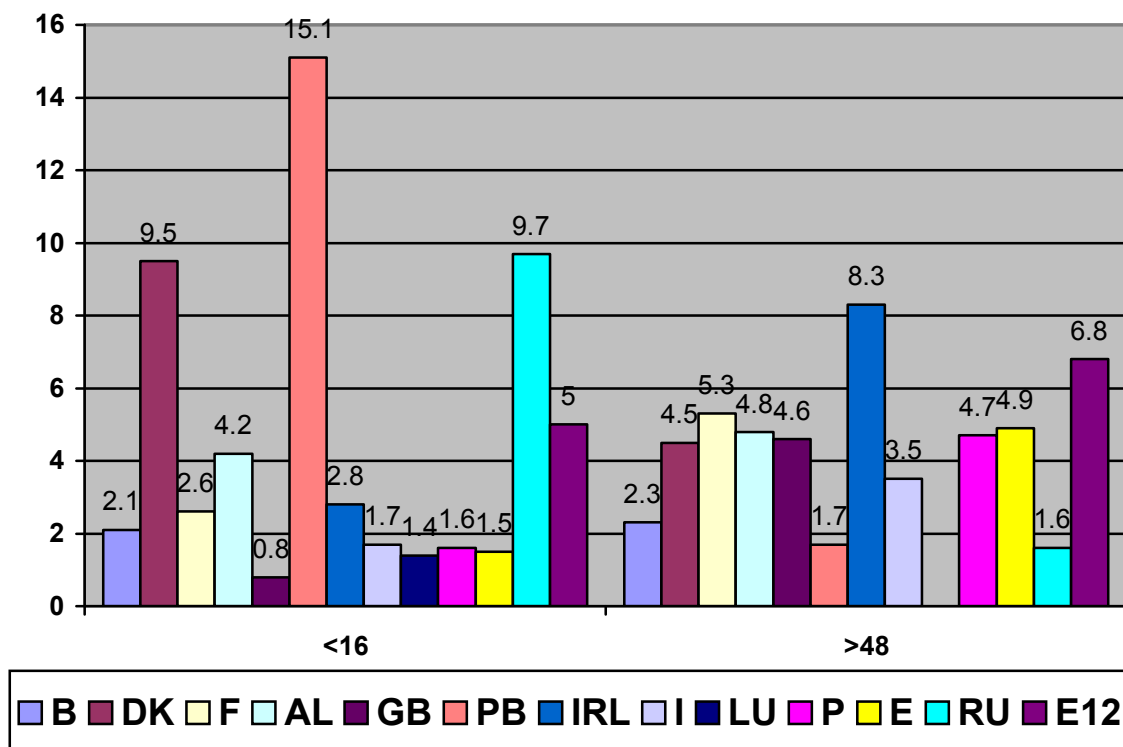
Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

Au niveau européen, nous pourrions observer l'application de la durée du temps de travail et sa répartition en pourcentage dans les différents pays de l'Europe des douze, comme il la présente le tableau suivant et la représentation graphique suivante :

	B	DK	F	AL	GB	PB	IRL	I	LU	P	E	RU	E12
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<16	2,1	9,5	2,6	4,2	0,8	15,1	2,8	1,7	1,4	1,6	1,5	9,7	5,0
>48	2,3	4,5	5,3	4,8	4,6	1,7	8,3	3,5	.	4,7	4,9	1,6	6,8

Source : « statistiques e nouvelles » publié par Alexander Wedderburn- BEST (Bulletin of European Studies on time) n°09/1996- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail

La répartition de la durée du temps de travail en % dans les pays de l'Europe des douze



Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

L'aménagement du temps de travail (ATT) est considéré comme un outil efficace et important à la disposition des gestionnaires pour améliorer les conditions de travail de leurs travailleurs par l'allègement des contraintes du temps sur la santé en abordant de façon plus étudiée la conception des horaires et la durée du travail. Cet aménagement du temps de travail peut se réaliser au niveau de la journée, de la semaine, du mois ou bien au niveau annuel.

L'annualisation de l'aménagement du temps de travail (ATT) se caractérise comme le distingue H.Savall (1) à travers :

- L'étalement des congés payés sur deux ou plusieurs périodes.
- Les possibilités de congé-éducation ou congé-formation.

Néanmoins, les apports essentiels de cet aménagement peuvent être observer actuellement sur les périodes courtes. Surtout, en ce qui concerne l'aménagement des horaires du travail dans le cas du travail posté ou les nuisances sur la santé sont observées et connus du fait du travail de nuit qu'il inclut. Connue aussi sous l'appellation de travail à horaires décalés caractérisé par un horaire de travail successif incluant notamment une sorte d'alternance d'équipe de travail. Par ailleurs et comme le précise N. Delaunay, il existe deux sortes de modes d'organisation du travail à horaires décalés, il s'agit de :

1- Le travail à horaires décalés dits « structurés » : ce mode travail posté se caractérise par la succession d'équipes de travail et il peut prendre trois formes d'organisation du travail :

1.1- le travail continu : c'est la forme la plus intensive du travail et la plus difficilement tolérée, du fait qu'elle inclus un travail de nuit, ainsi que le travail pendant les week-end. Ce mode de travail fonctionne vingt quatre (24) heures par jours à travers la présence de trois équipes en activités sous forme de : (3X8), (3X4), (3X5), avec une équipe en repos.

1.2- Le travail semi-continu : la possibilité d'interruption le week-end et les pendant les congés sont les caractéristiques de ce système de travail qui fonctionne avec trois équipes (3X8).

Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

1.3- Le travail discontinu : ce mode par contre inclut seulement deux équipes de (2X8), (2X10), (2X12) pour son fonctionnement avec des arrêts en fin de journée de travail ou en fin de semaine.

2- Le travail à horaires fluctuant dits « irréguliers ou aléatoires » : dans ce mode de travail, trois catégories sont à observer, il s'agit de :

2.1- Les irréguliers - horaires : dans ce système de travail, les jours par semaine sont les mêmes, par contre l'irrégularité est observée dans les horaires de travail effectués qui sont différent d'une semaine à une autre.

2.2- les irréguliers – jours : par ailleurs dans ce mode de travail, les horaires sont stables, fixes, alors que les jours de travail sont irréguliers d'une semaine à une autre.

2.3- Totalement – irréguliers : l'irrégularité est observée dans cette catégorie de travail au niveau des jours, mais aussi au niveau des horaires de travail, qui sont caractérisés d'une certaine complexité.

Finalement, nous pourrions dire que toute tentative ou action dont le l'objectif est d'aménager le temps de travail doit prendre impérativement pour but essentiel et elle doit visé en premier lieu la question de l'amélioration des conditions de travail, en essayant de réduire, de prévenir les nuisances engendrées par un mode d'organisation de travail incluant surtout un horaire décalé. Car les atteintes du travail posté sur la santé sont nombreuses et différentes. Les plaintes émanant du personnel exerçant un travail posté ont démontré l'existence de troubles organique et psychique chez cette population de travailleurs. effectivement, c'est ce que nous montre le Dr N.Delaunay à travers le tableau suivant qui rassemble l'ensemble des nuisances observées chez ces sujets :

Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

Les principales plaintes liées au travail à horaires décalés ou de nuit.

Troubles du sommeil	Fatigue	Troubles gastro-intestinaux	Troubles cardio-vasculaires	Troubles neuropsychiques
---------------------	---------	-----------------------------	-----------------------------	--------------------------

<p>Les plaintes principales Sont-les troubles du sommeil. Ils apparaissent dès les premiers temps, avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des troubles d'endormissement ; - la présence de réveils multiples ; <p>Puis les salariés évoquent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un sommeil non-récupérateur ; - des éveils fréquents ; - difficultés à s'endormir et à se rendormir ; <p>Il semblerait que les anciens salariés postés dorment moins bien que ceux qui n'ont jamais été postés. La fatigue chronique y compris au moment de l'éveil est affirmée par une majorité de travailleurs de nuit. Les conducteurs de train réagiraient de manière moins exacte aux signaux de sécurité pendant la nuit que pendant la journée. Il existe une influence importante de l'horaire de travail sur le risque accidentel.</p>	<p>le sommet des accidents du travail se situe entre 3 et 4h du matin, puis le risque diminue jusqu'à 10 h, remonte un peu pour le pic des environs de midi, puis diminue pour le second creux qui couvre tout l'après-midi, enfin, s'annonce la période vespérale qui va grimper jusqu'au pic de 3 h du matin.</p> <p>- toutes les catastrophes récentes se sont produites la nuit (accident de la voie publique sur l'autoroute du Sud, Tchernobyl...) .</p>	<p>Les troubles gastro-intestinaux viennent au second rang et sont aussi très fréquents dans cette population. Les plaintes les plus fréquentes sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les troubles dyspeptiques (gastrites, ulcères gastriques et duodénaux) ; - les ballonnements ; - les troubles du transit. <p>On note aussi une augmentation du taux des triglycérides sanguins indépendamment des apports alimentaires ; les taux de cholestérol ne sont pas modifiés.</p> <p>Quelles en seraient les causes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - les chronophysiologistes émettent plusieurs hypothèses : la désynchronisation de la rythmicité circadienne entraînerait une perturbation de la rythmicité circadienne de la sécrétion des enzymes digestives, de la motilité digestive... - l'irrégularité des repas, la fréquente médiocrité diététique des repas sur les lieux de travail et les conditions souvent défavorables dans lesquelles ils sont pris, joueraient aussi un rôle. 	<p>Les répercussions du travail posté sur le plan cardiovasculaire ne sont encore qu'hypothétiques.</p> <p>Les principaux prédicateurs des troubles cardiovasculaires seraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'ancienneté en horaire posté ; - l'âge. <p>Les facteurs de risques classiques : tabac, HTA et hyperlipidémie ont surtout été étudié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il semblerait que les travailleurs postés seraient de plus grands consommateurs de tabac que les salariés en horaire de jours (maintien de la vigilance, soutien psychologique) - sur le plan de la TA, les études ne sont pas concluantes ; - les taux lipidiques seraient plus élevés chez les travailleurs postés. 	<p>C'est sur ce plan que l'état des connaissances serait le moins avancé. Les principaux troubles seraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des colères injustifiées - des disputes pour des raisons mineures ; - des troubles de l'humeur ; - le sentiment d'être inefficace ; - troubles anxio-dépressives. <p>Les troubles nerveux apparaîtraient au bout de 6 mois. Certains auteurs ont observé des pseudo-névroses caractérisées par une triade :asthénie matinale + insomnie+ troubles du caractère de type agressif ou dépressif. Les processus pour lesquels les horaires postés peuvent générer des troubles nerveux sont encore peu connus, deux voies sont à envisager :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une voie biologique :même dyschronisme observé chez des sujets ayant une dépression saisonnière ou endogène ; - une voie plus psychologique : perturbations de leurs vies sociales et familiales.
---	--	--	---	---

1 : « Aménagement et réduction du temps de travail : passeport santé 35 heures» docteur Nathalie Delaunay–AIMT du bas - Rhin / P/25

Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

Par ailleurs, en ce qui concerne la réduction du temps de travail (RTT), elle est majoritairement bien accueillie par l'ensemble des travailleurs, mais le problème

qui persiste, à ce niveau est le problème d'intensification du travail : l'exécution du même travail en moins de temps, ainsi que l'apparition de risque d'une densification du travail : la suppression des pauses et diminution du temps informel.

Les nuisances que peuvent engendrer une réduction du temps de travail (RTT) selon le Dr Claude Schucht (1) peuvent être énumérer comme suit :

- Une diminution des espaces de communication.
- Des délais courts assortis de marges de manœuvres réduites.
- Une pression accrue.
- Une insatisfaction dans le travail effectué et dans ces résultats.
- Une anonymisation croissante (machine partagée, polyvalence et interchangeabilité, missions tronçonnées...)

1 : Résumé de la journée de débat du 13/03/99 sur « le passage aux 35 heures et rôle du médecin de travail pour éviter l'intensification et la densification du travail » organisée par l'association santé et médecine de travail.

Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

2.4 - La rémunération et les conditions de travail :

Certainement, la rémunération¹³²comme outil incitatif qui motive et mobilise

les travailleurs, est une vérité irréfutable. Cette vérité prouvée par les études faites sur la rémunération, s'oppose à l'idée développée par Herzberg qui considère la rémunération comme seulement un élément faisant partie des facteurs de maintenance, d'hygiène. Ces facteurs ne procurent guère de la satisfaction, mais plutôt ils génèrent une certaine indifférence, voire une insatisfaction.

Ce point de vue de Herzberg vis à vis de la rémunération, a été à l'origine des critiques avancées à l'égard de la théorie bi – factorielle. En ce qui concerne le domaine de la rémunération, une multitude et une diversité des études réalisées peuvent être observer. Elles essayent tous dans la plupart des cas de démontrer la relation qui lie rémunération, motivation et satisfaction.

Ce qui nous intéresse le plus est la prise en considération des conditions de travail et ces exigences dans la détermination des rémunérations perçues par les travailleurs. En fin de compte, c'est une prise en considération des différents aspects du travail qu'il faut réaliser à travers une étude approfondie du contenu de travail et de son environnement. Cette étude analysera chaque poste de travail afin de pouvoir individualiser la rémunération plutôt que de la collectivisée, car un travailleur exerçant son travail dans des conditions pénibles et sujettes à des risques professionnels tels est le cas des travailleurs des aciéries et fonderies et des mines qui sont exposés à des températures élevées, ne peuvent percevoir des salaires égales à certaines catégories socioprofessionnelles jouissant d'un certain confort thermique tels le cas du personnel administratif.

Comme nous l'avons exposé précédemment lors de l'étude des différentes théories de motivation. Le modèle de Lawler reste la référence à travers laquelle se sont basées les différentes théories qui se sont intéressées à la rémunération comme facteur motivationnel procurant une satisfaction, tels est le cas du modèle de Dyer et Thériault (1) qui confirment que les exigences de travail sont un facteur par mis d'autres et qui sont prise en considération par la perception du travailleur vis à vis du montant de salaire reçus et le montant du salaire demandé.

Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

Loin de ces aspects théoriques de la rémunération, le salaire pour le travailleur simple est une contre partie monétaire de ¹³³l'effort déployé, donc elle est une source de

revenu pour la travailleur et une source de coût pour l'entreprise. Cette problématique rend l'opération d'adaptabilité du système de rémunération aux exigences du travail revendiquées, une opération pas aussi simple que ne laisse apparaître le côté théorique de l'opération.

Effectivement, la réalisation d'un équilibre économique de l'entreprise doit prendre en compte l'impact de la rémunération sur les coûts de production, ainsi que sur la motivation du personnel.

Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

l'environnement de travail :

La réalisation d'une équation parfaite en assurant un équilibre entre l'accroissement du système productif de l'entreprise c'est à dire arriver à accroître la performance des individus au travail d'une part et entre la réalisation du bien - être au travail par l'amélioration de la santé professionnelle et en fin de compte une relation liée à l'aspect financier en premier lieu dans l'entreprise et qui peut constituer une entrave sérieuse à tout investissement à réaliser dans ce sens. Néanmoins ce qui est affirmativement prouvé par les diverses études et recherches dans le domaine de l'amélioration de l'environnement de travail liée plus précisément aux aspects physiques et à l'aménagement de l'espace professionnel à travers la réalisation d'espaces plus commodes, plus confortables et plus motivant et que tous ces aspects sont essentiels et importants pour la réalisation d'un confort et d'un bien – être du travailleur sur le lieu de travail qui pourra se répercuter positivement sur son rendement individuel.

Dans le même sens du sujet l'organisation mondiale de la santé en donnant une définition à la santé précise clairement et nettement que la réalisation d'un milieu de travail hygiénique et organisé contribuera parfaitement au confort et au bien – être des travailleurs dans leur espace professionnel : **« la santé n'est pas seulement l'absence de maladies, c'est aussi un état de bien – être physique, mental et social complet, un lieu de travail hygiénique et bien organisé contribue donc au bien – être de la main – d'œuvre qui y travaille »** (1)

Une amélioration de l'environnement de travail interpelle généralement les entreprises à effectuer une certaine adaptation de leur processus productif afin de répondre adéquatement aux normes imposées par une nouvelle technologie, ainsi que par la réglementation en vigueur. Dans le fil du sujet, nous pouvons dire que les nouvelles technologies ont contribué efficacement à l'élimination de certains risques de maladies professionnelles et à la diminution du taux des accidents de travail, mais elles ont contribué en contre partie au développement et à l'apparition d'autres risques professionnels plus spécifiques. C'est pourquoi, il est demandé aux entreprises lors d'acquisition de nouvelles technologies d'acquiescer une technologie plus adaptée qui répond aux exigences du bien – être et du confort au travail.

1 : «Ergonomie et santé professionnelle » Choon-Nam-Ong –impact : sciences et société- revue trimestriel –UNESCO – n°165

Dans ce contexte, l'ergonomie joue un rôle important dans l'amélioration de l'environnement de travail par l'étude de la relation interface homme - machine et homme – milieu et le but visé par cette étude est la conception d'équipements et d'outils de travail, ainsi que la conception de l'espace de travail. Car l'espace professionnel de l'individu au travail commence par l'aménagement de son poste de travail et se prolonge pour couvrir tout l'ensemble de l'espace de l'entreprise.

Par conséquent, une prise en considération réelle des risques professionnels que génère cet environnement commence par une évaluation de ces risques afin de les maîtriser et de les prévenir. Ainsi qu'une prise réelle des problèmes développés par les facteurs d'ambiances physiques sur la santé des travailleurs contribue aussi à la réalisation du confort au travail. Le temps maintenant pour les entreprises est d'assurer un management de la sécurité dans le milieu de travail, une telle attitude ne peut qu'avoir des impacts positifs sur la motivation des individus au travail.



Chapitre

3

Etude de cas pratique sur les conditions du travail dans l'entreprise

SONELGAZ

centre de distribution -Saida



C'est lorsque nous nous efforçons de saisir les ressorts intérieurs d'un autre homme que nous percevons à quel point sont incompréhensibles, mouvant, et nébuleux les êtres qui partagent avec nous la vues des étoiles et la chaleur du soleil.

JOSEPH CONRAD

**Section 1 : Etude de cas pratique sur les conditions de travail
dans le centre de distribution de Saida – SONELAZ -**

Sommaire:

- 2.1 - Aperçu historique de l'entreprise - SONELGAZ.
- 2.2 - Analyse représentative des ressources
humaines
du centre de distribution de Saida – SONELGAZ.
- 2.3 - Enquête par sondage des conditions de travail.
- 2.5 - Conclusion.

1 – Aperçu historique de l'entreprise -SONELGAZ :

L'entreprise Electricité et gaz d'Algérie fut créée par l'autorité coloniale en 1947, elle fut chargée de la production et de la distribution. C'est en 1969 que la SONELGAZ subsiste à l'EGA, créée par ordonnancement n° 6959 du 26 juillet 1969, la SONELGAZ a reçu par conséquent tout le monopole de l'énergie électrique et gazière en ce qui concerne tous les domaines de production, de transport et de distribution.

Avec le début des années quatre vingt (1983), la SONELGAZ a connu une restructuration organique qui a aboutit à la création de nouvelles entreprises telles que :

- KAHRIF, entreprise chargée des travaux d'électrification dans les zones rurales.
- KAHRAKIB, entreprise chargée des travaux de montage des infrastructures et d'installations électriques.
- KANAGAZ, entreprise chargée de la réalisation des canalisations de transport et de la distribution du gaz.
- INTERGA, entreprise chargée de la réalisation des travaux de génie civil.
- ETTERKIB, entreprise chargée de la réalisation des travaux de montage industriel.
- AMC, entreprise chargée de la fabrication des compteurs et des appareils de mesures et de contrôle.

En 1991, le statut de la SONELGAZ a subi un changement par la promulgation du décret exécutif n°91-147 du 14 décembre 1991, donnant à l'entreprise une nouvelle entité, qui devient par le présent décret un établissement public à caractère industriel et commercial. Ce statut (EPIC) fut confirmé aussi par l'apparition du décret n°95-280 du 17 septembre 1995.

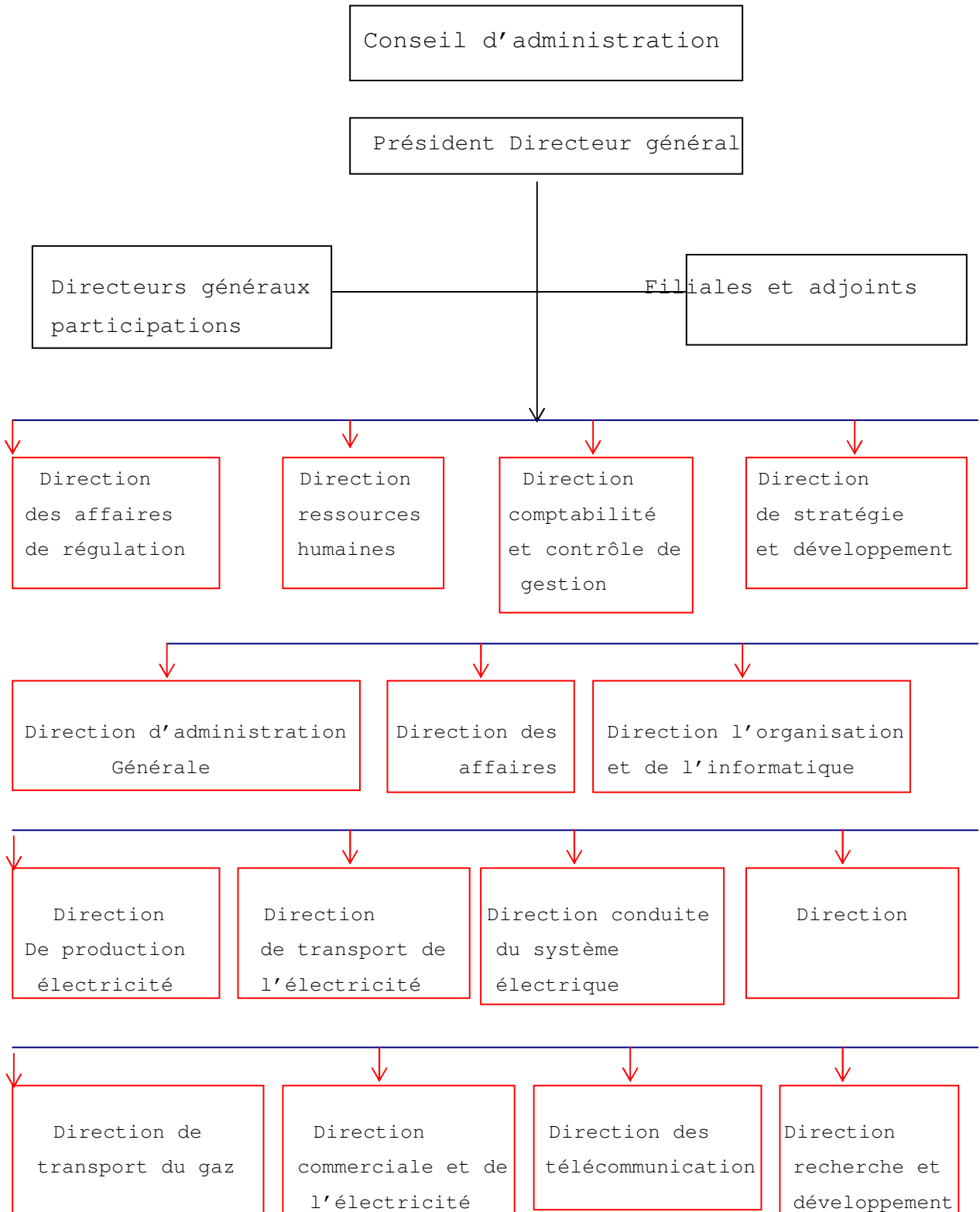
Actuellement et avec l'adoption de l'avant projet de la loi sur la suppression du monopole de production de l'électricité détenu par la SONELGAZ depuis 35 ans; durant le mois d'août 2001 et qui fut concrétiser par la promulgation de la loi sur l'électricité et le gaz adopté par l'assemblée – APN - le 19 décembre 2001. A cette politique, le ministère de tutelle invoque deux raisons justifiant une telle démarche visant l'ouverture du marché national de l'énergie à la concurrence :

- 1- Les futurs besoins d'investissement du marché national d'énergie estimés à 12 milliards de dollars durant la décennie à venir, ce qui dépasse largement la capacité de l'entreprise publique SONELGAZ à mobiliser une telle enveloppe.
- 2- L'adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce (OMC) qui impose l'adoption d'une telle politique de libéralisation du secteur de l'énergie.

