

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE A. BELKAID DE TLEMCEN
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

MEMOIRE DE MAGISTER
EN
SCIENCES ECONOMIQUES
OPTION
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

THEME

« Impact des conditions de travail sur l'activité des travailleurs en entreprise
économique : Cas du complexe électronique ENIE-S.B.A »

Présenté par

Mr. Houari BENDAIDA

Sous la direction du

Professeur

A. BENDIABDELLAH

MEMBRES DU JURY :

- Président : Mr A. BENHABIB (Professeur)
Encadreur : Mr A. BENDIABDELLAH (Professeur)
Co-encadreur : Mr A. BOURAHLA (Maître de conférences)
Membre : Mr M. BELMOKADEM (Professeur)
Membre : Mr C. BOUNOUA (Professeur)

Juin/juillet

Année Universitaire : 2002/2003

*A mes chers parents
Pour leur patience et leur dévouement*

*A
mes frères et sœurs
et
A mes deux nièces et neveu :
Imène, Amina et Billal*

A MES MAITRES :

Au Professeur A. BENDIABDELAH

et

Au Professeur A. BOURAHLA

Qui ont bien voulu diriger ce mémoire
et dont les avis éclairés et les précieux conseils
ont permis à ce modeste travail de voir le jour.

Au Professeur A. BENHABIB

(Doyen de la faculté des sciences économiques de Tlemcen)

qui a bien voulu présider le jury de soutenance

Au Professeur M. BELMOKADEM

et

Au professeur C. BOUNOUA

Qui ont bien voulu examiner ce travail

A Monsieur le Directeur Général

de l' ENIE

et tous ses collaborateurs,

pour leur bienveillance

leur accueil, leur disponibilité.

et leur aide précieuse.

A Mes collègues

De l'administration de l'UFC-SBA.

Et mes amis

Qui m'ont soutenu tout au long de mon travail

Et particulièrement : Pr.Chouaf, Dahmani,Boussahla, Benbakriti, Megharbi, Djermouni,
Belameche, Djorf et Laouedj.

SOMMAIRE

1ère PARTIE

EFFETS DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET AUTRES FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE SUR L'ACTIVITE DES TRAVAILLEURS.

CHAPITRE -1- COUTS ECONOMIQUES ET INDICATEURS DES CONDITIONS DE TRAVAIL EN ENTREPRISE

SECTION 1 : Evolution des conditions de travail

SECTION 2 : Les conditions de travail et leurs effets sur l'individu :

SECTION 3 : Les coûts économiques des conditions de travail

SECTION 4 : Les indicateurs des conditions de travail :

CHAPITRE - 2- POLITIQUE D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

SECTION -1- Politique d'amélioration des conditions de travail

SECTION -2- Le rôle de la prévention

CHAPITRE 3 : AUTRES FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE INFLUANT SUR L'ACTIVITE DU TRAVAILLEUR

SECTION 1 : La rémunération

SECTION 2 : Les relations du travail facteurs d'efficacité du Salarié :

SECTION 3 : L'impact de la formation et de la promotion sur l'activité du travailleur

SECTION 4 : Le Style de Commandement

2ème PARTIE

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE CONTEXTE ALGERIEN : CAS DU COMPLEXE ENIE - SIDI-BEL-ABBES

CHAPITRE 1- L'ETAT DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE PUBLIQUE

SECTION 1 : Connaissances des conditions de travail dans l'entreprise socialiste

SECTION 2 : Conditions de travail dans l'entreprise autonome

CHAPITRE 2- SITUATIONS DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L' ENTREPRISE PUBLIQUE : CAS DU COMPLEXE ELECTRONIQUE DE SIDI-BEL-ABBES

SECTION 1 : Présentation générale et analyse de l'activité de l'entreprise nationale des industries électroniques(E.N.I.E) de Sidi-Bel-Abbès

SECTION 2 : Evaluation des ressources du complexe électronique – ENIE/SBA -

SECTION 3 : Les conditions de travail au complexe ENIE-SBA : Les logiques du terrain

INTRODUCTION GENERALE

L'organisation classique de la production, fortement formalisée, a souvent privilégié les aspects économiques du travail au détriment de ses aspects affectifs, pour pouvoir répondre aux impératifs de rentabilité. Il fallait à un moment donné, produire plus vite, en imposant aux salariés des entreprises, fonctionnant selon le schéma taylorien-fordiste, une cadence de travail trop élevée, génératrice de souffrance humaine. Les effets pervers de ce modèle supposé rationaliser l'activité humaine en entreprise, commence en effet à ce manifester en plein jour décriant la manière d'accomplir le travail industriel.