Néanmoins, la SONELGAZ conservera le monopole du transport de l'électricité et du gaz. Devant un tel changement, le statut de la SONELGAZ, ce voit une fois de plus subir un changement, d'une EPIC vers un statut de société par action filialisé (SPA) ou l'entreprise SONELGAZ restera certainement majoritaire.

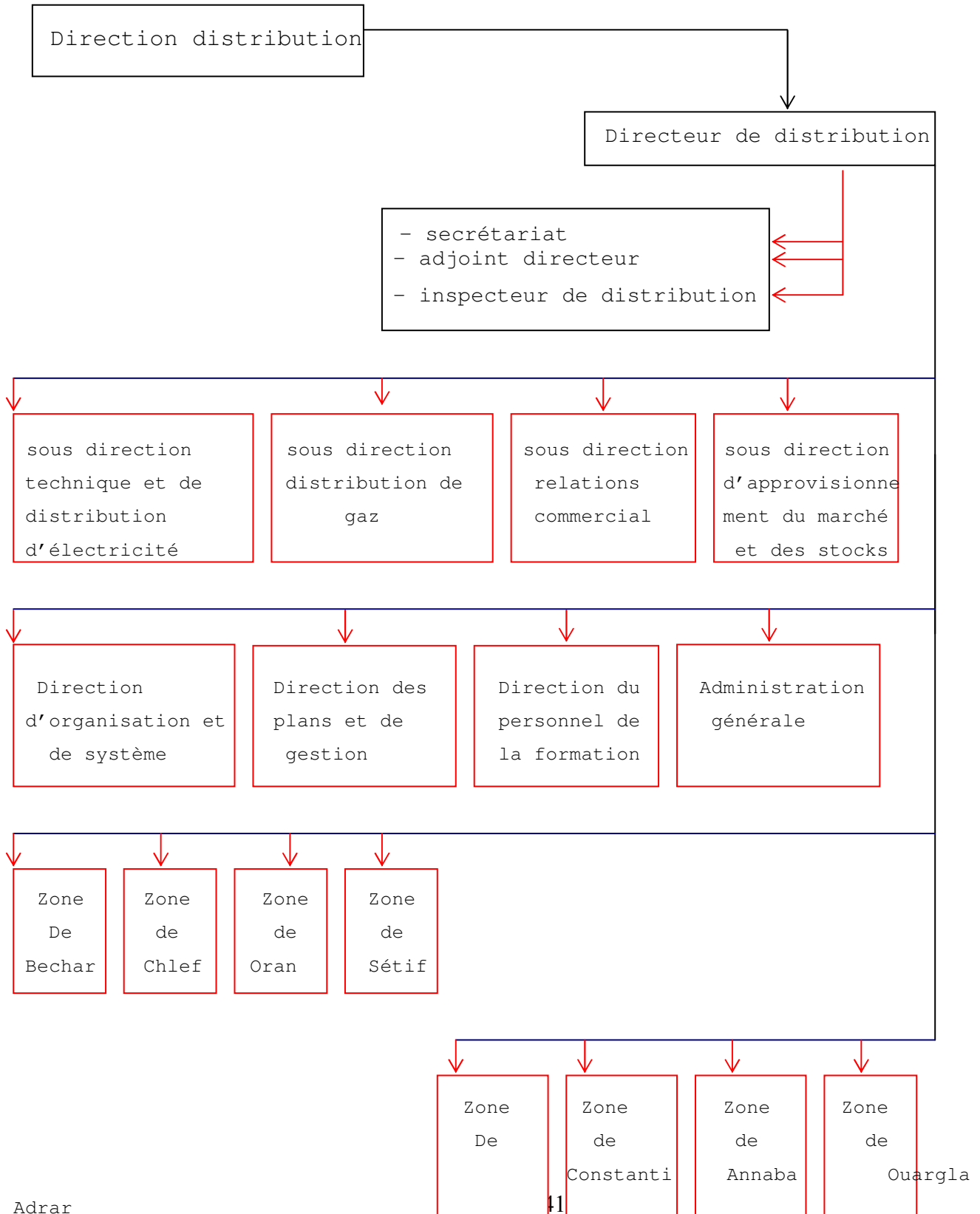
Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Organigramme général de l'entreprise – SONELGAZ –

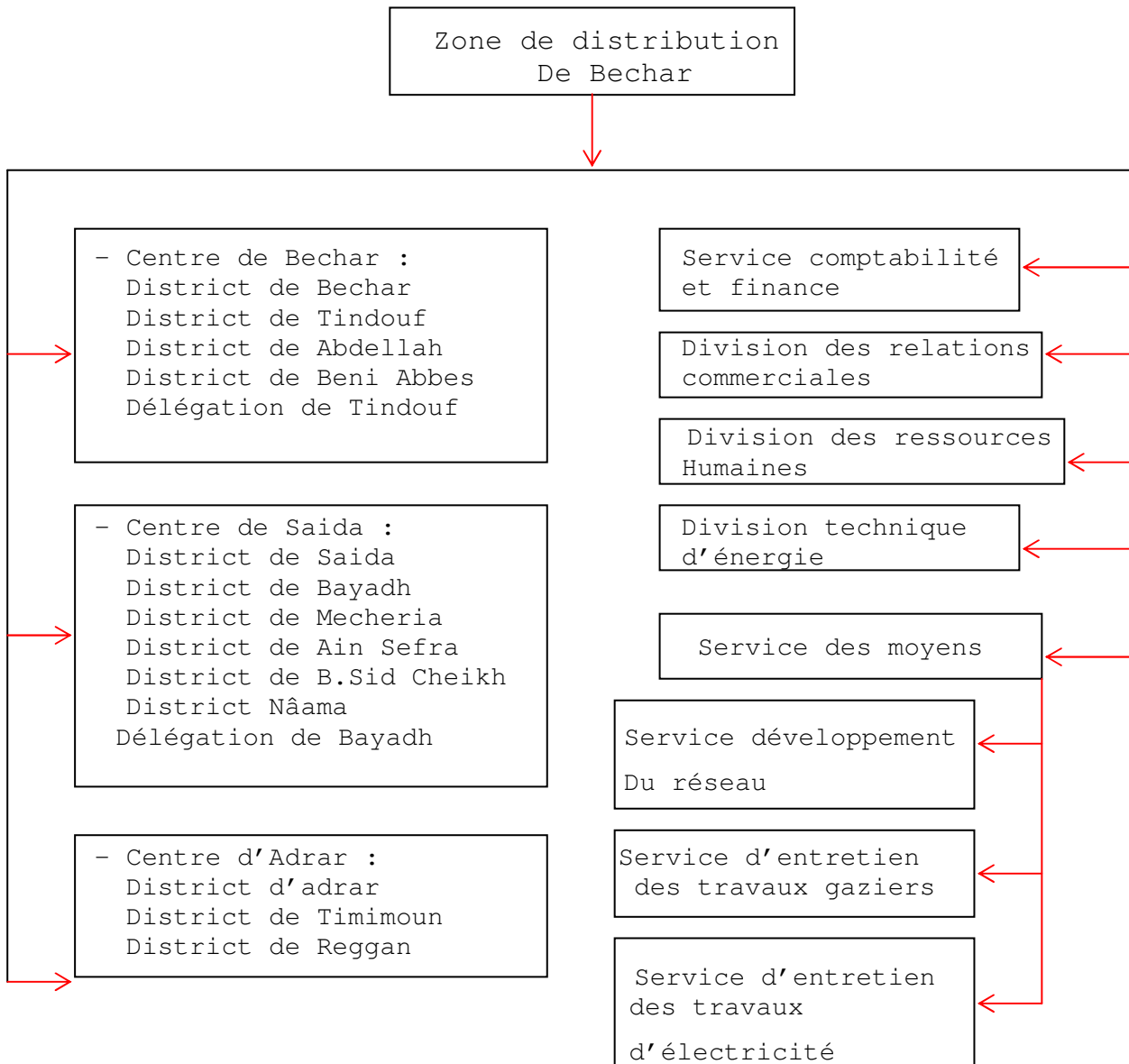


Chapitre 3 : Etude de cas pratique

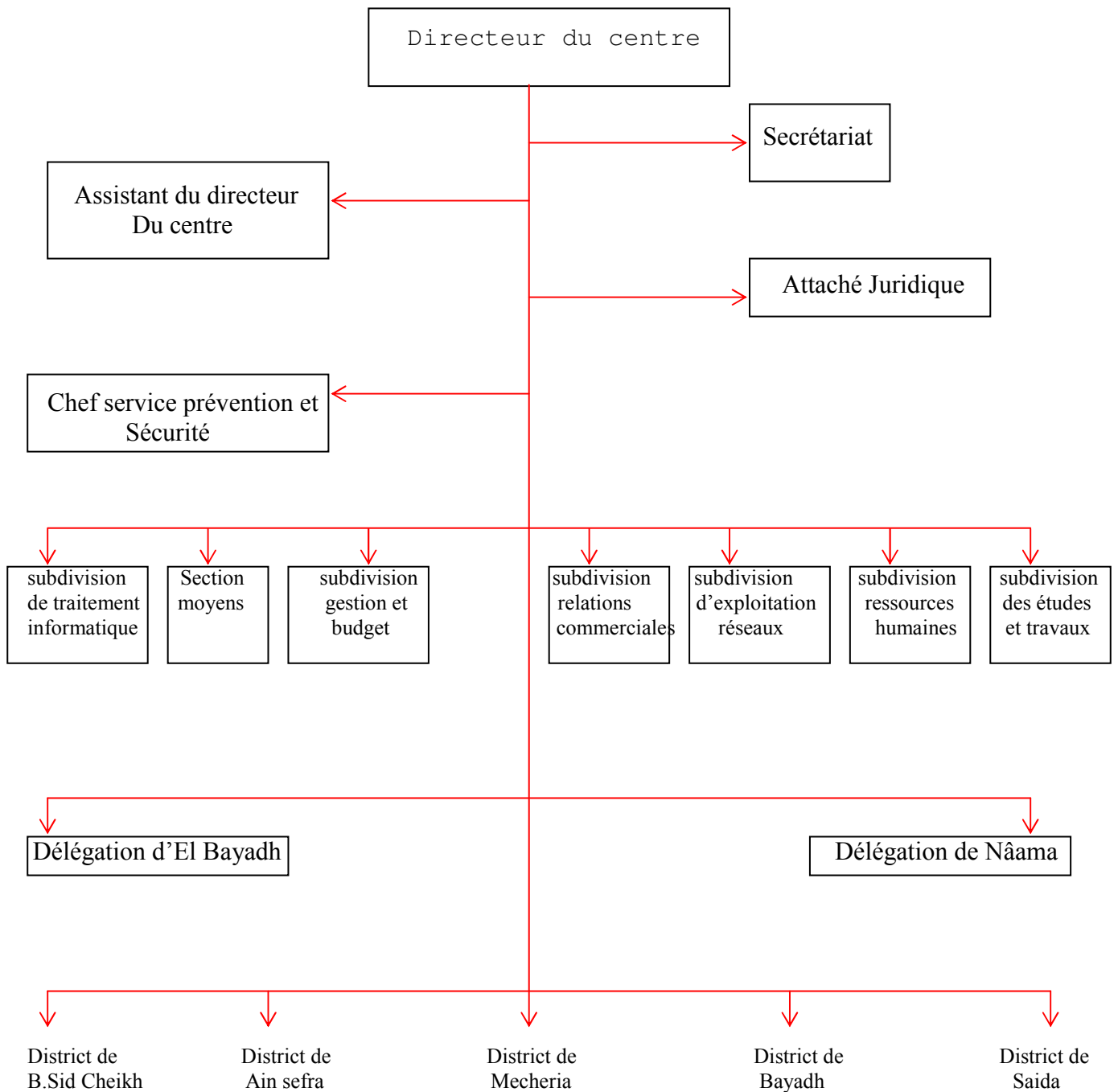
Structure organisationnelle au niveau central Direction de distribution



Structure organisationnelle au niveau Régional
Zone de distribution



Structure organisationnelle au niveau local
Centre de distribution de Saida



Chapitre 3 : Etude de cas pratique

1 – Analyse représentative des ressources humaines du centre de distribution de Saida - SONELGAZ :

1.1 – L'évolution des effectifs statutaires en activité :

La première remarque à relever des statistiques affichées concernant l'évolution des effectifs du centre de distribution de Saida, est la baisse successive de l'effectif depuis 1997 jusqu'au 31/12/2002 par rapport aux effectifs des autres centres que compte la zone de Bechar. Cette diminution de l'effectif du centre a été estimée à : 27 postes pendant cette période, ce qui équivaut à un taux moyen de perte de poste de travail de 5,4 chaque année.

La catégorie socioprofessionnelle qui a subi le plus cette diminution des postes de travail, est celle de la classe d'exécution. Par contre la classe des cadres et des maîtrises pour la même période, ont connu une augmentation respective de : + 11 postes chacune, c'est ce que nous pouvons constater à travers le tableau suivant :

Centre de Saida :

	Cadres	Maîtrises	Exécutions	Total
1997	23	147	129	304
1998	26	141	119	286
1999	32	155	101	288
2000	39	156	99	294
2001	36	156	84	277
31/12/2002	39	159	79	277
Variation	+ 03	+ 03	- 05	+ 1
Taux d'évolution	7,7%	1,9%	- 6,33%	0,36%

Au 31/12/2002, le nombre des cadres représente : 14% de l'ensemble de l'effectif du centre, le personnel maîtrise : 57% et le personnel d'exécution : 28,5%, ce qui implique que les cadres et la maîtrise constituent ensemble plus de 71% de l'effectif personnel du centre. Si nous comparons l'évolution du centre de distribution de Saida avec celle de l'évolution des effectifs au niveau de la zone, nous constatons ce qui suit :

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Zone de Bechar :

	Cadres	Maîtrises	Exécutions	Total
1998	121	406	303	830
1999	133	433	265	831
2000	173	456	254	883
2001	174	445	212	831
31/12/2002	179	450	206	835
Variation	+ 5	+ 5	- 6	+ 4
Taux d'évolution	2,8%	1,1%	- 2,8%	0,4%

- L'évolution des effectifs du personnel de la zone, en date du 31/12/2002, a été de + 4 postes de travail, la participation du centre de Saida à cette augmentation a été de 25% (1/4) c'est à dire un seul poste de travail (+ 1).
- Le nombre des cadres du centre de Saida représente : 21,8% de l'effectif des cadres de la zone.
- Le nombre des maîtrises du centre de Saida représente : 35,3% de l'effectif des maîtrises de la zone.
- Le nombre de l'exécution du centre de Saida représente : 38,35% de l'effectif des exécutions de la zone.

La conclusion déduite de cette comparaison de l'évolution des effectifs, est que le centre de distribution de Saida, est le seul à subir la diminution de son effectif par rapport aux autres centres de distribution de Bechar ou d'Adrar. C'est ce qui est démontré par le tableau suivant concernant l'évolution des situations de recrutement depuis 1998 jusqu'à 2002 :

Centre de Saida :

	Cadres	Maîtrises	Exécutions	Total
1998	02	/	/	02
1999	03	06	01	10
2000	05	07	03	15
2001	/	/	/	00
31/12/2002	01	/	/	01
Variation	+ 1	/	/	+ 1

Taux d'évolution				
------------------	--	--	--	--

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

1.2 – Bilan du mouvement des effectifs du centre :

L'étude du mouvement de l'effectif du personnel du centre, mouvement interne et externe, est d'un apport essentiel pour cerner le taux d'évolution du turn-over à l'intérieur du centre et afin de ce positionner sur la stabilité ou la non - stabilité du personnel pour déterminer l'existence de dysfonctionnement ou pas dans la gestion des ressources humaines du centre. A ce niveau, nous résumons l'ensemble des mouvements prises en considération par la SONELGAZ dans sa nomenclature des mouvements internes et externes prises dans la gestion des ressources humaines, et qui sont énumérés comme suit :

- Les entrées rassemblent les mouvements suivants :
 - Recrutements.
 - Mutations hors zone de distribution (c'est à dire hors la zone de Bechar).
 - Mutations inter – zone de distribution.
 - Promotion et reclassement.
 - Réintégration.
 - Retour de formation.
 - Rétrogradation.
 - Régularisation.
 - Retour de mise disponibilité, congé maternité.

- Les sorties rassemblent les mouvements suivants :
 - Démissions.
 - Licenciements.
 - Rejet de confirmation.
 - Mutation hors zone de distribution.

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- Mutation inter – zone de distribution
- .Départ de formation.
- Retraite.
- Mise disponibilité, congé de maternité.

Centre de Saïda :

Année	Mouvements	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total
1998	Entrée	06	10	03	19
	Sorties	08	16	13	17
1999	Entrée	07	19	04	20
	Sorties	01	05	19	25
2000	Entrée	10	11	05	26
	Sorties	03	10	09	22
2001	Entrée	00	19	04	23
	Sorties	03	19	19	41
2002	Entrée	04	17	05	26
	Sorties	01	10	14	25

$$\text{Turn-over 1998} : \frac{\text{Entrées} - \text{Sorties}}{\text{Effectif}} = \frac{19 - 17}{286} = 0,69 \%$$

$$\text{Turn-over 1999} : \frac{\text{Entrées} - \text{Sorties}}{\text{Effectif}} = \frac{20 - 25}{288} = -1,73 \%$$

$$\text{Turn-over 2000} : \frac{\text{Entrées} - \text{Sorties}}{\text{Effectif}} = \frac{26 - 22}{294} = 1,36 \%$$

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

$$\text{Turn-over 2001} : \frac{\text{Entrées} - \text{Sorties}}{\text{Effectif}} = \frac{23 - 41}{276} = -6,52 \%$$

$$\text{Turn-over 2002} : \frac{\text{Entrées} - \text{Sorties}}{\text{Effectif}} = \frac{26 - 25}{277} = 0,36 \%$$

1.3 – Absentéisme dans le centre :

Désignations	1998			1999			2000			2001			2002		
	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E
Maladie courte durée	1215,33	1105,46	2520,82	434	1069,50	1442,99	2048,80	1547,83	1356,83	180	814	1128	83	371,3	453,3
Maladie longue durée	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Absence sans solde	69,75	515,5	1170,75	22,5	547,5	1238	20	477,75	542,75	38	130,5	296	04	347,7	464,5
Maternité	752,82	725,32	1312,81	/	/	/	/	119,00	394,33	389,33	346,66	269,3	/	346,6	552
Accidents de travail	/	948,65	3920,93	/	88,00	2351,96	/	833,16	277,28	/	/	2488,62	216	92	1121,66
Absence pour formation	781,00	1086,50	3012,00	413,5	2378,00	3465,16	2079,49	4411,32	5017,63	4162,5	8089,5	3139	7046	1736,8,00	7306,5
Total	1791,90	4380,97	11937,3	870,00	4083,00	8498,11	4148,29	7388,55	10084,8	4732,21	9380,66	7314,95	7349,00	1852,5,74	9898,00

L'évolution de l'absentéisme c'est à dire la prise en compte seulement des absences non rémunérées (sans les absences pour formation) au niveau du centre de Saida a été comme suit :

- Pour l'année 2002, le total des heures d'absence a été de 11822,60 h, soit une baisse de 10,60 % par rapport à l'année précédente 2001.
- Pour l'année 2001, le total des heures d'absence a été de h, soit une baisse de % par rapport à l'année précédente 2000.
- Pour l'année 2000, le total des heures d'absence a été de 10113,22 h, soit une augmentation de, 40,57 % (+ 2918,77 h) par rapport à l'année précédente 1999.
- Pour l'année 1999, le total des heures d'absence a été de h, soit une augmentation de,148 par rapport à l'année précédente

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Le nombre d'heures d'absence enregistrées par la zone Bechar au 31/12/2002 a connu une certaine évolution par rapport à l'année précédant, soit 37.083,85 h contre 33.054 h, une augmentation de 4030 h, avec un taux d'évolution de 12 %. Ce taux d'absence se décompose suivant les centres de distribution faisant partie de la zone :

- Zone Bechar : 7227,2 heures, soit 1,7 %.
- C.D.Saida : 11.822,60 heures, soit 2,2 %.
- C.D.Bechar : 7441,2 heures, soit 1,3 %.
- C.D.Adrar : 10.592,7 heures, soit 1,9 %.
- Total : 37.083,8 heures, soit 2,1 %

1.4 – Heures supplémentaires dans le centre :

Désignations	1999			2000			2001			2002		
	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E
Nombres d'heures	/	1953,50	3213	/	3406	4338,5	/	2370,5	1807	/	718	577
Nombres d'agents	/	21	22	/	27	24	/	21	21	/	15	11

Comme, il est démontré par le présent tableau, les catégories socioprofessionnelles concernées par les heures supplémentaires rémunérées sont la catégorie du personnel de maîtrises et du personnel d'exécution. Dans ce cadre, il faut souligner que l'horaire de travail appliqué par la SONEGAS, est un horaire à système continu (8heures par jour, 40 heures par semaine) comme le prévoit la réglementation en vigueur. Par ailleurs et pour face aux pannes électriques généralement, un système d'astreinte ou une équipe d'astreinte reste disponible à toutes éventuelles pannes électriques qui surgissent. En réalité, il y a deux équipes d'astreintes :

- Une équipe d'astreintes de commandement.
- Une équipe d'astreintes d'intervention.

Un système d'indemnisation est prévu et¹⁴⁹octroyé à ces deux équipes d'astreintes, ce

système comporte les indemnités suivantes :

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- Une indemnité de 14 % du salaire de base pour le personnel constituant l'équipe d'intervention et 7 % pour le personnel de l'équipe de commandement.
- Une contribution dans le remboursement du loyer du personnel des deux équipes d'un montant de 350,00DA.
- Une contribution dans le paiement des charges du téléphone d'un montant de 2000,00DA pour le personnel de l'équipe de commandement et d'un montant de 1000,00 DA pour le personnel de l'équipe d'intervention.

Ces différentes indemnités et contributions sont versées au personnel dans tous les cas de réalisation d'interventions effectives ou dans les cas contraires, c'est à dire une non réalisation d'intervention.

Pour le fonctionnement de la station GPL au niveau du district d'El Bayadh, un système d'horaires décalés est appliqué, trois équipes d'opérateurs de tableaux ou de cadrans s'alternent (3 X 8) pour veiller au bon fonctionnement de la station. Le personnel de cette station bénéficie des indemnités suivantes :

- Indemnité du travail posté égale à 25 % du salaire de base.
- Indemnité de nuisance égale à 832,00 Da par jour.
- Indemnité de panier égale à de fois le montant de 195,00 DA

La remarque essentielle à formuler concernant les heures supplémentaires enregistrées au niveau du centre de distribution de Saida, est que ces heures ont connu une régression forte pendant l'année 2002, alors qu'ils ont connu une augmentation pendant les années précédentes 2001 et 2000. Une comparaison avec les heures supplémentaires globales enregistrées au niveau de la zone de Bechar pour l'année 2002 :

GSP	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
Nombres d'heures	00	3411	1670	5081
Nombre d'agents	00	127	47	174

Les heures supplémentaires enregistrées au niveau du centre de distribution de Saida ne représentaient que :

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- Un taux de 21 % pour la catégorie du personnel de maîtrise.
- Un taux de 34,55 % pour la catégorie du personnel d'exécution.

1.5 – Sanctions disciplinaires dans le centre :

Désignations	1998			1999			2000			2001			2002		
	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E
Avertissement	01	01	05	/	05	/	/	/	/	/	/	/	/	/	01
Blâme	/	/	/	/	/	/	/	01	/	/	01	/	/	/	/
MAP 1 à 8 j	/	/	02	/	02	02	/	01	/	/	/	01	/	/	/
MAP 9 à 30 j	/	01	/	/	/	/	/	01	01	/	/	/	/	/	/
Rétrogradation	/	/	/	/	/	/	/	/	01	/	/	/	/	01	/
Licenciement	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	01	/	/	01
Total	01	02	07	/	07	02	/	01	02	/	03	02	/	01	02

L'évolution des sanctions disciplinaires enregistrées est en diminution remarquable dans le centre de distribution de Saida depuis 1998. par ailleurs, les catégories socioprofessionnelles suivantes : Maîtrise et exécution restent les deux catégories concernées par ces sanctions. Peut être la politique poursuivie par la SONEGAS d'infliger des sanctions à toutes erreurs ou fautes professionnelles, pour non-respect des règles de préventions et de sécurités prescrites et des normes d'éthiques dans l'exercice de la fonction électrique et gazière, sont pour une grande partie dans la concentration des sanctions disciplinaires dans les catégories socioprofessionnelles citées ci-dessus. Un état comparatif avec la zone Bechar démontre ce qui suit :

- Pour l'encadrement, aucune sanction disciplinaire n'a été enregistrée au niveau du centre de Saida, alors qu'ils atteignent le nombre de quatre sanctions au niveau de toute la zone Bechar.
- Seulement une sanction a été enregistrée au niveau du centre de Saida concernant la catégorie de maîtrise par rapport à sept sanctions dans la zone Bechar, ce qui nous donne un taux minime de 14,28 %.
- Pour le personnel d'exécution, parmi les 151 trois sanctions enregistrées au

niveau de la zone, deux sont comptabilisées à l'encontre du centre de Saida.

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

1.6 – La masse salariale :

L'étude de la masse salariale du centre de Saida peut être une source importante de renseignements telles que :

- **La part des coûts salariaux du chiffre d'affaire réalisé** : $\frac{\text{Masse salariale}}{\text{Chiffre d'affaire}}$

Ces chiffres sont estimés en milliers de dinars.

- Pour l'année 2002 : $\frac{87.309,16}{918.098} \times 100 = 9,51 \%$

- Pour l'année 2001 : $\frac{84.657,07}{824.210} \times 100 = 10,27 \%$

- Pour l'année 2000 : $\frac{73.092,16}{813.349} \times 100 = 8,98 \%$

- Pour l'année 1999 : $\frac{84.657,07}{824.210} \times 100 = 10,14 \%$

- **Le coût moyen par agent** : $\frac{\text{Masse salariale}}{\text{Effectif de l'année}}$

- Pour l'année 2002 : $\frac{87.309,16}{277} = 315,20 \text{ DA}$

- Pour l'année 2001 : $\frac{84.657,07}{276} = 305,47 \text{ DA}$

- Pour l'année 2000 : $\frac{73.092,16}{294} = 248,61 \text{ DA}$

- Pour l'année 1999 : $\frac{84.657,07}{288} = 233,51 \text{ DA}$

En conclusion, ce qu'il faut déduire de ces chiffres :

- Une stabilité légère de la part des coûts¹⁵² salariaux du chiffre d'affaires

réalisé par le centre.

- Une augmentation du coût humain moyen par agents, malgré la diminution remarquée dans le nombre d'effectif du centre.

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

1.7 – Les accidents de travail :

Désignations	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Accidents de travail	03	00	02	01	02	06
Jours d'arrêts	276	00	52	265	486	265
Effectif	304	286	288	294	277	285
Taux de gravité	0,36	/	0,08	0,43	0,	0,45
Taux de fréquence	3,93	/	3,25	1,63	3,39	10,25
Nombres d'accidents par agents	0,84	/	0,67	0,34	0,68	2,10
Nombres de jours d'arrêts/accident	92	/	26	265	243	44,16

- **Population concernée** :

Désignations	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Chef d'équipe		/	01	/	/	01
Electricien qualifié	01	/	01	/	/	02
Assistant de gestion	/	/	/	/	01	/

Opérateur station GPL	/	/	/	/	01	/
caissier	01	/	/	/	/	/
Electricien haut qualifié	01	/	/	/	/	

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Releveur encaisseur	/	/	01	/	/	/
Cablier	/	/	/	01	/	/
Aide cablier	/	/	/	01	/	/
Chef subdivision	/	/	/	/	/	01
Chef section	/	/	/	/	/	01
Gazier distribution	/	/	/	/	/	02

- **Par catégorie d'âge :**

Catégorie d'âges	1997	1998	1999	2000	2001	2002
- 20 ans	01	/	/	/	/	/
21 à 39 ans	01	/	01	01	01	04
40 à 49 ans	02	/	02	/	01	03
50 à 60 ans	/	/	/	01	/	/
Total	01	/	03	02	02	07

- **Causes principales des accidents de travail par éléments matériels :**

Elément matériel	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Manutention manuelle	/	/	/	/	01	/
Véhicule	01	/	01	01	/	02
Electricité	01	/	/	/	/	/
Chute	/	/	01	/	/	04
Trajet	/	/	/	/	01	/
Divers	02	/	02	01	02	06

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Accidents par siège de lésions :**

Siège de lésion	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Tête	01	/	02	/	/	02
Thorax	01	/	/	/	/	03
Main	/	/	02	01	/	/
Multiples	/	/	01	/	/	04
Membres supérieurs	01	/	/	/	/	/
Membres inférieurs	01	/	01	01	02	03
Total	05	/	05	02	02	08

- **Accidents par nature de lésions :**

nature de lésion	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Plaies	02	/	01	/	/	02
Lésions multiples	/	/	02	01	01	/

Contusions	02	/	/	01	01	01
fractures	01	/	/	01	01	02
Entorse	/	/	01	/	/	01
Egratignures	/	/	/	01	01	/
brûlures	01	/	/	/	/	/
Total	06	/	04	04	04	06

Suite aux différentes statistiques présentées, nous concluons que le niveau des accidents est stable en nombre de puis 1997, sauf pour l'année 2002 ou le nombre des accidents a augmenté en atteignant le nombre de six accidents c'est à dire le double de celui enregistré en 1997.

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Par ailleurs, la population la plus touchée par ces accidents de travail est la catégorie socioprofessionnelle des électriciens, car dans l'espace de six ans, six agents ont été victimes d'accidents de travail. Cette constatation est confirmée par les chiffres présentés sur l'ensemble de l'entreprise SONELGAZ qui démontrent que 33 % des électriciens sont victimes d'accidents, vient au second rang la catégorie professionnelle des ingénieurs avec un taux de 18 % et la catégorie du personnel administratif avec un taux de 17 %.

La tranche d'âges de la population des travailleurs du centre de distribution de Saida victime d'accidents de travail est comprise entre 21 ans et 49 ans. D'autres part, les chutes et les accidents de véhicules constituent l'élément principal causant ces accidents au niveau du centre. Pendant cette période de six ans (1997-2002) aucun accidents mortels n'a été déploré au niveau du centre de Saida. Alors que le nombre des accidents mortels au niveau de l'ensemble de l'entreprise SONELGAZ a été comme suit :

Elément matériel	1997	1998	1999	2000	2001
Electricité	05	02	06	06	06
Véhicule	09	00	04	02	03
Chute	00	00	02	04	01

Actes terroristes	10	02	00	01	02
Autres	02	03	00	00	00
Total	26	07	12	12	12

1.8 – Les maladies professionnelles :

En ce qui concerne les maladies professionnelles, nous n'avons pas pu avoir les données et statistiques spécifiques aux maladies professionnelles observées et enregistrées au niveau du centre de distribution des Saida. Néanmoins les risques professionnels concernant le développement de telles maladies existent chez certaines catégories professionnelles plus que d'autres du fait de la nature des tâches de ces dernières, tels est le cas des électriciens et des

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

gaziers qui sont soumis à un contrôle médicale deux fois par ans par le médecin de la zone de Bechar. Les risques de chocs électriques pour les électriciens sont des risques quasi – permanents et dont la nuisance est souvent d'un danger remarqué sur la santé des individus.

Car le courant alternatif affecte le rythme cardiaque, alors que le courant continu affecte directement le cerveau, pour les gaziers, la respiration continu des gaz peut à long terme engendrer des maladies professionnelles touchant le système respiratoire. Le risque de développer une maladie professionnelle est augmenté du fait de la présence de produits chimique dangereux tel l'huile de laskarel et de l'amiante, ces deux produits chimique peuvent engendrer chez le sujet exposé des maladies cancéreuses. Pour ce qui concerne l'huile de laskarel, on la trouve dans les transformateurs et certains outils manuels utilisés par les électriciens, la caractéristique essentielle de cette huile est de résister à la chaleur générer par le courant électrique, par ailleurs l'amiante, on la trouve dans certains locaux dont la toiture contient de l'amiante, surtout au niveau du district d'El Bayadh et d'El biodh, d'autres produits chimiques de moindre nocivité existent au niveau du centre de distribution de Saida, mais qui peuvent nuire à la santé des travailleurs si les consignes de sécurités ne sont pas respectées tel est le cas de l'huile de résine.

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

2 – Enquête par sondage des conditions de travail dans centre de distribution de Saida - SONELGAZ :

1) La détermination de la taille :

C'est la méthode d'échantillonnage choisie qui déterminera la représentativité de l'échantillon, d'autre part les résultats obtenus d'une enquête par sondage sont fonction de la taille de l'échantillon, plus l'échantillon est grand, plus le risque d'erreurs est minime. Par conséquent, «la précision d'une estimation est liée à la taille absolue de l'échantillon (n) qu'au rapport entre la taille de l'échantillon et celle de la population totale c'est à dire Le taux du sondage (n/N) ». (1)

Dans notre cas, la population du centre de distribution SONELGAZ de Saida est au nombre de 240 éléments pour l'année 2003, effectif en activité réelle (à l'exclusion du personnel en maladies et le personnel en formations). Pour le choix de la taille de l'échantillon que nous avons retenu, est que (n) soit égale au : 1/3 de l'effectif.

Par ailleurs le tirage adopté pour déterminer les éléments de cet échantillon, est un tirage aléatoire, tiré au hasard et cela afin d'obtenir une représentativité réelle des catégories socioprofessionnelle selon le pourcentage de 158 chaque catégorie de l'ensemble de

l'effectif du centre. Le tirage a été effectué en présence de représentant de chaque structure et service du centre ou nous avons auparavant donné un code à chaque travailleur figurant dans la liste nominative du personnel du centre et ce cela afin d'assurer un certain anonymat pouvant motivant le personnel à donner des réponses exactes aux questionnaires. Les résultats de ce tirage aléatoire sans remise ont été comme suit :

En ce qui concerne le questionnaire que nous présentons, sa méthodologie a été inspirée du questionnaire utilisé par l'agence européenne pour l'amélioration des conditions de travail pour l'année 2000, avec une prise en considération interne des différentes spécificités de l'entreprise SONELGAZ – centre de Saida – et cela afin de cerner tout les contours du sujet conditions de travail dans le cas d'une entreprise Algérienne.

1: Marketing – YVES CHIROUZE – édition OPU -

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Les résultats du tirage au sort des éléments faisant partie de l'échantillon ont été comme suit, selon le pourcentage de chaque catégorie socioprofessionnelle de l'ensemble de l'effectif du centre de Saida :

- La taille de l'échantillon est égale a : $n = 240 \times 1/3 = 80$.

GSP	% de l'effectif	Tirage	Nombre de participants	Taux de participation
Cadres	20 %	16	16	100 %
Maîtrise	54 %	43	38	91 %
Exécution	26 %	21	21	100 %
Total	100 %	80	75	94 %

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- Le questionnaire :

Fiche signalétique

--	--	--	--	--

- Voulez- vous citer votre code d'enquête.....
- Voulez-vous bien indiquer votre situation familiale (cocher la case):

- Marié.....	<input type="checkbox"/>
- Célibataire.....	<input type="checkbox"/>
- Age.....	<input type="checkbox"/>
- Sexe :	
- Homme.....	<input type="checkbox"/>
- Femme.....	<input type="checkbox"/>

- Question 1 : indiquer votre fonction.

- Cadre.....	<input type="checkbox"/>
- Maîtrise.....	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

- Exécution.....

- **Question 2** : depuis combien d'année, êtes-vous à la SONELGAZ ?

Nombre d'années	Cocher la case
- 1 an	
Entre 1 à 3 ans	
Entre 4 à 9 ans	
Entre 10 à 15 ans	
Plus de 15 ans	

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 3** : depuis quand êtes vous nommer dans votre travail principal ?

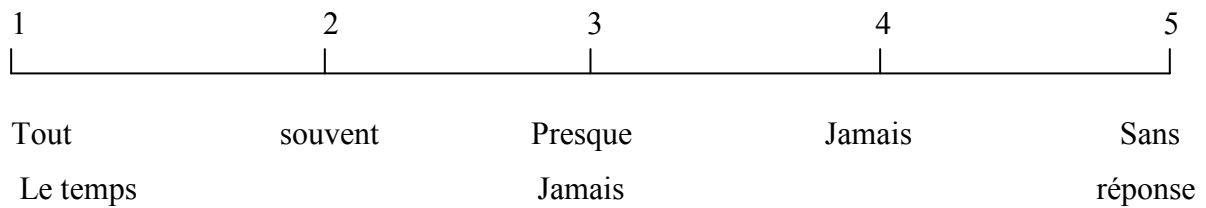
Nombre d'années	Cocher la case
- 1 an	
Entre 1 à 3 ans	
Entre 4 à 9 ans	
Entre 10 à 15 ans	
Plus de 15 ans	

- **Question 4** : voulez-vous bien préciser la nature de votre contrat de travail ?

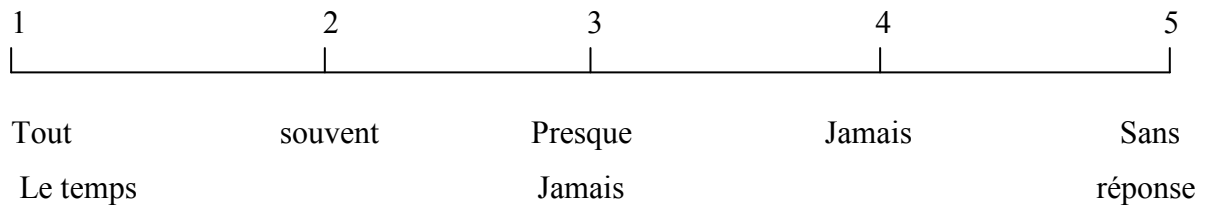
- Contrat à durée indéterminée.....
- Contrat à durée déterminée.....
- Contrat d'apprentissage ou autre.....

- **Question 5** : connaissez-vous le nombre de l'effectif du centre de Saida ?

- **Question 9** : êtes-vous gêné par un excès d'éclairage votre travail ?

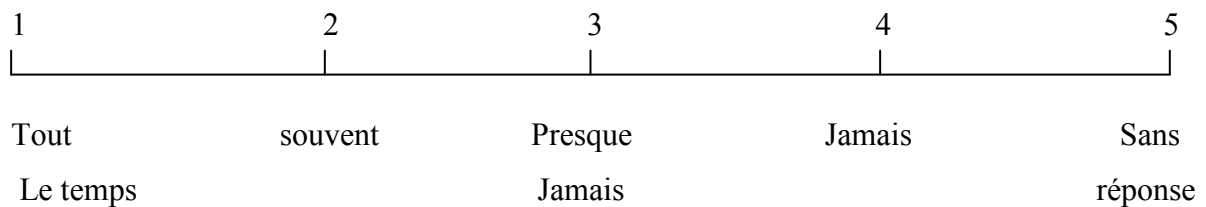


- **Question 10** : respirez-vous des fumées, des vapeurs, poussières ou des substances dangereuses, tels que des produits chimiques ?

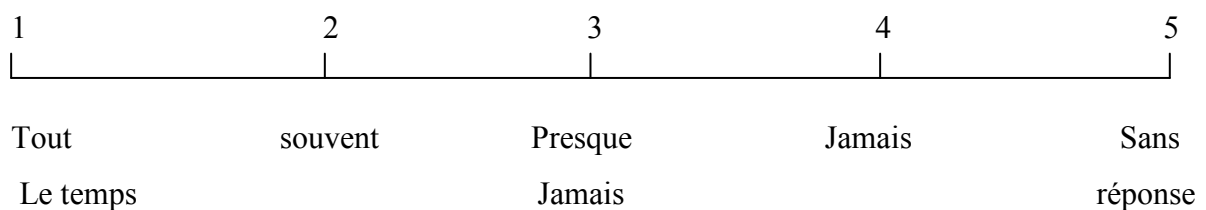


Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 11** : êtes-vous en contact avec ou manipulez-vous des matériaux dangereux ?



- **Question 12** : êtes-vous exposé à des radiations telles que soudure à l'arc, les rayons d'écran...etc ?



- **Question 13** : Quels sont les effets de ces ¹⁶³ gênes sur vous et sur votre

travail ?

Sur vous-même	Oui	Non
Effets désagréables		
Risques d'accidents de travail		
Risque de maladies professionnelles		

Sur votre travail	Oui	Non
Risques d'erreurs		
Baisse de rendement		
Baisse de la qualité		

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Etude du temps de travail

- **Question 14** : Par semaine, combien d'heures réglementaires travaillez-vous ?

Heures par semaine	
--------------------	--

- **Question 15** : Par semaine, combien d'heures réelles travaillez-vous ?

Heures par semaine	
--------------------	--

- **Question 16** : Par mois, combien de fois travaillez-vous durant la nuit?

Nombre de fois	
----------------	--

- [Question 17](#) : Par mois, combien de fois travaillez-vous le week-end?

Nombre de fois	
----------------	--

- [Question 18](#) : Par semaine, combien d'heures supplémentaires, travaillez-vous ?

Nombre de fois	
----------------	--

- [Question 19](#) : ces heures supplémentaires sont-elles ?

Volontaires	
Imposées	

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- [Question 20](#) : travaillez-vous à temps partiel ?

Oui	
Non	

- [Question 21](#) : si oui, combien d'heures par semaine ?

Nombre d'heures	
-----------------	--

- [Question 22](#) : travaillez-vous en travail posté ?

Oui	
-----	--

Non	
-----	--

- **Question 23:** votre horaire de travail change-t-il souvent ?

Toujours	
Jamais	
Parfois	

- **Question 24:** Combien de fois change-t-il souvent ?

Nombre de fois	Par semaine	Par mois
1 fois		
2 à 3 fois		
Plus de 3 fois		

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 25:** votre horaire de travail, vous convient-il ?

	Cocher la case
Très bien	
Assez bien	
Pas très bien	
Pas du tout bien	

- **Question 26:** voudriez-vous travailler ?

	Cocher la case
Plus d'heures	
Moins d'heures	
Le même nombre d'heures	

- **Question 27:** si, on vous propose une réduction du temps de travail avec une réductions des salaires, accepteriez-vous ?

	Cocher la case
Oui.	
Non.	
Sans réponse	

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Etude de l'environnement organisationnel

- **Question 28:** est-ce que votre travail comporte-t-il des tâches répétitives ?