Déjà, dans les entreprises américaines, berceau de la rationalité taylorienne, les signes de dégradation de la condition humaine, tels la charge physique et mentale, les accidents de travail, les maladies professionnelles, la déconsidération, la monotonie due au travail répétitif, les relations formelles trop hiérarchisées et le peu d'intérêt à l'égard du travail productif, commencent à poser avec acuité de sérieux problèmes, au point où les relations de coopération, traits distinctifs de l'organisation classique du travail, supposées réduire les conflits entre les salariés et leur employeur, s'atténuent face à la montée des revendications en faveur d'un cadre de vie et de travail meilleur, adapté aux exigences humaines.

Dés 1930, un important courant de recherche représentée par Elton Mayo et son équipe, se réagit contre le rationalisme de l'époque. Ce courant, dont les réflexions étaient centrées sur l'homme en situation de travail, a percé la voie à des recherches portant sur les conditions de travail et les possibilités de les améliorer. Plusieurs expériences menées en entreprise, indiquent que des conditions de travail dégradées, provoquent une baisse de productivité et que leur amélioration peut rendre l'homme plus efficace et productif. Si , les conditions de travail et la productivité sont liées, pourquoi ne pas s'intéresser aux besoins des travailleurs, qui ne sont pas tous nécessairement économiques, comme nous le fait penser la logique taylorienne ?

Depuis sa création, l'entreprise publique algérienne n'a jamais poursuivi des objectifs de rentabilité, à l'exception de son passage à l'autonomie, ou elle a tenté de réunir les conditions de survie face aux pressions de l'environnement, ce qui explique le peu d'intérêt accordé aux conditions de travail. Le passage de la logique sociale ou l'entreprise était un lieu de traitement sociales à la logique économique ou elle est présentée comme un lieu de production et d'accumulation du capital, ne s'est pas accompagné d'une politique ergonomique, visant à améliorer les conditions de travail, qui continuent, malgré la levée des contraintes institutionnelles, à se dégrader. On a l'impression que les dirigeants ayant la responsabilité formelle de guider les activités de l'entreprise vers l'efficacité productive, ne soucient guère des problèmes de santé et de sécurité des travailleurs, placés sous leur autorité. Ils continuent à penser que seule la rémunération peut stimuler chez les salariés l'envie de travailler efficacement, alors que les paramètres ayant des liens avec les performances individuelles ou collectives dans une situation de travail sont nombreux. On peut citer à titre d'illustration, la formation, la promotion, les relations de travail, l'implication, la flexibilité organisationnelle et les conditions de travail avec toutes ses ramifications, telle hygiène et sécurité, la santé, le travail prescrit et l'environnement physique et psychologique du travail.

Il en ressort que les conditions de travail, comme paramètre ayant des liens directs avec la performance du salarié en situation de travail, n'a pas suffisamment de place dans la politique sociale de l'entreprise algérienne et peut vraisemblablement, constituer une entrave à l'exercice du savoir produire. Si les conditions de travail sont dégradées dans l'entreprise algérienne, quelles seraient leurs incidences sur le rendement du travailleur ? Et comment les prendre en charges dans la perspective de les améliorer, pour pouvoir produire plus et mieux ? Telle est la question principale qui guide notre recherche.

La dégradation des conditions de travail a constamment paralysé l'obtention de la performance. Elle a même été un obstacle à l'adhésion des travailleurs aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi, il est tout à fait légitime de leur accorder un intérêt particulier, en vue de les améliorer sans cesse, face aux pressions de l'environnement, dans lequel opère l'entreprise.

Notre objectif principal dans le cadre de ce mémoire vise justement à tenter de cerner les éléments qui constituent les conditions de travail et identifier leurs indicateurs ainsi que les coûts économiques générés suite à leur dégradation dans le contexte de l'entreprise algérienne.

Dans cette perspective, notre mémoire sera réparti en deux grandes parties :

Dans la première partie : notre étude portera sur l'aspect théorique du sujet à travers une étude documentaire, à commencer par les principales études réalisées jusqu'à ce jour sur les conditions de travail et leur impact sur l'intégrité physique et morale des travailleurs ainsi que les coûts économiques subis par l'entreprise suite à cette dégradation des conditions de vie au travail, ensuite en entamera les différentes stratégies mises en œuvre pour les actions d'améliorations et de préventions des risques professionnelles menées par les différents acteurs internes et externes de l'entreprise. Enfin nous tenterons de connaître d'autres éléments de l'environnement interne qui peuvent influencer l'activité du travailleur en dehors des conditions de travail.