	Cocher la case
Oui, il comporte	
Non, pas du tout	
Sans réponse	

- **Question 29:** votre travail dépend-t-il ?

	Oui	Non	Sans réponse
Dépend-t-il du travail fait par d'autres travailleurs			
Dépend-t-il des demandes directes de tiers (clients, fournisseurs...)			
Dépend-t-il des normes quantitatives d'exploitation			
Dépend-t-il du contrôle direct de votre chef			

- **Question 30:** votre travail impose-t-il ?

	Oui	Non	Sans réponse
Nécessite des cadences élevées de travail			
Nécessite des délais stricts et courts			

- **Question 31:** comment caractérisez-vous votre travail ?

	Oui	Non	Sans réponse
D'un travail d'équipe			
D'un travail individuel			

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 32:** votre travail, implique-t-il ?

	Oui	Non	Sans réponse
Des rotations			
une polyvalence des tâches			

- **Question 33 :** jouissez-vous des possibilités suivantes ?

	Oui	Non	Sans réponse

De la possibilité de choix dans l'ordre des tâches de votre travail.			
De la possibilité de modification dans l'ordre des tâches de votre travail.			
De la possibilité de choix des méthodes de votre travail.			
De la possibilité de modification des méthodes de votre travail.			
De la possibilité de recourir à l'aide des collègues votre demande			
De la possibilité de liberté de faire une pause			
De la possibilité d'accès à un téléphone pour des appels personnels			
De la possibilité de choisir vos jours de congé			

- **Question 34:** comment jugez-vous ces rotations et cette polyvalence ?

	Oui	Non
Enrichissantes		
Inutiles		
Gênantes		

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 35:** vos compétences correspondent-elles aux exigences de votre travail ?

	Oui	Non
Trop élevées par rapport aux exigences de mon travail		
Egales aux exigences de mon travail		

- **Question 36:** combien de fois, avez-vous bénéficié d'une formation offerte par votre centre

Nombre de fois	1 fois	2 fois	3 fois	Plus de 3 fois
Formation de moins d'un mois				
Formation d'un 01 à 03 mois				
Formation de 03 à 01 an				
Plus d'un (01) an				

- **Question 37:** pensez-vous que la formation reçus, a eu un effet positif sur vos compétences ?

	Cocher la case
Oui, je le pense	
Non, pas du tout	
Sans réponse	

- **Question 38:** avez-vous été victime ou témoin d'agissements dans les lieux de travail telles que ?
- Violence physique

	Oui	Non	Sans réponse
de la part de collègues de travail			
de la part de personnes tiers (clients, fournisseurs...)			

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- Intimidations et menaces

	Oui	Non	Sans réponse
de la part de collègues de travail			
de la part de personnes tiers (clients, fournisseurs...)			

- Propos injurieux et violence verbale

	Oui	Non	Sans réponse
de la part de collègues de travail			
de la part de personnes tiers (clients, fournisseurs...)			

- **Question 39:** avez vous été victime ou témoins de la part de votre chef d'agissements, telles que ?

	Oui	Non	Sans réponse
Refus de toute communication			
Absence de consignes			
Consignes contradictoires			
Privation de travail			
Surcroît de travail			
Tâches dépourvues de sens ou au-dessus des compétences			
Tâches au-dessus des compétences			
Humiliations et critiques incessantes et répétées			
Propos calomnieux, insultes, menaces			
Absence de soutien ou de reconnaissances			

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Etudes de la prévention et de la sécurité

- **Question 40:** pensez-vous que votre travail actuel affecte votre santé ?

	Cocher la case
Oui	
Non	
Sans réponse	

- **Question 41:** pensez-vous que vous êtes assez informé des risques professionnels que présente votre travail ?

	Cocher la case
Oui	
Non	
Sans réponse	

- **Question 42:** pensez-vous que vous êtes assez protégé par votre entreprise des risques professionnels ?

	Cocher la case
Oui	
Non	
Sans réponse	

- **Question 43:** avez-vous connaissance de produits dangereux existant au sein de votre centre ?

	Cocher la case
Oui	
Non	
Sans réponse	

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 44:** les équipements de sécurité fournis peuvent-ils faire face aux risques professionnels encourus ?

	Cocher la case
Entièrement	
Pas assez	
Pas du tout bien	

- **Question 45:** pensez-vous que les indemnités figurant dans votre rémunération correspondent aux risques professionnels encourus ?

	Cocher la case
Entièrement	
Pas assez	
Pas du tout bien	
	Cocher la case

- **Question 46:** qu'est-ce qui vous motive le plus ? classer selon la priorité accordée

	1	2	3	4	5
Un salaire élevé					
Une autonomie dans le travail					
Une participation à l'œuvre					
Possibilités de promotion					
Possibilités de formation et perfectionnement					
Le respect accordé par le chef					
Un horaire de travail flexible					
Une sécurité effective des risques professionnels					
Une information transparente et claire					
L'assurance de garder mon emploi					

Table des matières

<u>Chapitre 1</u>	: Travail et motivation	01
<u>Section 1</u>	: L'homme et le travail	02
	Introduction.....	03
	Travail, définition et finalité	04
	Les conditions de travail, définition et finalité.....	08
	Les modes de diagnostics des conditions de travail.....	13
	Aspects et incidences économiques de l'analyse des conditions de travail	20
<u>Section 2</u>	: La motivation au travail	23
	Introduction.....	24
	Définition de la motivation.....	26
	La motivation, une nécessité.....	32
	Les avantages d'une bonne motivation	36
	Les systèmes et processus de motivation.....	39
<u>Section 3</u>	: Conditions de travail et motivation	45
	Introduction.....	46
	Le courant d'ordre psychologique.....	48
	1- Les théories des besoins – mobiles - valeurs.....	50
	1.2- Les théories des besoins.....	50
	1.3- Les théories classiques de la motivation intrinsèques.....	57
	1.4- Les théories de la justice organisationnelles et de l'éthique.....	61
	2- Les théories du choix cognitif.....	63
	2.1- L'approche cognitive – interactionnelle classique.....	64
	2.2- L'approche cognitive – intermittente.....	64
	2.3- L'approche des dynamiques de l'action.....	67
	3- Les théories de l'autorégulation – méta cognition.....	69
	Le nouveau courant de pensée « la démocratie industrielle scandinave »...	72
<u>Chapitre 2</u>	: Analyse et amélioration des conditions de travail	75
<u>Section 1</u>	: Analyse des conditions de travail	76
	1.1- Le contenu du travail et la charge de travail.....	77
	1.2- La charge physique et la charge mentale.....	78
	1.2.1- Conditions d'ambiance	

physique.....	90
1.2.2- Le harcèlement professionnel et risque d'agressions et de violence au travail.....	102

Table des matières

1.3- La sécurité physique et hygiène de travail.....	
1.3.1- Analyse des accidents de travail.....	
...	
1.3.2- Analyse des maladies professionnelles.....	
.....	

Section 2 : Amélioration des conditions de travail

2.1- L'amélioration du contenu de travail	
2.2- L'amélioration de l'environnement du travail.....	
2.3- Aménagement du temps de travail.....	
2.4- Mode de rémunération et conditions de travail.....	

Chapitre2: Etude de cas pratique : étude des conditions de travail au niveau centre de distribution de Saida – SONELGAZ -

- Aperçus historique de la SONELGAZ.....	
- Analyse et étude des ressources humaine du centre.....	
- Enquête par sondage.....	

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

L'opération du dépouillement des questionnaires a abouti aux résultats suivants :

En ce qui concerne les caractéristiques de l'échantillon choisis, elles ont été comme suit :

Le sexe :

Sexe	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
hommes	13	81 %	34	89 %	17	81 %	64	85 %
Femmes	03	19%	04	11 %	04	19%	11	15 %
Total	16	100%	38	100%	21	100%	75	100%

L'âge :

Catégories socioprofessionnelles	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
20 - 30	03	19 %	04	11 %	01	5 %	08	11 %
31 – 40	06	37,5 %	17	45 %	11	52 %	34	45 %
41 – 50	05	31 %	15	39 %	08	38 %	28	37 %
Plus de 50 ans	02	12,5 %	02	5 %	01	5 %	05	7 %
Total	16	100%	38	100 %	21	100%	75	100 %

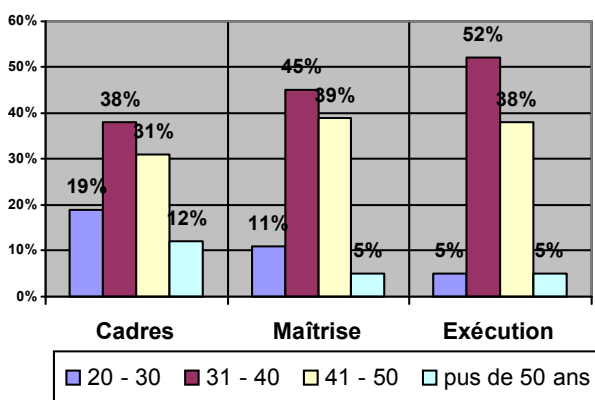
Situation familiale :

Sexe	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Mariés	14	87,5 %	27	71 %	17	81 %	58	77 %
Célibataires	02	12,5 %	11	29 %	04	19 %	17	23 %
Total	16	100%	38	100%	21	100%	75	100 %

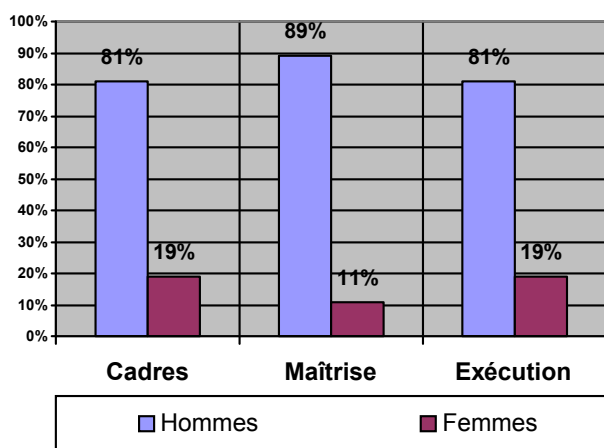
En se basant sur les données des caractéristiques de l'échantillon choisis, une première remarque peut être formulée qui démontre que la majorité du personnel du centre de distribution de Saida, est constituée d'hommes environ 85 % pour toutes les différentes catégories socioprofessionnelles. La même conclusion peut être formulée concernant la situation familiale du personnel du centre. Par ailleurs la constitution du personnel du centre du point de vue de l'âge, nous pouvons constater que la majorité se situe entre 31 ans et 50 ans. Pour l'encadrement, elle est égale à 38,8 %, pour la maîtrise, elle est de 84 % et enfin pour l'exécution, elle est estimée à de 90 %. Ces différentes constatations peuvent être observées à travers les présentes représentations graphiques suivantes :

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

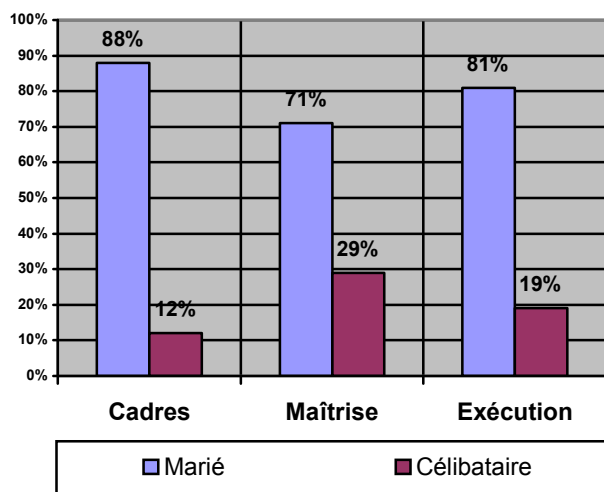
Age de la population du centre de distribution de Saida



Sexe de la population du centre de distribution de Saida



Situation familiale de la population du centre de distribution de Saida



Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Les résultats de chaque volet du questionnaire sont comme suit :

- **Question 1** : indiquer votre fonction.

Fonction	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Nombre	16	21 %	39	51 %	21	28 %	76	100 %

- **Question 2** : depuis combien d'année, êtes-vous à la SONELGAZ ?

Nombre d'années	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
- 1 an	01	6 %	03	8 %			04	5 %
Entre 1 à 3 ans	04	25 %	04	11 %	01	5 %	09	12 %
Entre 4 à 9 ans	01	6 %	05	13 %			06	8 %
Entre 10 à 15 ans	03	19 %	11	29 %	10	47,5 %	24	32 %
Plus de 15 ans	07	44 %	15	39 %	10	47,5 %	32	43 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 3** : depuis quand êtes vous nommer dans votre travail principal ?

Nombre d'années	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
- 1 an	01	6 %	03	8 %	02	10 %	06	8 %
Entre 1 à 3 ans	06	38 %	04	11 %	03	14 %	13	17 %
Entre 4 à 9 ans	05	31 %	05	13 %	03	14 %	13	17 %
Entre 10 à 15 ans	01	6 %	11	29 %	07	33 %	19	26 %
Plus de 15 ans	03	19 %	15	39 %	06	29 %	24	32 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 4** : voulez-vous bien préciser la nature de votre contrat de travail ?

Nombre d'années	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total
Contrat à durée indéterminée	16	100 %	38	100 %	21	100 %	

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 5** : connaissez-vous le nombre de l'effectif du centre de Saïda ?

Nombre d'années	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Moins 75								
entre 75 – 150	01	6 %	03	8 %	02	10 %	06	8 %
entre 150 – 200	04	25 %	08	21 %	07	33 %	19	25 %
Plus de 250	09	57 %	22	58 %	07	33 %	38	51 %
Sans réponse	02	12 %	05	13 %	05	24 %	12	16 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 6** : hors du travail à la SONELGAZ, exercez-vous un autre travail rémunéré ?

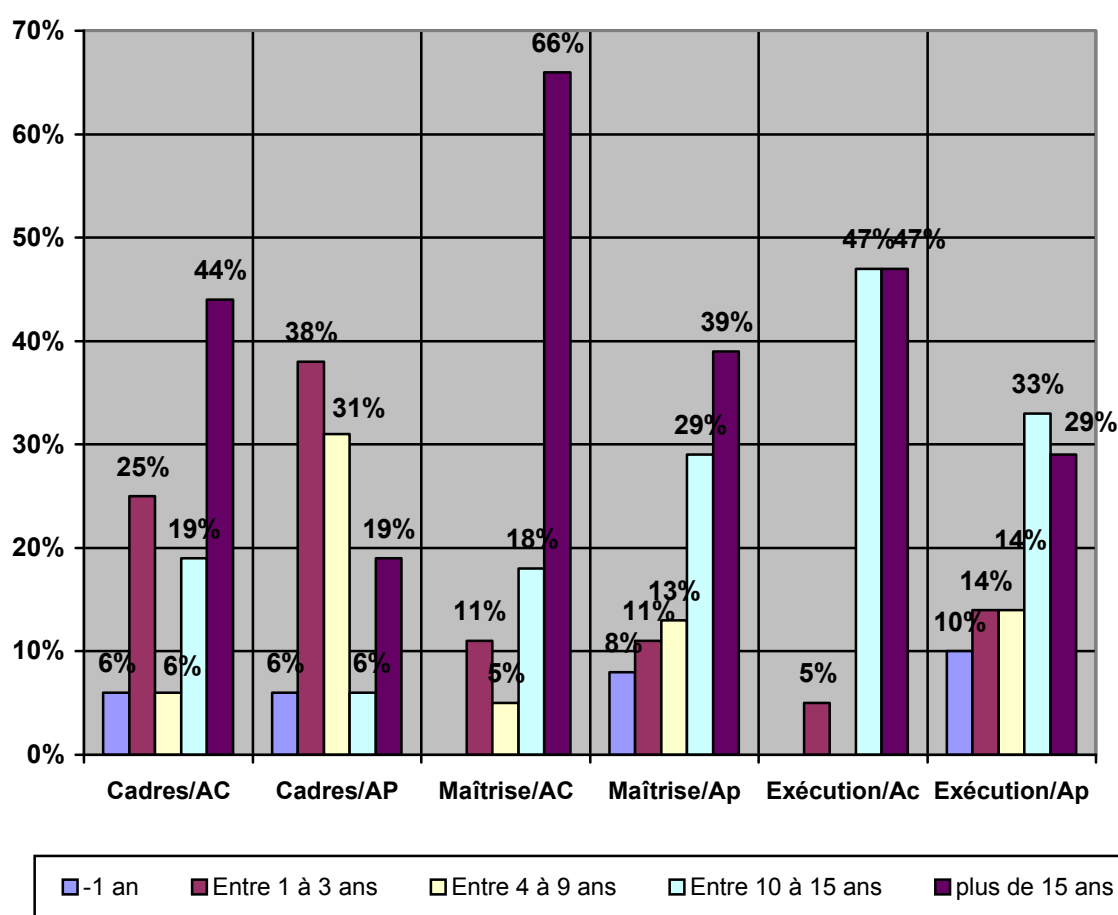
Nombre d'années	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Non	15	94 %	34	90 %	17	81 %	66	88 %
Oui, un travail régulier	01	6 %	02	5 %	04	19 %	07	9 %
Oui, un travail irrégulier			02	5 %			02	3 %
Oui, un travail saisonnier								
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

Les cadres représentent 21 % de l'effectif du centre, les maîtrises représentent 51 %, par ailleurs les exécutions représentent 28 %. En ce qui concerne l'ancienneté du personnel dans son ensemble suivant les différentes catégories, cette ancienneté se concentre autour de 10 ans et plus 15 ans et elle est répartie comme suit selon les catégories : les cadres 63 %, les maîtrises 68 %, les exécutions 95%.

Néanmoins ce qui est observable à travers les données recueillis et qu'il y a eu un certain renouvellement du personnel d'encadrement : 31% ont une expérience entre moins un an et trois ans, à l'opposé seulement 5 % du personnel d'exécution ont une ancienneté de trois ans dans l'entreprise.

Par ailleurs les réponses relevées concernant l'ancienneté dans le poste de travail présente une autre facette de la stabilité dans le poste de responsabilité ou du travail surtout pour le personnel d'encadrement dont la majorité ne dépasse pas une ancienneté dans le poste principal de un an à neuf ans, soit 69 % dont 38 % des cadres leur ancienneté dans le poste ne dépasse pas les trois ans, alors que l'ancienneté de la population du centre de distribution de Saida dans l'entreprise Sonelgaz se situe entre 10 et plus 15 ans, soit un pourcentage global de 63 %. Pour ce qui concerne la catégorie des exécutions et faute d'absence de poste responsabilité, l'ancienneté dans le poste de travail principal est de 62 %. Une certaine stabilité entre l'ancienneté dans l'entreprise 63 % et l'ancienneté dans le poste de travail principal 63 % est observé chez la catégorie des maîtrises. La représentation graphique suivante peut nous éclairer un peu plus sur ce point.

Ancienneté dans le centre et l'ancienneté dans le poste de travail principal



L'ensemble du personnel du centre des Saida est un personnel permanent c'est à dire le contrat de travail qui le lie à l'entreprise Sonelgaz, est un contrat à durée indéterminée. Majoritairement les éléments de l'échantillon ont répondu négativement à la question six concernant l'exercice d'un travail rémunéré hors du travail principal à la Sonelgaz, seulement 6% des cadres, 10 % des maîtrises et 19 % des exécutions ont répondu affirmativement à cette question, néanmoins cette affirmation démontre que le personnel d'exécution et de maîtrises sont les plus en besoin à exercer un travail en d'hors de leur travail principal.

Etude de l'environnement physique du travail

- **Question 7** : êtes-vous gêné par le bruit dans votre travail ?

Gêné par le bruit	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Tout le temps	02	12,5 %	06	16 %	06	28 %	14	19 %
Souvent	08	50 %	18	47 %	08	38 %	34	45 %
Presque jamais	01	6 %	03	8 %			04	5 %
Jamais	02	12,5 %	09	24 %	05	24 %	16	22 %
Sans réponse	03	19 %	02	5%	02	10 %	07	9 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 8** : êtes-vous gêné par la température basse ou trop élevée dans votre travail ?

Gêné par la température	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Tout le temps			02	5 %	09	43 %	11	15 %
Souvent	10	62,5 %	17	45 %	06	25 %	33	44 %
Presque jamais	02	12,5 %	05	13 %	02	10 %	09	12 %
Jamais	02	12,5 %	10	26 %	03	15 %	15	20 %
Sans réponse	02	12,5 %	04	11 %	01	5 %	07	9 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 9** : êtes-vous gêné par un excès d'éclairage votre travail ?

Gêné par l'éclairage	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Tout le temps	01	6 %	02	15 %	02	9,5 %	05	6 %
Souvent	05	31 %	07	18 %	02	9,5 %	14	19 %
Presque jamais	03	19 %	04	11 %	02	9,5 %	09	12 %
Jamais	06	38 %	20	53 %	12	57 %	38	51 %
Sans réponse	01	6 %	05	13 %	03	14,5 %	09	12 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 10** : respirez-vous des fumées, des vapeurs, poussières ou des substances dangereuses, tels que des produits chimiques ?

Gêné par la fumée	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Tout le temps	04	25 %	08	21 %	04	19 %	16	21 %
Souvent	01	6 %	05	13 %	08	38 %	14	19 %
Presque jamais	03	19 %	05	13 %			08	11 %
Jamais	08	50 %	17	45 %	08	38 %	33	44 %
Sans réponse			03	8 %	01	5 %	04	5 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 11** : êtes-vous en contact avec ou manipulez-vous des matériaux dangereux ?

Contact, manipulation PD	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Tout le temps			06	16 %	02	9,5 %	08	11 %
Souvent	02	12,5 %	08	21 %	05	24 %	15	20 %
Presque jamais	02	12,5 %	04	11 %	03	14 %	09	12 %
Jamais	10	62,5 %	19	50 %	09	43 %	38	51 %
Sans réponse	02	12,5 %	01	2 %	02	9,5 %	05	6 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 12** : êtes-vous exposé à des radiations telles que soudure à l'arc, les rayons d'écran...etc ?

Radiation	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Tout le temps	03	19 %	03	8 %	04	19 %	10	13 %
Souvent	01	6 %	06	16 %	04	19 %	11	15 %
Presque jamais	03	19 %	03	8 %	02	10 %	08	11 %
Jamais	09	56 %	24	63 %	08	38 %	41	55 %
Sans réponse			02	5 %	03	14 %	05	6 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 13** : Quels sont les effets de ces gênes sur vous et sur votre travail ?

Sur vous-même	Cadre				Maîtrise				Exécution				Total			
	Oui		Non		Oui		Non		Oui		Non		Oui		Non	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Effets désagréables	04	25	12	75	10	26	28	74	08	38	13	62	22	29	53	71
Risques d'accidents De travail	01	6	15	94	16	42	22	58	09	43	12	57	26	35	49	65
Risque de maladies professionnelles	06	37,5	10	62,5	22	58	16	42	12	57	09	43	40	53	35	47

Sur votre travail	Cadre				Maîtrise				Exécution				Total			
	Oui		Non		Oui		Non		Oui		Non		Oui		Non	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Risques d'erreurs	06	37,5	10	62,5	19	50	19	50	12	57	09	43	37	49	38	51
Baisse de rendement	09	56	07	44	14	37	24	63	09	43	12	43	32	43	43	57
Baisse de la qualité	10	62,5	06	37,5	13	34	25	66	09	43	12	57	32	43	43	57

En ce qui concerne l'exposition du personnel du centre de distribution de Saida aux conditions physiques du travail, les réponses ont été comme suit :

Pour la question sept concernant l'exposition aux bruits, les cadres à 62,5 % pensent qu'ils éprouvent une certaine gêne aux bruits, les maîtrises à 63 %, par contre les exécutions à 66 % confirment la présence de cette gêne dans les lieux de travail. La température est une source qui provoque aussi une gêne chez 75 % de l'encadrement, 50 % chez les maîtrises et à 68 % chez les exécutions. Par contre l'éclairage ne provoque qu'un effet moindre sur le personnel de maîtrise : 23 % et presque quasi inexistant chez le personnel d'exécution à : 19 %, par contre 37 % des cadres pensent être exposés à une gêne provoquée par l'éclairage tout le temps et souvent.

La respiration de fumée, des vapeurs, des poussières ou de substances dangereuses, tels que les produits chimiques, nous constatons que 70 % des cadres n'éprouvent guère les effets de cette gêne et 75 % de ces derniers ne sont pas concernés par la manipulation de produits dangereux,

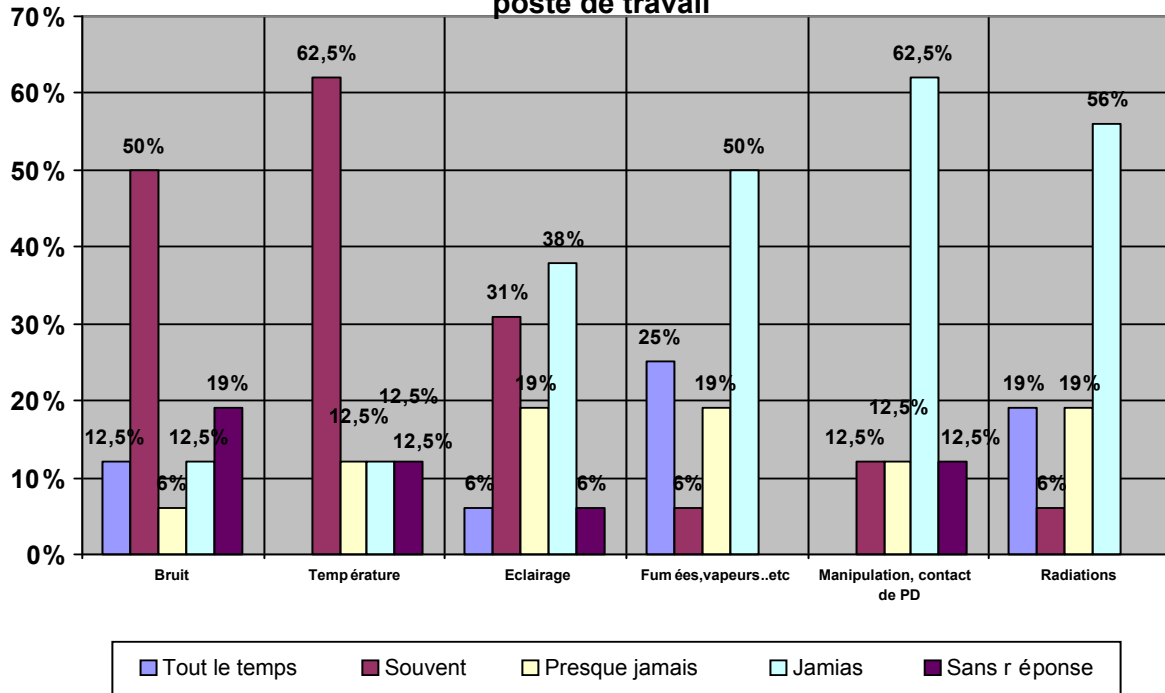
alors que 57 % du personnel d'exécution ont répondu affirmativement à la question dix, 33,5 % parmi eux sont en contact ou manipule des produits dangereux, les réponses donnés par le personnel maîtrise ont été de 34 % qui pensent respirer des fumées, des vapeurs ou des substances

dangereuse tels que les produits chimiques et 37 % pensent être en contact ou manipulent - t - ils des matériaux dangereux. Enfin en ce qui concerne l'exposition à des radiations, 25 % seulement des cadres sont concernés par ces radiations telles que les rayons d'écrans, 38 % des exécutions éprouvent des effets de gêne radiations développée par la soudure à l'arc en général et 24 % des maîtrises semblent être concernés par ces radiations.

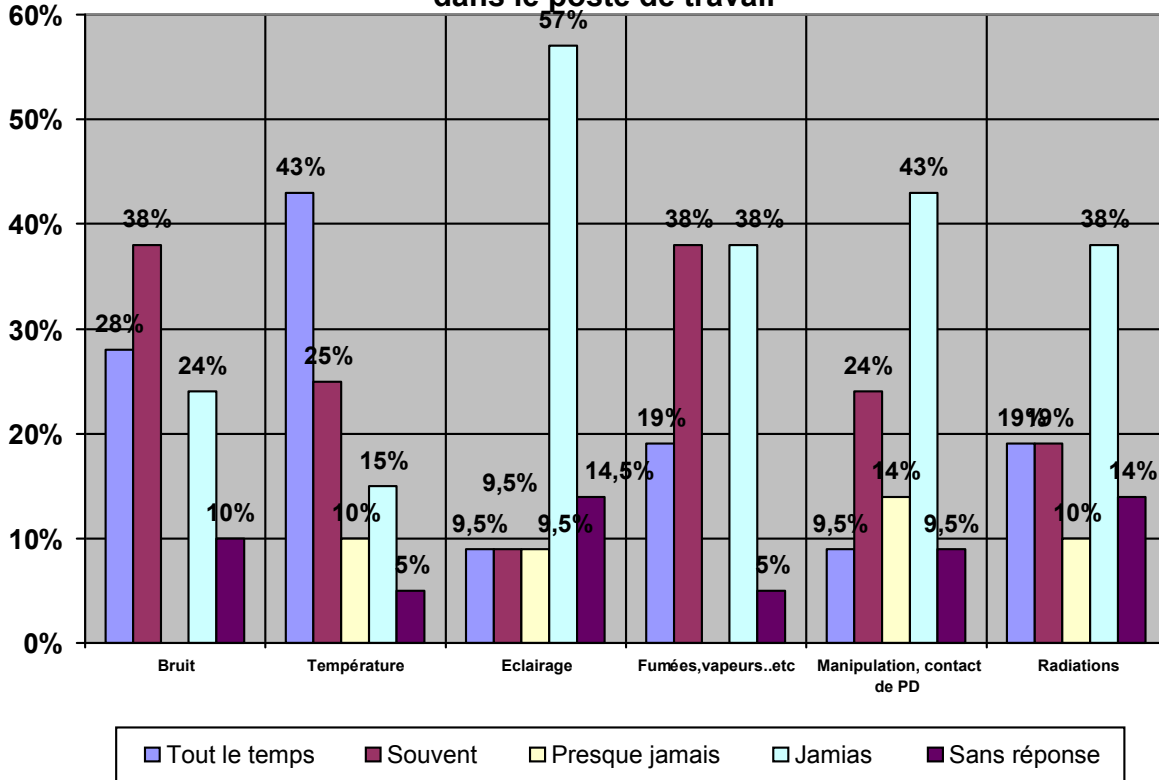
Par ailleurs les réponses recueillis sur les effets de ces gênes premièrement sur la santé des individus, des réponses ont été données des réponses démontrant l'impression réelle de chaque catégorie socioprofessionnelle sur le répercutions de ces gênes sur leur santé, par exemple pour les cadres, ils placent en premier le risque de maladies professionnelles avec un taux de 37,5 %, les effets désagréables ressentis viennent en deuxième position avec 25 % et en dernier lieu viennent les accidents de travail avec seulement 6 %. La catégorie des exécutions pour eux les maladies professionnelles avec un taux de 57% et les accidents de travail avec 43 % constituent en général une source réelle de risques professionnels. La catégorie des maîtrises pense aussi que les maladies avec un pourcentage de réponse 58 % et les accidents de travail avec 42 % constituent de réels risques sur leur santé du fait de l'exposition à ces différentes conditions physiques.

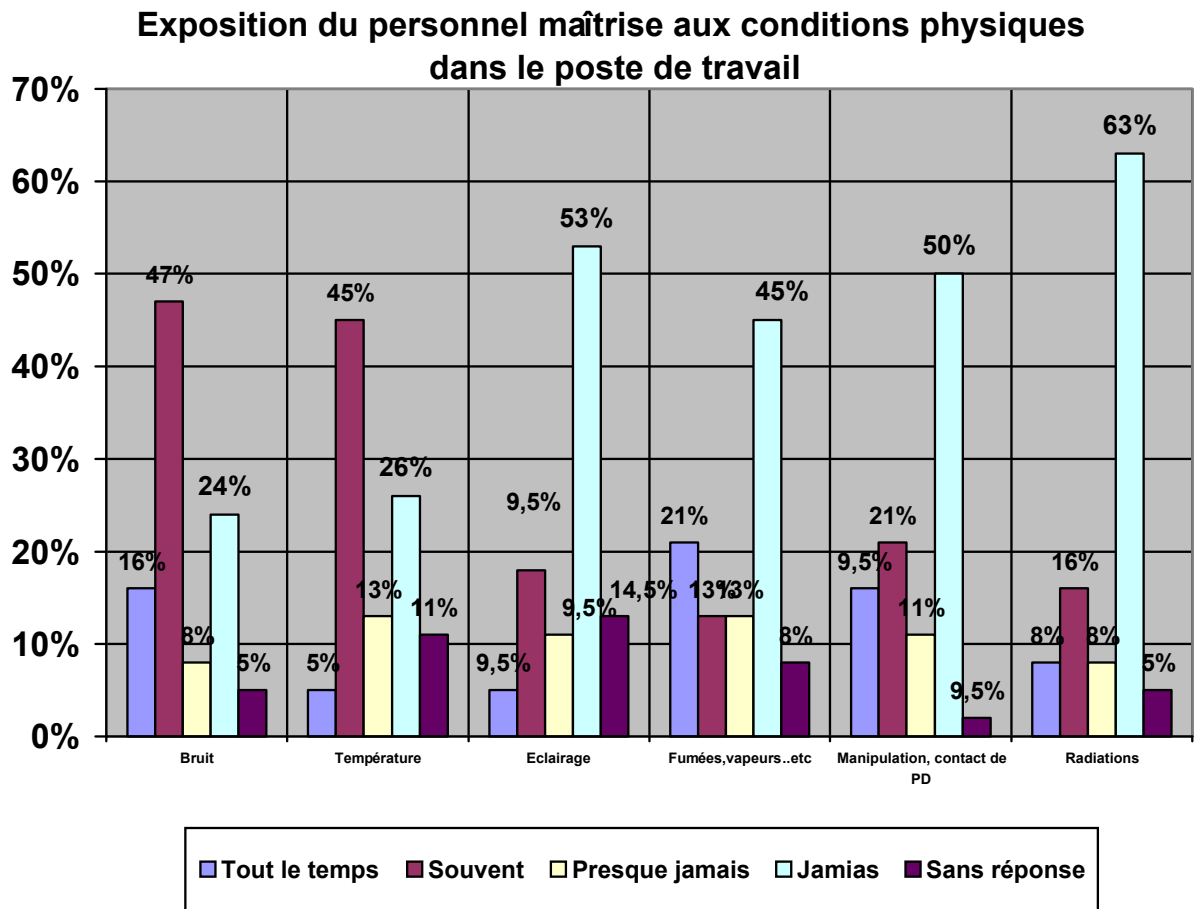
D'autres part, les effets de ces gênes sur le travail, la baisse de rendement et la baisse de la qualité du travail sont les plus constatées chez l'encadrement avec des réponses dépassant les 50 % Les exécutions pensent que le risques d'erreurs avec de 57% de réponses sont les plus constaté, le personnel maîtrise avec 50 % pensent aussi que les effets de ces gênes provoquent des risques d'erreurs.

Exposition des cadres aux conditions physiques dans le poste de travail



Exposition du personnel exécution aux conditions physiques dans le poste de travail





Etude du temps de travail

- **Question 14** : Par semaine, combien d'heures réglementaires travaillez-vous ?

Heures par semaine	40 h
--------------------	------

- **Question 15** : Par semaine, combien d'heures réelles travaillez-vous ?

Nombre d'heures	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Moins de 30 h	02	12,5 %					02	3 %
Entre 30 à 35 h	07	44 %	13	34 %	06	29 %	26	35 %
Entre 36 à 40 h	06	37,5 %	18	47 %	07	33 %	31	41 %
Plus de 40 h	01	6 %	07	19 %	08	38 %	16	21 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 16** : Par mois, combien de fois travaillez-vous durant la nuit?

Nombre de fois par mois	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Aucune fois	04	25 %	21	55 %	10	47,5 %	35	47 %
Une fois	04	25 %	01	3 %	04	19 %	09	12 %
Deux fois	02	12,5 %	02	5 %	03	14 %	07	9 %
Trois fois	01	6,25 %	04	10 %	01	5 %	06	8 %
Quatre fois			01	3 %	02	9,5 %	03	4 %
Plus de quatre fois	05	31,25 %	09	24 %	01	5 %	15	20 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 17** : Par mois, combien de fois travaillez-vous le week-end?

Nombre de fois par mois	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Aucune fois	03	18,75 %	15	40 %	10	47,5 %	28
Une fois	06	37,5 %	10	26 %	04	19 %	20	27 %
Deux fois	05	31,25 %	07	18 %	04	19 %	16	22 %
Trois fois	02	12,5 %	01	3 %	01	5 %	04	5 %
Quatre fois			05	13 %	02	9,5 %	07	9 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 18** : Par semaine, combien d'heures supplémentaires, travaillez-vous ?

Nombre d'heures supplémentaires	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Aucune Heure	05	31,25 %	16	42 %	09	43 %	30
1 à 5 h	06	37,5 %	15	40 %	09	43 %	30	40 %
6 à 10 h	03	18,75 %	05	13 %	03	14 %	11	15 %
11 à 15 h	01	6,25 %	02	5 %			03	4 %
Plus 15 h	01	6,25 %					01	1 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 19** : ces heures supplémentaires sont-elles ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Volontaires	10	91 %	20	91 %	10	83 %	40
Imposées	02	18%	06	27 %	06	50 %	14	31 %

- **Question 20** : travaillez-vous à temps partiel ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total
Oui	/	/	/	/	/	/	/
Non	/	/	/	/	/	/	/
Total	/	/	/	/	/	/	/

- **Question 21** : si oui, combien d'heures par semaine ?

Nombre d'heures	néant
-----------------	-------

- **Question 22** : travaillez-vous en travail posté ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Oui	05	31 %	13	34 %	06	28,5 %	24	32 %
Non	11	69 %	25	66 %	15	71,5 %	51	68 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

- **Question 23** : votre horaire de travail change-t-il souvent ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Toujours	01	6 %	03	8 %	05	24 %	09	12 %
Jamais	08	50 %	23	60,5 %	08	38 %	39	52 %
Parfois	07	44 %	12	31,5 %	08	38 %	27	36 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100 %

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 24** : Combien de fois change-t-il souvent ?

Nombre de fois	Cadre				Maîtrise				Exécution			
	Par semaine		Par mois		Par semaine		Par mois		Par semaine		Par mois	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 fois	02	13	04	25	05	13	06	16	03	14	02	10
2 à 3 fois	01	6	02	13	02	5	04	10	03	14	01	4
Plus de 3 fois			01	6	02	5	04	10			06	29
Total	03	19	07	44	09	23	14	36	06	28	09	43

- **Question 25** : Votre horaire de travail, vous convient-il ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Très bien	01	6 %	23	60 %	06	29 %	30	40 %
Assez bien	09	56 %	12	32 %	11	52 %	32	43 %
Pas très bien	06	38 %	02	5 %	02	9,5 %	10	13 %
Pas du tout bien			01	3 %	02	9,5 %	03	4 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

- **Question 26** : voudriez-vous travailler ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Plus d'heures	01	6 %	09	24 %	04	19 %	14	19 %
Moins d'heures	09	56 %	04	10 %	06	29 %	19	25 %
Le même nombre d'heures	06	38 %	25	66 %	11	52 %	42	56 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

- **Question 27** : si, on vous propose une réduction du temps de travail avec une réduction des salaires, accepteriez-vous ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Oui.	05	31 %	01	3 %	04	19 %	10	13 %
Non.	11	69 %	36	94 %	14	67 %	61	82 %
Sans réponse			01	3 %	03	14 %	04	5 %
Total	16	100 %	39	100 %	21	100 %	75	100%

Presque à majorité, le personnel a répondu à la question quatorze concernant la durée réglementaire du temps de travail. Pour ce qui concerne les heures de travail réellement effectuées, nous constatons que presque neuf cadres sur seize ne dépassent pas les 35 heures de travail par semaine ce qui équivaut à un taux de 67 %, alors que ce taux diminue nettement chez les autres catégories socioprofessionnelles, 29 % pour le personnel de maîtrise et 26 % pour le personnel d'exécution dont 38 % déclarent travailler plus de 40 heures par semaine. Le travail de nuit concerne presque 75 % des cadres, 79 % des maîtrises et 90 % des exécutions au moins une fois par mois. Les cadres déclarent travailler le week-end au moins une fois par mois à 79 % et 90 % des exécutions le pensent aussi, alors que seulement 60 % des exécutions sont concernées par le travail le week-end. Les heures supplémentaires rémunérées selon l'administration ne concernent que les catégories du personnel de maîtrise et du personnel d'exécution, alors que suite aux réponses données, nous remarquons que 69 % des cadres confirment avoir travailler au moins une heure de travail supplémentaire par semaine, 70 % du personnel d'exécution déclarent aussi effectuer au moins une heure supplémentaire par semaine, par contre 58 % des maîtrises le pensent.

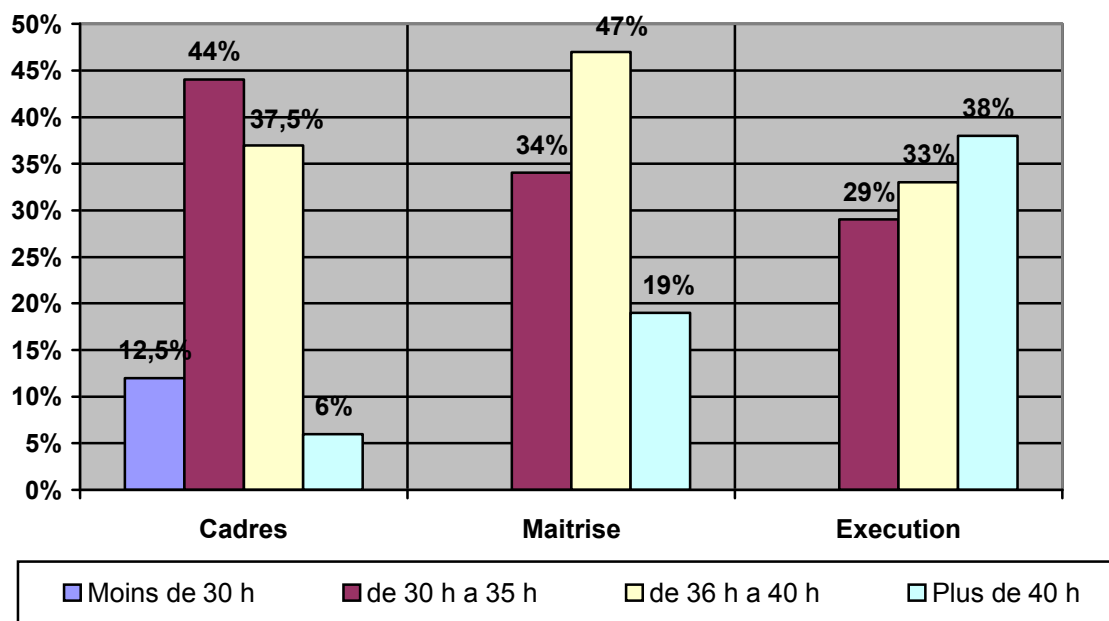
Ces heures supplémentaires effectuées sont généralement volontaires chez les cadres et chez les maîtrises à 91 % et à 83 % chez les exécutions dont 50 % pensent qu'ils sont imposés. La plupart du personnel n'effectue pas de travail partiel. En ce qui se rapporte au travail posté, cinq cadres (31 %), dix agents de maîtrise (34 %) et six agents d'exécution (28,5 %), déclarent tous travailler en travail posté.

Pour la moitié de l'encadrement, la durée du temps de travail ne change pas dont 56 % trouvent que ce temps de travail leurs convient assez bien contre 38 % pas trop bien, 60,5 % des maîtrises donnent la même réponse concernant le changement du temps du travail dont 60 % trouvent que ce temps de travail leurs convient très bien et 32 % assez bien, alors que 38 % des exécutions seulement leur temps de travail ne change pas, 38 % pensent qu'il change parfois et 24 % change toujours. D'autre part 29 % du personnel d'exécution, leurs temps de travail leurs convient très bien et 52 % assez bien.

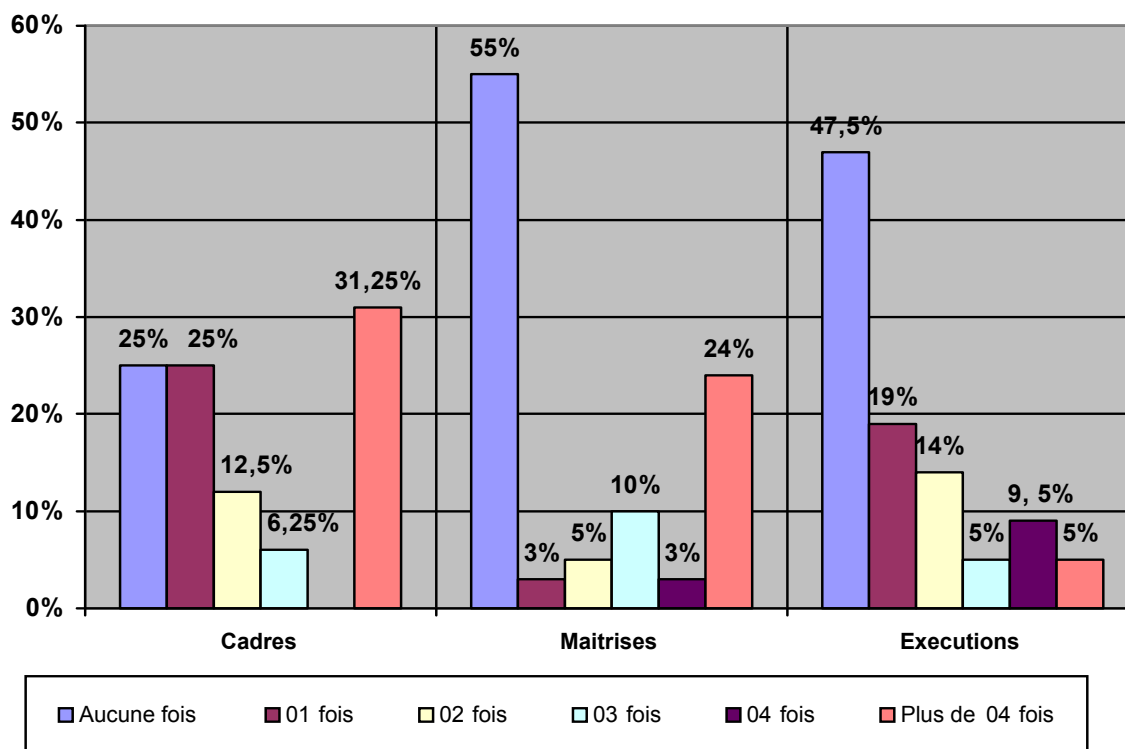
Les cadres espèrent à 56 % travailler moins d'heures et 31 % le même nombre d'heures. La majorité du personnel de maîtrise espèrent travailler le même nombre d'heures (66 %), 10 % moins d'heures et 24 % plus d'heures. Le personnel d'exécution s'est à 52 % qu'il espère travailler le même nombre d'heures, 29 % moins d'heures et 19 % plus d'heures.

Une réduction du temps de travail contre une réduction des salaires est quasiment réfutée par l'ensemble du personnel de maîtrise et d'exécution (91 % et 82 %), par contre 31 % des cadres acceptent cette réduction contre 69 % qui la refuse. Par conséquent nous pouvons résumer l'ensemble de ce volet relatif au temps de travail à travers les représentations graphiques suivantes :

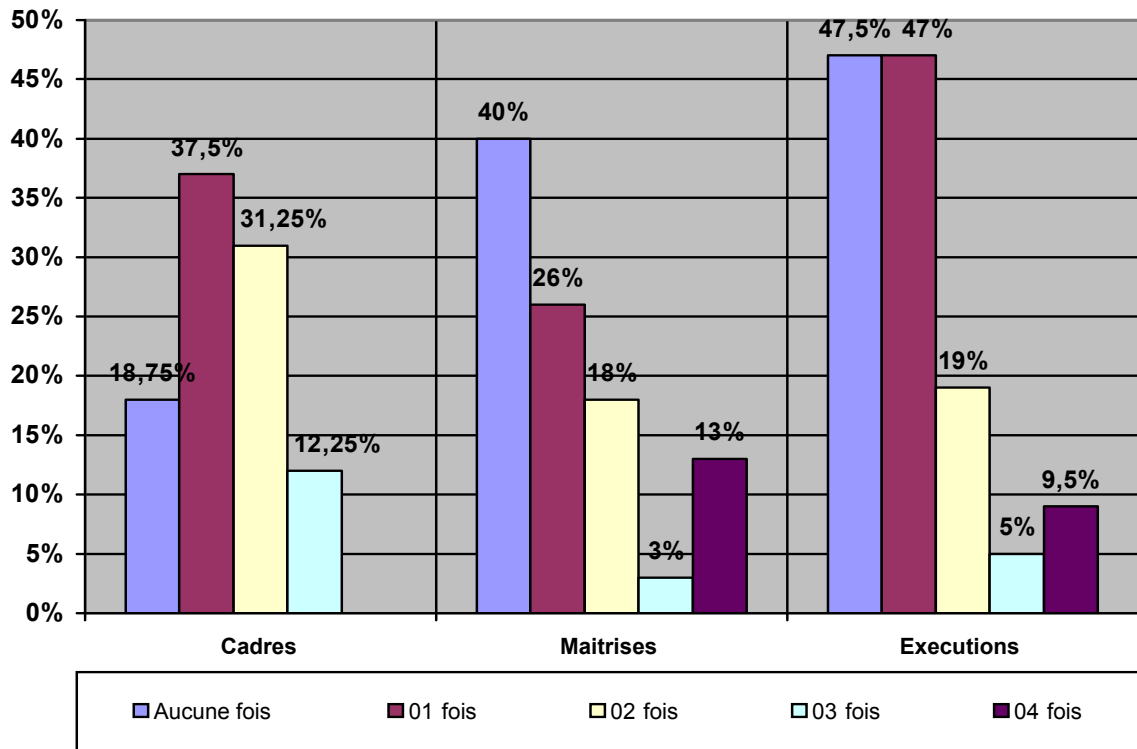
Heures de travail réelles effectuées par le personnel du centre de distribution de Saida



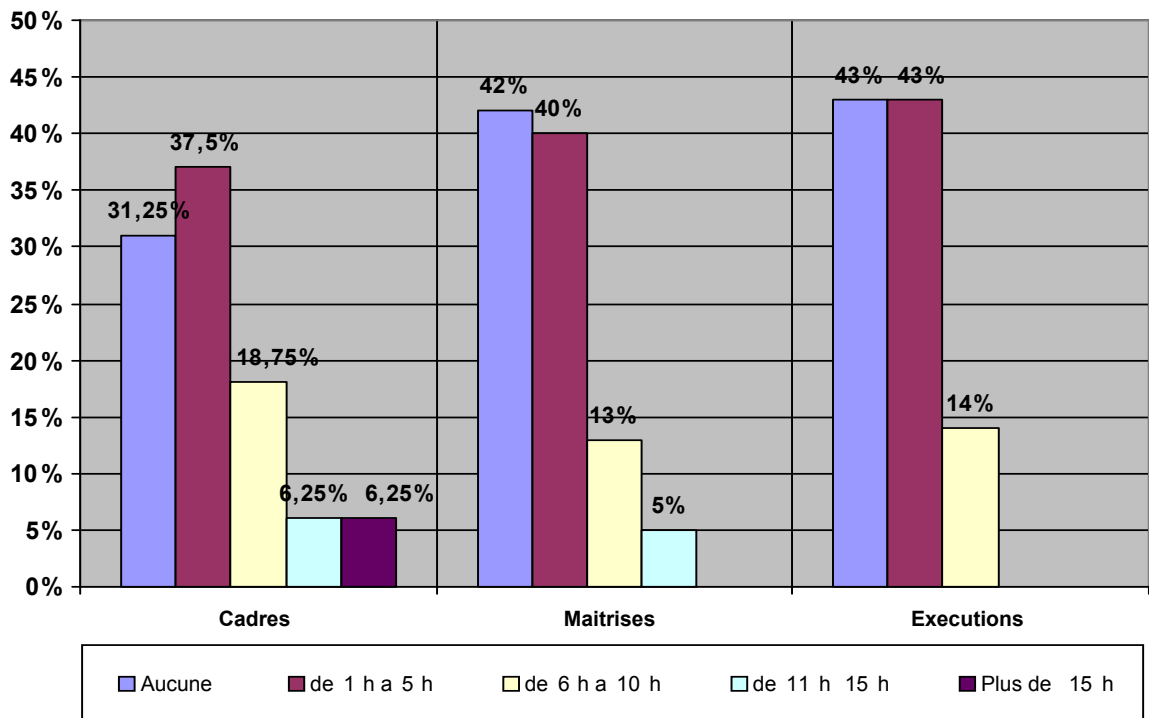
Travail de nuit par mois selon les GSP du centre de distribution de Saida



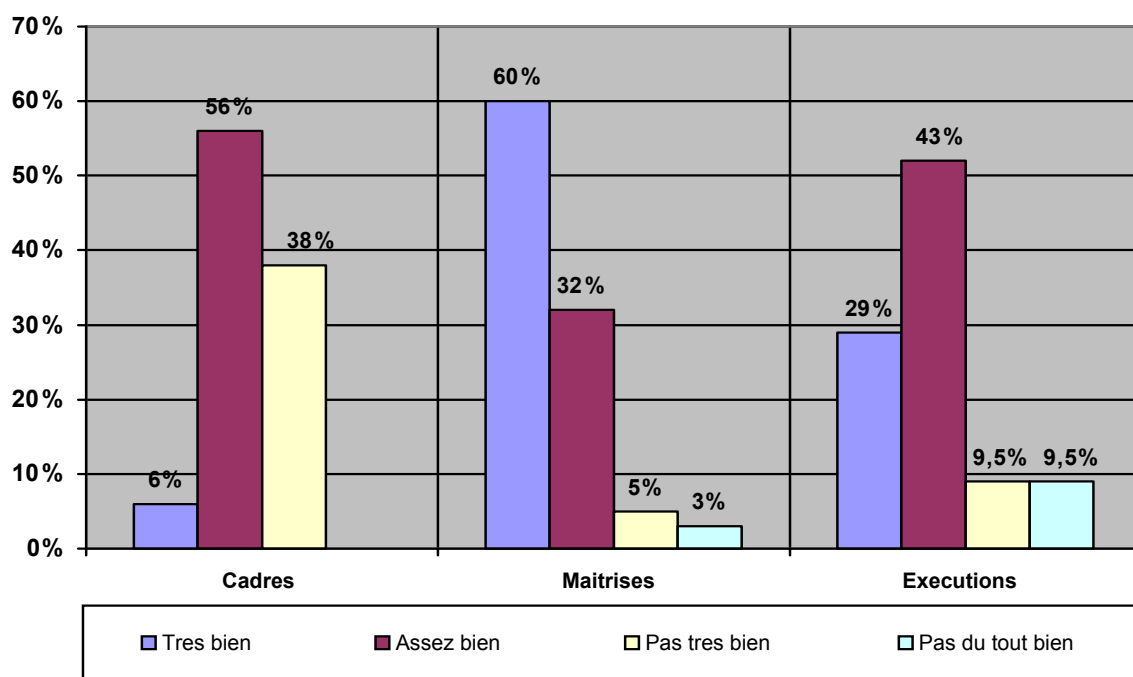
Travail le week -end par mois selon les GSP du centre de distribution de Saida



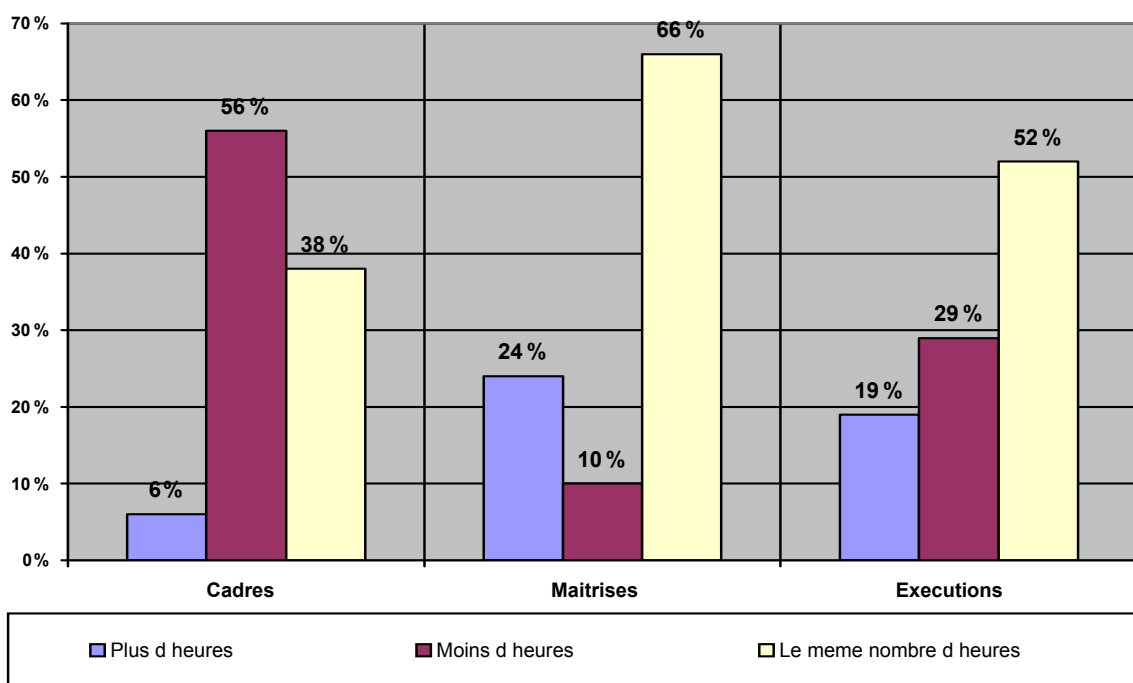
Heures suppl émentaires par semaine effectu ées par le personnel du centre de distribution de Saida



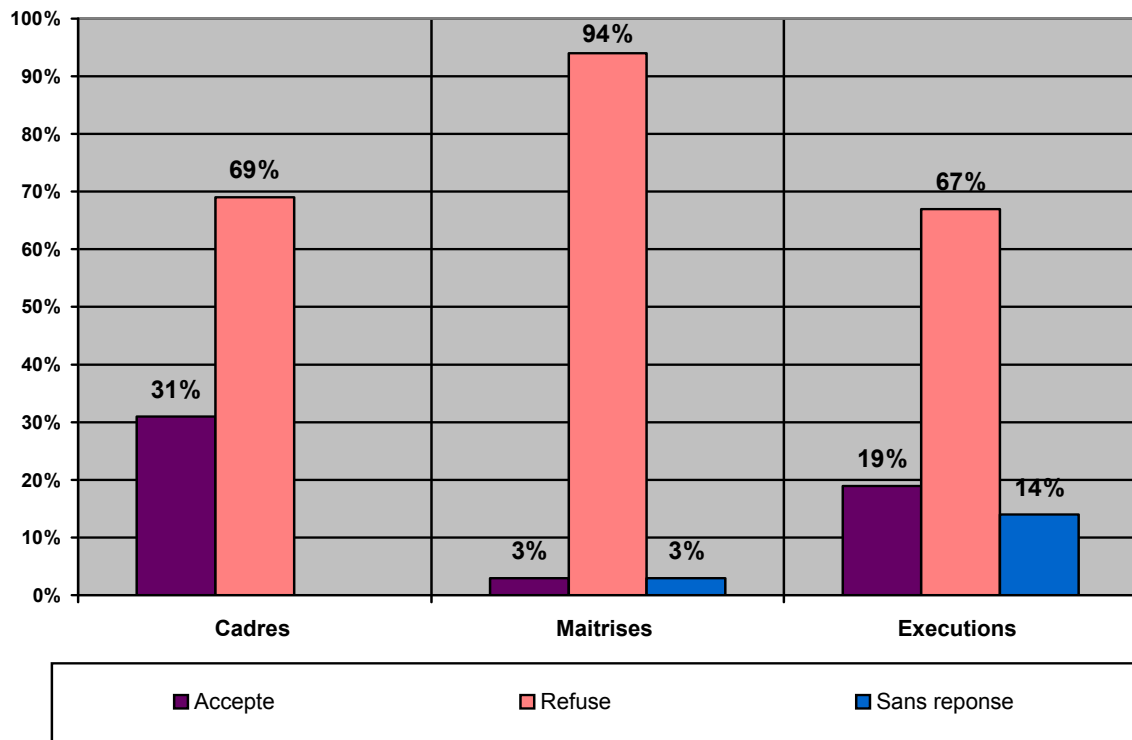
Attitude du personnel du centre de distribution de Saida vis a vis de l'heure de travail



l'heure de travail que le personnel du centre de distribution de Saida souhaite travailler



**Attitude du personnel du centre de distribution de Saida vis
à vis d'une réduction du temps de travail contre une
réduction dans les salaires**



Etude de l'environnement organisationnel

- **Question 28** : est-ce que votre travail comporte-t-il des tâches répétitives ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Oui, il comporte	15	94 %	28	74 %	15	71 %	58	77 %
Non, pas du tout	01	06 %	05	13 %	05	24 %	11	15 %
Sans réponse	/	/	05	13 %	01	05 %	06	08 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

- **Question 29** : votre travail dépend -t- il ?

	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR
Dépend -t- il du travail fait par d'autres travailleurs	87,5 %	12,5 %	/	34 %	56 %	10 %	67 %	14 %	19 %
Dépend -t- il des demandes directes de tiers(clients, fournisseurs ...)	69 %	25 %	6 %	37 %	50 %	13 %	72 %	14 %	14 %
Dépend -t- il des normes quantitatives d'exploitation	69 %	25 %	6 %	42 %	40 %	18 %	43 %	24 %	33 %
Dépend -t- il du contrôle direct de votre chef	56 %	38 %	6 %	42 %	42 %	16 %	52 %	29 %	19 %

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 30** : votre travail impose-t-il ?

	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR
Nécessite des cadences élevées de travail	75 %	25 %	/	42 %	40 %	18 %	48 %	38 %	14 %
Nécessite des délais stricts et courts	75 %	19 %	6 %	42 %	42 %	06 %	62 %	24 %	14 %

- **Question 31** : comment caractérisez-vous votre travail ?

	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR
D'un travail d'équipe	81 %	19 %	/	68 %	29 %	03 %	48 %	52 %	/
D'un travail individuel	19 %	81 %	/	47 %	53 %	/	57 %	43 %	/

- **Question 32** : votre travail, implique-t-il ?

	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR
Des rotations	06 %	82 %	12 %	16 %	76 %	08 %	48 %	42 %	10 %
une polyvalence des tâches	82 %	06 %	12 %	76 %	13 %	11 %	62 %	28,5 %	9,5 %

- **Question 33** : jouissez-vous des possibilités suivantes ?

	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR
De la possibilité de choix dans l'ordre des tâches de votre travail.	69 %	25 %	06 %	50 %	34 %	16 %	75 %	38 %	05 %
De la possibilité de modification dans l'ordre des tâches de votre travail.	56 %	25 %	19 %	37 %	39 %	24 %	48 %	48 %	04 %
De la possibilité de choix des méthodes de votre travail.	63 %	25 %	12 %	53 %	37 %	10 %	48 %	38 %	14 %
De la possibilité de modification des méthodes de votre travail.	69 %	19 %	12 %	45 %	45 %	10 %	52 %	38 %	10 %
De la possibilité de recourir à l'aide des collègues votre demande	69 %	19 %	12 %	45 %	37 %	18 %	76 %	19 %	05 %

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR
De la possibilité de liberté de faire une pause	82 %	12 %	06 %	60 %	24 %	16 %	71 %	29 %	/
De la possibilité d'accès à un téléphone pour des appels personnels	63 %	25 %	19 %	31 %	45 %	24 %	33 %	62 %	05 %
De la possibilité de choisir vos jours de congé	75 %	25 %	/	68 %	24 %	08 %	72 %	14 %	14 %
Total									

- **Question 34** : comment jugez-vous ces rotations et cette polyvalence ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Enrichissantes	12	75 %	32	84 %	13	62 %	57	76 %
Inutiles			02	5 %	02	10 %	04	05 %
Gênantes			04	11 %	03	14 %	07	9,5 %
Sans réponse	04	25 %			03	14 %	07	9,5 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

- **Question 35** : vos compétences correspondent-elles aux exigences de votre travail ?

	Cadres				Maîtrise				Exécution			
	Oui		Non		Oui		Non		Oui		Non	
Trop élevées par rapport aux exigences de mon travail	04	25 %	12	75 %	13	34 %	25	65 %	09	43 %	12	57 %
Egales aux exigences de mon travail	11	69 %	05	31 %	25	65 %	13	34 %	12	57 %	09	43 %

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 36** : combien de fois, avez-vous bénéficié d'une formation offerte par votre centre ?

Cadres										
Nombre de fois	1 fois		2 fois		3 fois		Plus de 3 fois		Total	
Formation de moins d'un mois	02		04		01		06		13	17 %
Formation d'un 01 à 03 mois	02		01						03	04 %
Formation de 03 à 01 an	03								03	04 %
Plus d'un (01) an										
Total	07	09 %	05	6,5 %	01	01 %	06	8 %	19	25 %
Maîtrise										
Nombre de fois	1 fois		2 fois		3 fois		Plus de 3 fois		Total	
Formation de moins d'un mois	04		03		02		08		17	22,5%
Formation d'un 01 à 03 mois	11		03						14	18,5%
Formation de 03 à 01 an	03		04				01		08	10,5%
Plus d'un (01) an	02		01						03	04 %
Total	20	26,5%	11	14,5%	42	56 %	09	12 %	42	56 %
Exécution										
Nombre de fois	1 fois		2 fois		3 fois		Plus de 3 fois		Total	
Formation de moins d'un mois	03		02		01		03		09	12 %
Formation d'un 01 à 03 mois	05								05	6,5 %
Formation de 03 à 01 an	04								04	05 %
Plus d'un (01) an										
Total	12	16 %	02	2,5%	01	01 %	03	04 %	18	24 %

- **Question 37** : pensez-vous que la formation reçus, a eu un effet positif sur vos compétences ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Oui, je le pense	13	81 %	25	66 %	10	47,5 %	48	64 %
Non, pas du tout	01	6 %	05	13 %	02	9,5 %	08	10,5%
Sans réponse	02	13 %	08	21 %	09	43 %	19	25,5%
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 38** : avez-vous été victime ou témoin d'agissements dans les lieux de travail telles que ?

- **Violence physique**

	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR
de la part de collègues de travail	31 %	69 %		34 %	53 %	13 %	19 %	62 %	19 %
de la part de personnes tiers (clients, fournisseurs...)	25 %	75 %		48 %	39 %	13 %	19 %	67 %	14 %

- **Intimidations et menaces**

	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR
de la part de collègues de travail	37,5 %	62,5 %		37 %	58 %	05 %	29 %	57 %	14 %
de la part de personnes tiers (clients, fournisseurs...)	31 %	69 %		42 %	48 %	10 %	38 %	52 %	10 %

- **Propos injurieux et violence verbale**

	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR
de la part de collègues de travail	31 %	69 %		34 %	53 %	13 %	19 %	62 %	19 %
de la part de personnes tiers (clients, fournisseurs...)	25 %	75 %		48 %	39 %	13 %	19 %	67 %	14 %

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 39** : avez vous été victime ou témoins de la part de votre chef d'agissements, telles que ?

	Cadres			Maîtrise			Exécution		
	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR	Oui	Non	SR
Refus de toute communication	31 %	69 %		16 %	53 %	12 %	19 %	57 %	24 %
Absence de consignes	25 %	75 %		24 %	47 %	11 %	10 %	71 %	19 %
Consignes contradictoires	25 %	75 %		13 %	42 %	17 %	19 %	52 %	29 %
Privation de travail	19 %	81 %		10 %	53 %	14 %	5 %	62 %	33 %
Surcroît de travail	31 %	69 %		13 %	42 %	45 %	19 %	46 %	33 %
Tâches dépourvues de sens ou au-dessus des compétences	25 %	69 %	6 %	18 %	40 %	42 %	19 %	48 %	33 %
Tâches au-dessus des compétences	25 %	75 %		19 %	47 %	34 %	19 %	48 %	33 %
Humiliations et critiques incessantes et répétées	19 %	81 %		13 %	50 %	37 %	14 %	57 %	29 %
Propos calomnieux, insultes, menaces	12,5 %	87,5 %		13 %	53 %	34 %	14 %	57 %	29 %
Absence de soutien ou de reconnaissances	50 %	44 %	6 %	37 %	39 %	24 %	43 %	43 %	14 %

L'étude de l'environnement organisationnel du centre de distribution de Saida (SONELGAZ) est intéressante du point de vue des données recueillies concernant l'organisation du travail au sein du centre, ainsi que la connaissance de l'opinion et l'avis des travailleurs vis à vis cette organisation. En premier lieu en ce qui concerne les cadres, nous remarquons que la plupart et à majorité confirme que leur travail dépend d'autres travailleurs à 87,5 %, pour le personnel d'exécution s'est à 67 % qu'il dépend aussi d'autres travailleurs, alors que 56 % du personnel de maîtrise pensent que leur travail ne dépend pas.

Par ailleurs la dépendance du travail aux demandes directes de clients, les cadres du centre pensent qu'il dépend à ces demandes, ainsi que les exécutions à un taux respectif de 72 %, les maîtrises s'est 51 % qu'ils affirment l'existence de cette dépendance. Aussi et dans le même contexte 69 % de l'encadrement, 48 % des exécutions et 44 % des maîtrises affirment que leur travail dépend de normes quantitatives d'exploitation. Par contre la dépendance du travail au contrôle direct du chef s'est à 56 % des cadres, 53 % des maîtrises et 44 % des exécutions que cette dépendance est confirmée par les trois groupes socioprofessionnels du centre.

En second lieu, le rythme du travail nous constatons que 75 % des cadres pensent que leur travail impose des cadences très élevées et des délais très stricts, alors que 62 % des exécutions et 49 % des maîtrises affirment qu'il impose des délais stricts et courts, pour l'imposition de cadences très élevées s'est à 48 % du personnel d'exécutions et 42 % du personnel de maîtrises que cette Imposition est affirmée.

D'un autre côté nous pouvons remarquer que 81 % de l'encadrement et 68 % du personnel de maîtrises, leur travail est un travail d'équipe, alors que 57 % du personnel d'exécutions croit que c'est un travail plus individuel qu'un travail d'équipe. La polyvalence des tâches tient une place importante dans le travail des cadres (82 %), par contre la rotation est presque inexistante et 75 % de ces cadres pensent que cette polyvalence est enrichissante. Pour le personnel d'exécution 62 % pensent que leur travail est caractérisé par une polyvalence et 48 % par une certaine rotation dont 62 % croit que cette polyvalence et cette rotation sont enrichissantes. La majorité du personnel des maîtrises (84 %) pour eux la polyvalence qui caractérise leur travail à 76 % et la rotation seulement à 16 % des réponses, est aussi enrichissante.

Les exigences du travail par rapport aux compétences des travailleurs sont égales à 69 % pour les cadres, à 65 % pour les maîtrises et à 57 % pour les exécutions. Ce qui équivaut à conclure que 31 % des cadres, 35 % des maîtrises et 43 % des exécutions, ces exigences du travail dépassent leurs compétences. Pour la formation subie, nous constatons que la majorité du personnel de maîtrise a bénéficié au moins une fois à une formation (87 %), ainsi que pour l'encadrement (87 %), alors que seulement 62 % du personnel d'exécution ont bénéficié d'une formation au moins une fois. D'un autre côté la majorité des trois groupes socioprofessionnels affirment que les effets de cette formation sont positifs sur leurs connaissances pratiques et leurs compétences. Une autre chose qui peut attirer l'attention est que le gros du plan de formation du centre de distribution de Saida est accaparé par le personnel des maîtrises 56 % contre 25 % pour l'exécution et 24 % pour l'encadrement.

En ce qui concerne les questions posées concernant le harcèlement professionnel et la violence dans les lieux de travail, la première remarque à relever, est la réticence des travailleurs à répondre à de telles questions surtout lorsque celles-ci concernent la hiérarchie directement. Nous pouvons remarquer cela à travers le taux élevé des non - réponses données, à remarquer plus particulièrement chez les classes inférieures des travailleurs du centre.

A titre d'exemple, nous constatons que la violence physique chez l'encadrement ne dépasse pas les 31 % de la part des collègues et 25 % de la part de personnes tiers, aussi l'intimidation et les menaces de la part des collègues atteignent le taux de 37,5% et 31 % de la part de personnes tiers, par contre les propos injurieux et la violence verbale atteignent les 31 % de la part des collègues et 25 % de la part de personnes tiers. Par ailleurs en ce qui concerne de la violence interne émanant des chef hiérarchiques ont remarque que le refus de communication et le surcroît de travail atteignent les 31 % alors que l'absence de soutien ou de reconnaissance est ressenti par la moitié des cadres (50 %), d'un autre côté aucune sans réponse n'a été enregistré de la part des cadres.

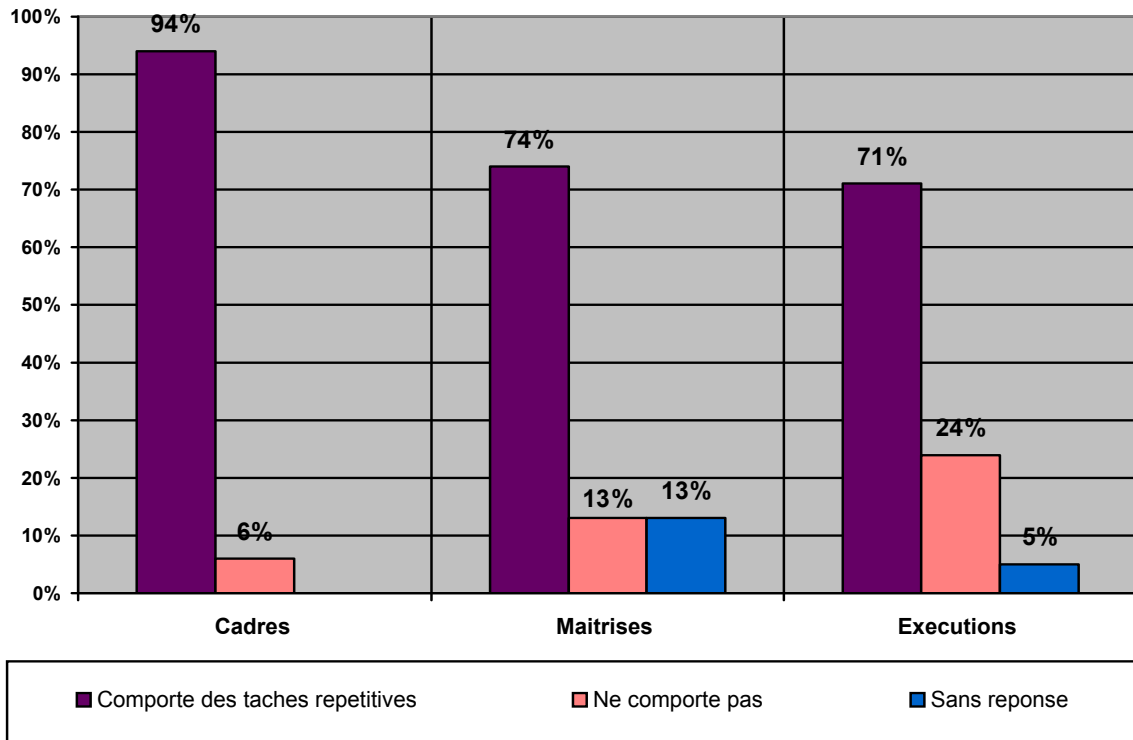
La violence physique chez le personnel de maîtrise atteint les 48 % de la part de personnes tiers et les 34 % de la part des collègues, alors que l'intimidation et les menaces sont à 42 % des réponses concernant les personnes tiers et 37 % viennent des collègues.

Enfin les propos injurieux et la violence verbale, elle émane plus de personnes tiers (48 %) que des collègues (34 %). Alors pour ce qui est lié aux agissements des chefs hiérarchiques seul l'absence de soutien ou de reconnaissance atteint un taux de réponse de 37 %, mais ce qui est observable chez cette catégorie socioprofessionnelle est le taux des non - réponses exprime ce qui traduit un malaise et une gêne à répondre à de telles questions prouvant d'un autre côté l'existence de problèmes liés à ces agissements, ce qui interpelle les gestionnaires et les responsables à se pencher un peu plus sur ces sujets qui restent un tabou dans le milieu professionnel algérien et suscite une prise en charge effective de ces problèmes.

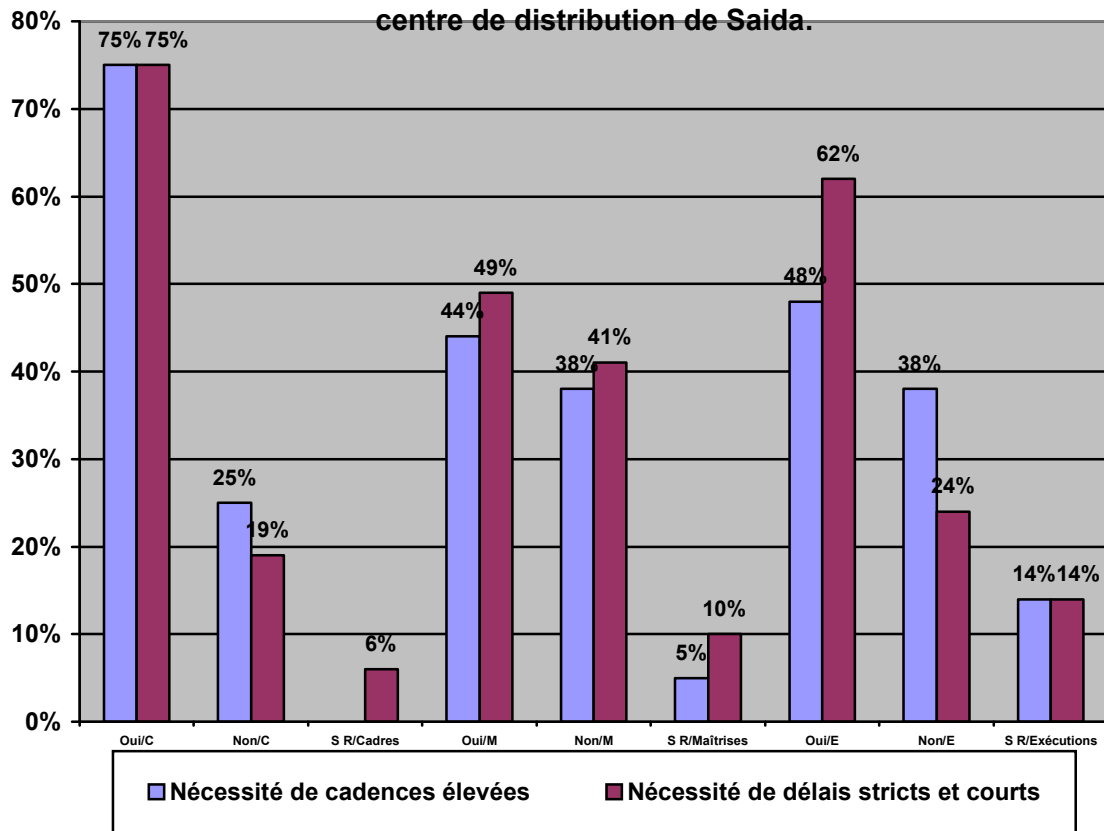
La catégorie du personnel d'exécution à travers les données rassemblées du questionnaire ne fait que confirmer les conclusions déduites chez les autres groupes socioprofessionnels.

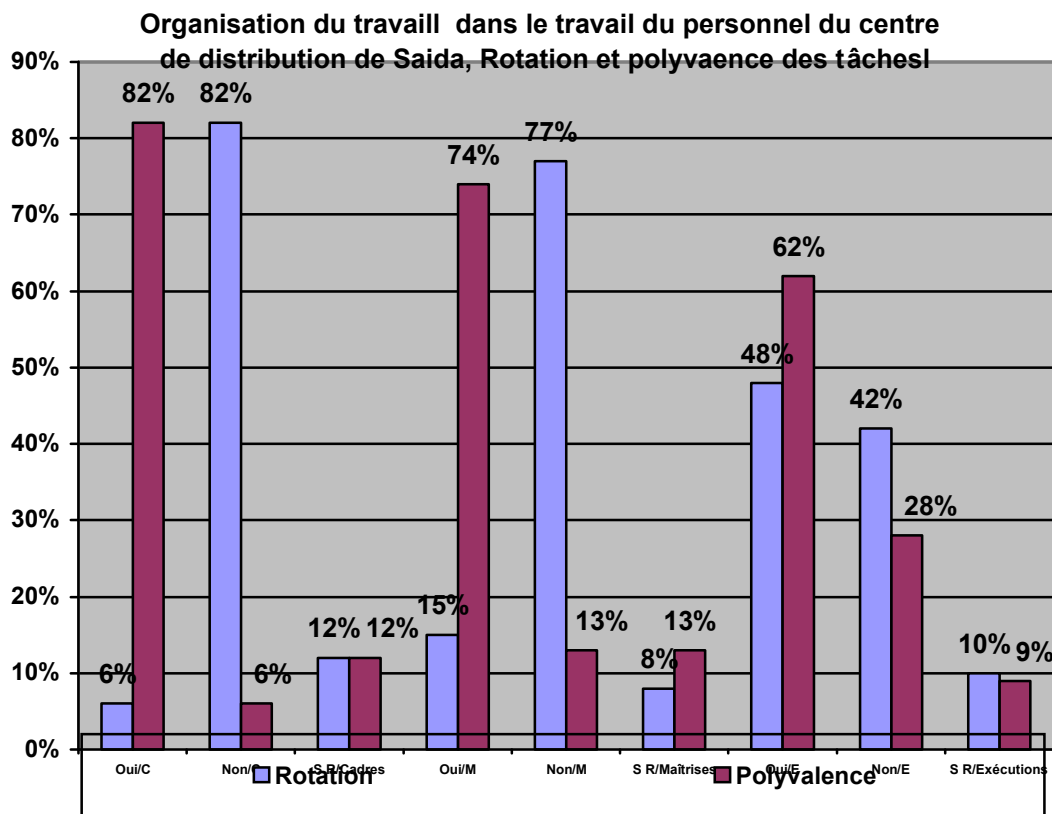
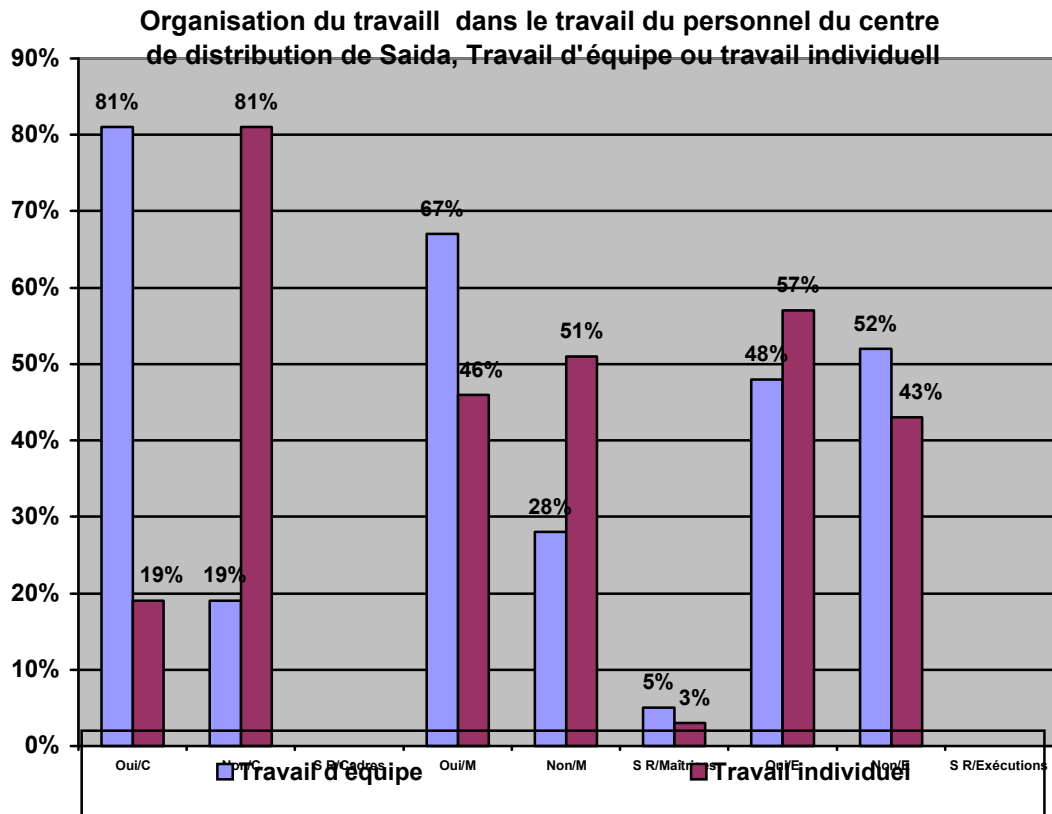
Aussi la majorité des trois groupes socioprofessionnels confirment que leur travail comporte des tâches répétitives les cadres à 94 %, les le personnel de maîtrise à 74 % et personnel d'exécution à 71 %. C'est un travail d'équipe pour les cadres qui le confirme à 81 %, à 68 % pour les maîtrises, par contre 57 % des exécutions pensent plutôt que c'est un travail individuel.

Les tâches répétitives dans le travail du personnel du centre de distribution de SAIDA



Cadences et délais remarqués dans le travail du personnel du centre de distribution de Saïda.





Etudes de la prévention et de la sécurité

- **Question 40** : Pensez-vous que votre travail actuel affecte votre santé ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Oui	11	69 %	18	47 %	10	48 %	39	52 %
Non	05	31 %	15	40 %	08	38 %	25	37 %
Sans réponse			05	13 %	03	14 %	08	11 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

- **Question 41** : pensez-vous que vous êtes assez informé des risques professionnels que présente votre travail ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Oui	06	37,5 %	21	55 %	08	38 %	35	47 %
Non	09	56,5 %	13	34 %	12	57 %	34	45 %
Sans réponse	01	06 %	04	11 %	01	05 %	06	08 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

- **Question 42** : pensez-vous que vous êtes assez protégé par votre entreprise des risques professionnels ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
Oui	06	37,5 %	15	39 %	09	43 %	30	40 %
Non	09	56,5 %	17	45 %	08	38 %	34	45 %
Sans réponse	01	06 %	06	16 %	04	19 %	11	15 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 43** : avez-vous connaissance de produits dangereux existant au sein de votre centre ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Oui	09	56,5 %	17	45 %	10	47 %	36
Non	06	37,5 %	19	50 %	09	43 %	34	45 %
Sans réponse	01	06 %	02	05 %	02	10 %	05	07 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

- **Question 44** : les équipements de sécurité fournis peuvent-ils faire face aux risques professionnels encourus ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Entièrement	06	37,5 %	05	13 %	06	28 %	17
Pas assez	06	37,5 %	23	61 %	10	48 %	39	52 %
Pas du tout bien	01	06 %	10	26 %	05	24 %	16	21 %
Sans réponse	03	19 %					03	04 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

- **Question 45** : pensez-vous que les indemnités figurant dans votre rémunération correspondent aux risques professionnels encourus ?

	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Entièrement	03	19 %	07	18 %	05	24 %	15
Pas assez	07	43 %	18	47 %	09	43 %	34	45 %
Pas du tout bien	03	19 %	08	21 %	07	33 %	18	24 %
Sans réponse	03	19 %	05	13 %			08	11 %
Total	16	100 %	38	100 %	21	100 %	75	100%

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Question 46** : qu'est-ce qui vous motive le plus ? classer selon la priorité accordée

Cadres	1		2		3		4		5	
Un salaire élevé	10	62,5%			02	12,5%	01	6,25%	03	18,75%
Une autonomie dans le travail	04	25%	03	18,75%	02	12,5%	04	25%	03	18,75 %
Une participation à l'œuvre	03	18,78%	03	18,75%	01	6,25%	02	12,5%		04 %
Possibilités de promotion	04	25%	04	25%	03	18,75%	01	6,25%	04	25%
Possibilités de formation et perfectionnement	05	31,25 %	03	18,75%	03	18,75%	01	6,25%	04	25 %
Le respect accordé par le chef	06	37,5 %	02	12,5%	02	12,5%	01	6,25%	05	37,5 %
Un horaire de travail flexible	02	12,5%	04	25 %	02	12,5%	04	25 %	02	12,5%
Une sécurité effective des risques professionnels	03	18,75%	02	12,5%	01	6,25%	02	12,5%	08	50%
Une information transparente et claire	07	43,75%	02	12,5%			02	12,5%	05	37,5 %
L'assurance de garder mon emploi	09	56,25%	02	12,5%					05	37,5 %

Maîtrises	1		2		3		4		5	
Un salaire élevé	17	47%	03	08%	06	16%	03	08%	09	23%
Une autonomie dans le travail	09	23%	08	21%	05	13%	04	11%	12	32 %
Une participation à l'œuvre	06	16%	08	21%	04	11%	07	18%	13	34 %
Possibilités de promotion	15	39%	06	16%	03	8%	04	11%	10	26%
Possibilités de formation et perfectionnement	12	32 %	05	13%	07	18%	02	5%	12	32 %
Le respect accordé par le chef	14	37%	04	11%	03	8%	02	5%	15	39 %
Un horaire de travail flexible	07	19%	03	8 %	10	26%	02	5 %	16	42%
Une sécurité effective des risques professionnels	16	42%	05	13%	03	8%	03	8%	14	37%
Une information transparente et claire	12	31%	04	11%	03	8 %	02	5%	17	45 %
L'assurance de garder mon emploi	20	53%	02	5%	02	5%	03	8 %	11	29 %

Chapitre 3 : Etude de cas pratique

Exécutions	1		2		3		4		5	
Un salaire élevé	15	70%			02	10%	02	10%	02	10%
Une autonomie dans le travail	09	43%	04	19%	02	10%	01	4%	05	24%
Une participation à l'œuvre	10	48%	02	10%	04	19%	01	4%	04	19 %
Possibilités de promotion	14	66%	03	15%	02	9,5%			02	9,5%
Possibilités de formation et perfectionnement	11	52 %	01	4%	02	10%	02	10%	05	24%
Le respect accordé par le chef	12	58%	04	19%	01	4%	01	4%	03	15%
Un horaire de travail flexible	11	52 %	04	18%	02	10%	02	10%	02	10%
Une sécurité effective des risques professionnels	12	58%	01	4%	03	15%	01	4%	04	19 %
Une information transparente et claire	12	58%	01	4%	01	4%	02	10%	05	24%
L'assurance de garder mon emploi	14	66%	02	10%	02	10%	01	4 %	02	10 %

Enfin en ce qui concerne le dernier volet consacré à l'étude de l'aspect sécurité dans le centre de distribution de Saida –Sonelgaz-, nous constatons que 69 % des cadres croit que leur santé est affectée par leur travail, alors que seulement 48 % du personnel d'exécution et 47 % du personnel de maîtrise répondent affirmativement à cette question. Par contre seulement 56,5 % des cadres et 57 % des exécutions affirment ne pas être informer des risques professionnels encourus et 55 % des maîtrises pensent l'être. Alors en ce qui concerne la question relative à la protection fournie par de l'entreprise pour prévenir les risques, les cadres pensent ne pas être assez protéger à 56,5 %, par ailleurs le personnel de maîtrise à 45 % pense la même chose alors que 43 % du personnel d'exécution pense être assez protéger par l'entreprise des risques professionnels.

Dans le même contexte nous remarquons que 56,5 % des cadres affirme avoir connaissance des produits dangereux dans le centre, alors que seulement 45 % des maîtrises et 47 % des exécutions le pensent aussi. Avec les mêmes proportions de réponses les cadres affirment que les équipements fournis par l'entreprise Sonelgaz peuvent entièrement bien faire face aux risques professionnels à 37,5 % et pas assez à 37,5 % aussi, par contre les maîtrises seulement 13 % pensent que ces équipements peuvent faire face entièrement aux risques professionnels, 61 % pas assez et 26 % pas du tout bien. Pour les exécutions 28 % pensent que ces équipements peuvent faire face entièrement aux risques professionnels, 48 % pas assez et 24 % pas du tout bien

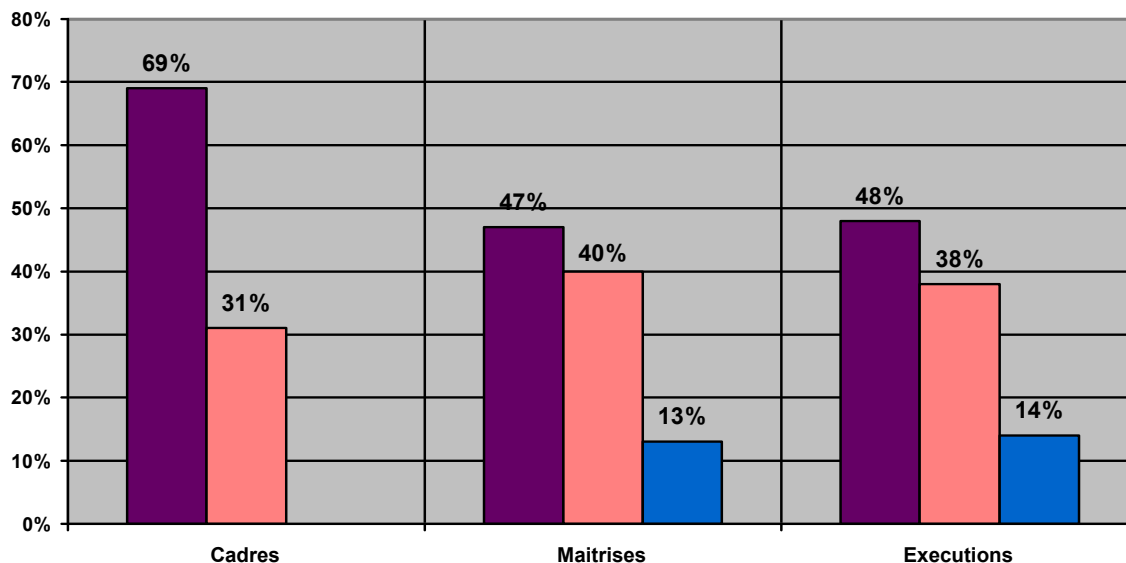
Alors que la plupart des travailleurs considèrent que les indemnités figurant dans leurs rémunérations ne correspondent pas assez aux risques professionnels encourus à 43 % pour les cadres, à 47 % pour les maîtrises et à 43 % pour les exécutions.

Par ailleurs ce qui motive le plus les travailleurs du centre de Saida, nous pouvons le constater à travers le classement selon les priorités données par chaque catégorie socioprofessionnelle aux différents points figurants dans la dernière question. Pour les cadres du centre il place en priorité et en premier lieu le salaire élevé à 62,5 %, l'assurance de l'emploi à 56,25 % en second lieu puis une information transparente et claire à 43,75 %, le respect accordé par le chef à 37,5 %, les possibilités de formation et perfectionnement à 31,25 % viennent respectivement en suite.

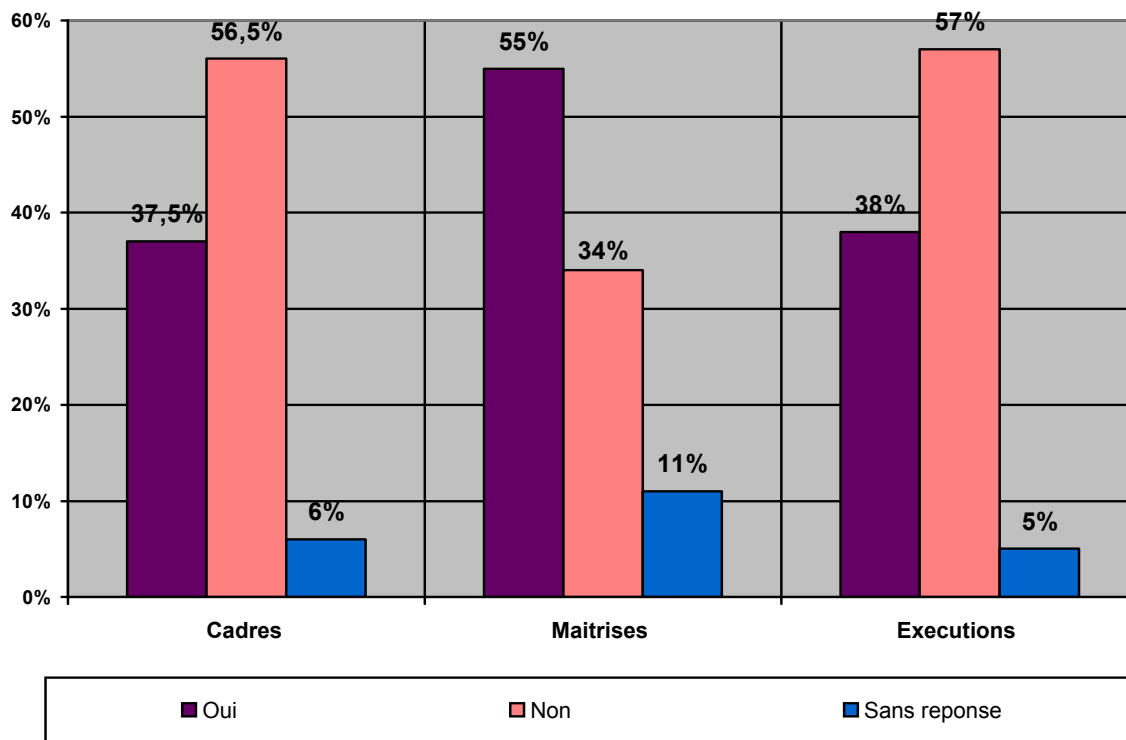
La priorité pour le personnel de maîtrise est donnée en premier lieu à l'assurance de l'emploi à un pourcentage de réponse de 53 %, par ailleurs le salaire élevé vient en second rang avec un pourcentage de réponse de 47 %, viennent respectivement la sécurité effective des risques professionnels avec 42 % des réponses, la possibilités de promotion avec 39 % des réponses, Le respect accordé par le chef avec 37 % des réponses, les possibilités de formation et perfectionnement avec 32 % des réponses et enfin une information transparente et claire avec 31 % des réponses.

Le personnel d'exécution est sans discussion, c'est le salaire élevé avec 70 % des réponses qu'il se place à la tête des priorités, les Possibilités de promotion et l'assurance de garder son emploi avec 66 % des réponses viennent en seconde place, aussi le respect accordé par le chef, la sécurité effective des risques professionnels et une information transparente et claire viennent tous en troisième lieu avec 58 % des réponses, alors que les Possibilités de formation et perfectionnement et l'horaire de travail flexible viennent respectivement avec 52 %, la participation à l'œuvre avec 48 % et l'autonomie dans le travail avec 42 % viennent en dernier lieu.

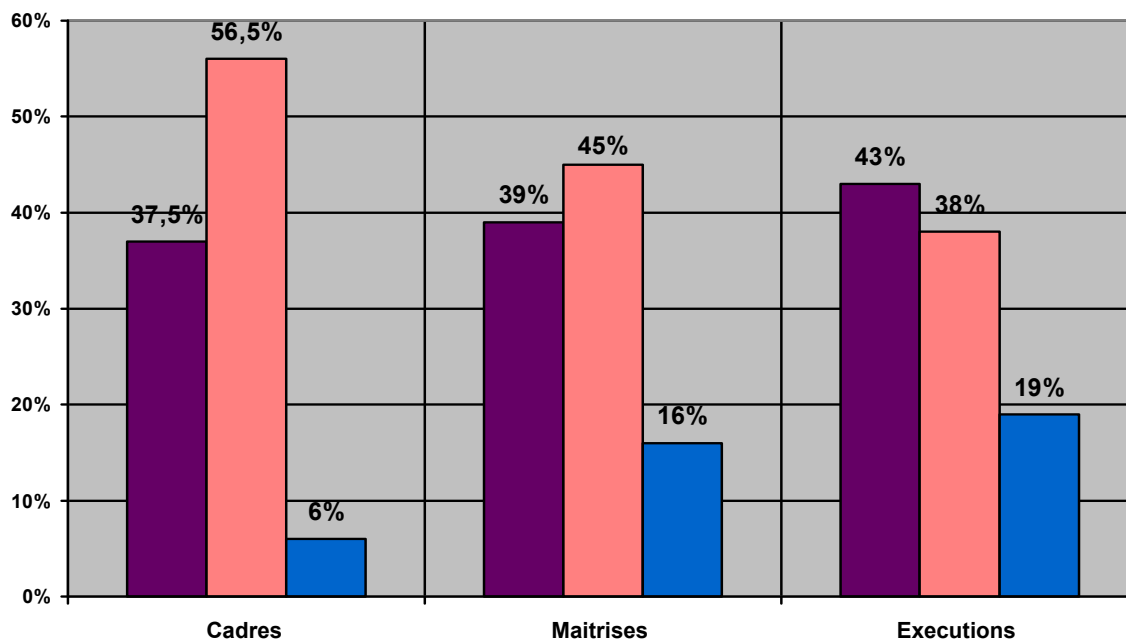
Affectation du travail actuel la santé du personnel du centre de distribution de Saïda



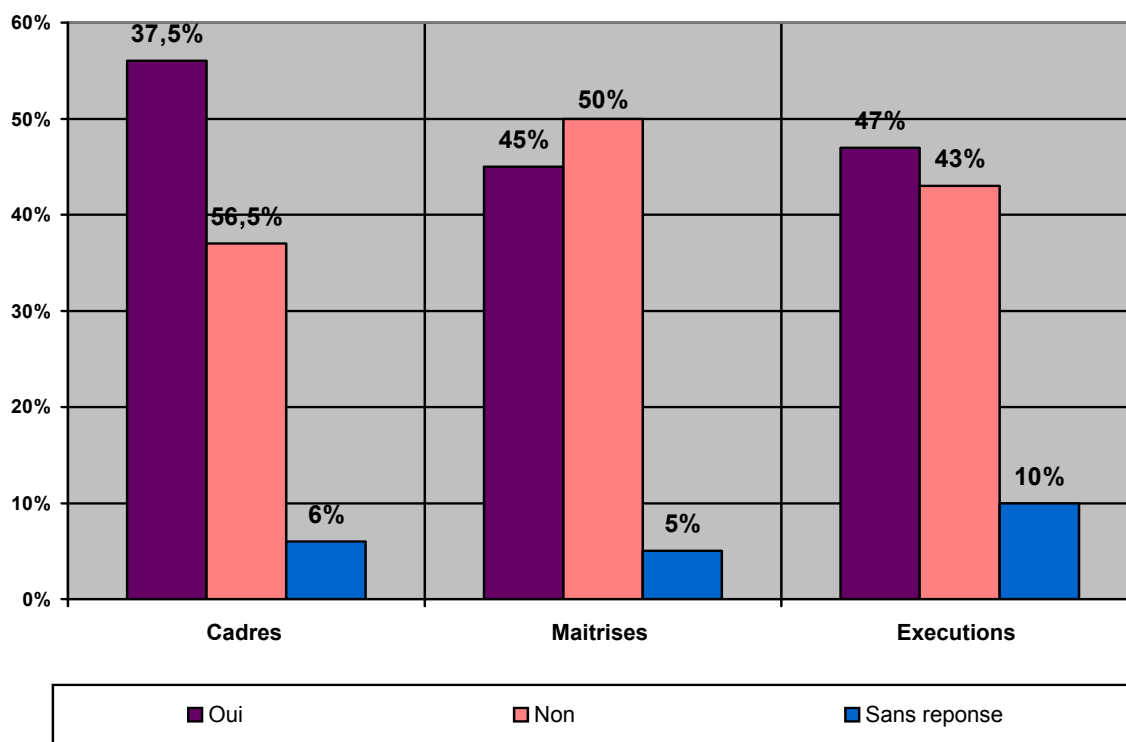
information des risques professionnels du personnel par le centre de distribution de Saïda



Attitude du personnel vis a vis la protection des risques professionnels fourni par le centre de distribution de Saïda



Connaissance des produits dangereux par personnel le centre de distribution de Saïda



Conclusion générale :

Initialement, nous concluons notre présent travail par l'affirmation suivante qui confirme que travail et son étude ne sont en fin de compte qu'une étude de l'homme au travail, en effet c'est une relation indissociable, celle qui lie le travail à l'homme. Par ailleurs ; le but affiché par une telle étude, et espérer surtout par les gestionnaires, s'est d'arriver à réaliser la combinaison parfaite qui assure un accomplissement strict du travail imposé, un travail qui soit rentable et qui soit à un coût moindre.

Par conséquent la prise en conscience de l'état motivationnel de l'homme au travail pouvant assurer une mobilisation complète ne peut se réaliser que par une amélioration des conditions de travail et de vie dans l'entreprise et qui pourra arrêter la détérioration continue du milieu de travail. Certainement les besoins de l'homme au travail sont d'une diversité, ainsi que les facteurs qui le motivent sont tout à fait différents d'une personne à une autre, néanmoins et après avoir exposé et présenté les divers aspects théoriques du sujet que nous présentons, nous pouvons conclure avec une certaine conviction que l'analyse et l'amélioration des conditions de travail des individus sont d'une importance à ne pas négliger, voire d'une importance un peu spécifique du fait des nuisances engendrées par ces conditions sur la santé des travailleurs et qui peut affecter par conséquent leurs motivations s'ils ne sont pas pris en considérations et en charge réellement par les gestionnaires et les responsables des entreprises.

Parfaitement, le sujet de l'analyse et l'amélioration des conditions de travail ne date d'hier, le mouvement qui s'est penché plus précisément sur ce sujet, remonte aux années soixante, depuis plusieurs études et recherches ont été développées par les différentes disciplines qui se sont intéressés aux problèmes des risques professionnels que présente le milieu de travail sur la santé des individus et aux aspects de sécurité à fournir, afin d'atténuer les impacts physiques du travail sur la motivation des travailleurs. Le problème de l'amélioration des conditions de travail est toujours présent et il reste un sujet contemporain et d'actualité, vu le développement continu observé dans le milieu industriel engendrant de nouveaux risques professionnels.

Par ailleurs ce qui est observable au niveau de la scène internationale et plus précisément dans les pays développées est l'importance donnée chaque jour et de façon continue aux conditions de travail à travers une prise en charge effective et réelle des problèmes des travailleurs dans leur milieu de travail. Il suffit de voir l'abondance des études et des recherches entamées et développées par les différents instituts spécialisés, par les fondations et les associations concernées et intéressées par ces problèmes de conditions de travail. Cet intérêt, nous pouvons aussi le sentir soit au niveau macro avec les efforts déployés par les états à mettre en place un système de sécurité sociale qui couvrira l'ensemble des risques professionnels, ainsi qu'à travers la richesse des textes réglementaires légiféraires et qui régissent ce domaine des conditions de travail, soit au niveau micro avec une adaptation du milieu professionnel par les entreprises pour qu'il soit conforme à la réglementation en vigueur, mais aussi avec l'acquisition d'une technologie adaptée à l'environnement physique du travail et au contenu des postes de travail, ce qui contribuera efficacement à la diminution des risques professionnels.

Malheureusement, le cas ne peut être cité pour l'ensemble des pays sous développés et dont notre pays l'Algérie en fait partie, là où le transfert technologique a eu des retombés néfastes par la détérioration des conditions de vie et de travail au lieu de les améliorer et cela est dû à une technologie inadaptée et inappropriée qui ne prend pas en considération les conditions sociales, culturelles, économiques et politiques de ces pays, s'ajoute à tout cela un vide juridique et une réglementation pauvre ne répondant guère au développement des risques professionnels engendrés par ce transfert technologique.

Dans le côté pratique, nous avons essayé de toucher le problème des conditions de travail dans un centre de distribution d'énergie électrique et gazière d'une entreprise algérienne la SONELGAZ où les risques professionnels sont quasi permanents ; afin de faire une assise sur les impacts réels de ces conditions sur la motivation des travailleurs de ce centre. La première remarque formulée, est celle que l'entreprise SONELGAZ qui est engagée dans un processus de restructuration à travers la création de nouvelles filiales a tendance à faire oublier aux responsables de l'entreprise l'aspect humain du travail et à la négligence des travailleurs qui ne sont guère associés ni de près ni de loin à la politique future de l'entreprise. Cette opération de filialisation est vue par l'ensemble des travailleurs comme une simple forme de privatisation, ce qui démotive grandement l'ensemble du personnel et crée un stress énorme à l'idée de perdre

son emploi, plus de la moitié des répondants au questionnaire sont préoccupés par cette question. L'intensification de la charge de travail observée et qui est dû essentiellement à l'augmentation du nombre des abonnés d'une part et de la diminution des effectifs d'autre part, se répercute aussi sur la motivation des travailleurs, à ce problème l'entreprise à procéder à l'externalisation de certains de ces fonctions essentielles tels que le prélèvement des consommations d'énergie, le branchement et la coupure de l'électricité, peut être avec cette démarche, l'entreprise a atténué un peu la charge de travail mais d'un autre côté, elle s'est privée d'un contact direct avec la clientèle, outil important pour entretenir et promouvoir son image, s'ajoutant à tout cela la négligence des aspects physique du travail de certaines catégories socioprofessionnelles, ainsi que le contenu des tâches de certains travailleurs caractérisés par une certaine pénibilité et la précarité des mesures de sécurités et d'hygiènes, sont autant de point que l'entreprise Sonelgaz doit prendre en charge de façon sérieuse. La communication et l'information interne sur le sujet des risques professionnels et des conditions de travail sont essentielles, néanmoins la moitié des participants à l'enquête ont affirmé ne pas être informer des risques professionnels encourus et ce la malgré les efforts et les moyens déployés par l'entreprise dans ce sens.

Les nouvelles formes d'organisation de travail et les principes de management tels que le management participatif, la rotation des postes, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, ainsi que le travail en équipe sont connus par l'entreprise Sonelgaz, témoin de cette connaissance les différents séminaires réalisés par l'entreprise et les brochures éditées par la sous - direction des communications, malheureusement un bon nombre de ces techniques sont absence de la réalité pratique de l'entreprise, par conséquent l'intérêt de l'entreprise est de s'engager un peu plus sur cette voie par l'application de ces nouvelles formes car presque la majorité du personnel a répondu positivement à l'enrichissement de la polyvalence qui caractérise leur travail.

Enfin, nous finirons par l'aspect psychologique du travail, à ce sujet il est primordial à l'entreprise Sonelgaz de se pencher un plus sur ces questions, surtout pour les classes socioprofessionnelles exécutives ou le taux des non-réponses données prouvent l'existence d'un certain malaise surtout lorsque cela se rapporte à la relation avec la hiérarchie. Aussi, résoudre le problème de violence qui touche plus particulièrement le personnel en contact direct avec la clientèle.