Dans la deuxième partie : nous tenterons de présenter une double illustration concrète de la problématique des conditions de travail, et ce à la lumière de ce qu'a été rapporté dans la partie théorique. Cette seconde partie sera divisée en deux chapitres :

1^{er} chapitre : Nous essayerons de connaître la situation des conditions de travail à travers ces différents indicateurs et ce, dans l'entreprise publique algérienne avant et après les réformes économiques

2^{ème} chapitre : Nous rapporterons, les enseignements d'une étude de cas sur le phénomène des conditions de travail et leurs impacts sur l'activité des travailleurs à travers une enquête par questionnaire effectuée dans l'Entreprise Nationale des Industries Electroniques (ENIE- SBA), entreprise caractérisée par une situation sociale et économique particulièrement difficile.

1^{ère} PARTIE :
EFFETS DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET AUTRES FACTEURS DE
L'ENVIRONNEMENT INTERNE SUR L'ACTIVITE DES TRAVAILLEURS.

CHAPITRE -1- Coûts économiques et indicateurs des conditions de travail en entreprise

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'identifier les composantes directe et indirecte des conditions de travail à travers les différentes définitions apportées par des spécialistes en ressources humaines et en ergonomie. Et en remarquera, que la perception du concept « conditions de travail » qui a une connotation négative est différente entre deux individus et d'une entreprise à l'autre, mais en générale on s'accorde à dire que parmi tous ceux qui ont une influence sur l'activité du travailleur figurent en premier lieu les conditions physique et psychologique du travail, ces conditions appelées également, « qualité de vie au travail », joue un rôle prépondérant dans la survie de l'entreprise, c'est ce que nous allons voir en deuxième phase à travers l'effet direct des mauvaises conditions de travail sur l'opérateur à savoir sa santé physique et mentale, d'après un diagnostic détaillé des conditions de travail selon un groupe de recherche multidisciplinaire. Dans une troisième phase nous tenterons d'invoquer les coûts économiques que supporte l'entreprise suite à de mauvaises conditions de travail pratiqué sur les lieux de travail en l'occurrence les perturbations de la production et les coûts cachés qui peuvent être engendrer. Enfin en quatrième phase de ce premier chapitre, nous mettons en lumière les indicateurs des conditions de travail à savoir les accidents de travail et maladies professionnelles, l'absentéisme et le turn-over et d'autres indicateurs liés à la production qui créent des dysfonctionnements au sein de l'organisation de l'entreprise.

SECTION -1-
EVOLUTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

1- Quelques définitions :

Le vocable « conditions de travail » revêt diverses significations. Il est utilisé en France depuis les années soixante, l'expression n'a jamais donné lieu à des définitions précises, dans son contenu comme dans ses frontières. D'abord considérées dans son optique exclusivement défensive et protectrice, elles ont été ensuite étendues à la prise en compte des facteurs susceptibles d'améliorer les compétences, et par là les performances.

L'étude des conditions de travail amène donc à combiner les apports de nombreuses disciplines scientifiques, toutes indispensables et chacune insuffisante. Ce que recouvre la notion de conditions de travail dépend en fait de qui on parle, sa position ou sa spécialité. Ici, on entendra sous conditions de travail quelques aspects qui influencent directement ou indirectement l'efficacité du travailleur dans son travail telle que la charge physique et mentale liée à l'environnement physique (bruit, ambiance thermique, éclairage, vibrations, etc..) et aménagement des temps de travail et des lieux de travail, santé et sécurité au travail, adaptation du travail à l'homme, restructuration des tâches, participation des salariés, salaire au rendement, encadrement, d'autre part on cite les cadences ou le risque professionnel, une organisation opprimante, le travail posté, la monotonie, etc. Dans le langage courant, les conditions de travail, c'est dont en souffre le plus.

Pour les spécialistes, c'est ce qui étudie leur spécialité : maladies professionnelles et accidents de travail pour le médecin du travail et le responsable de sécurité, capacité physique pour le physiologiste, capacité morale pour le psychologue, nature de l'organisation pour le sociologue.

Jusqu'à maintenant, dans nos entreprises les salariés et les employeurs considèrent la situation créée par le travail et les conditions qui en découlent comme trop difficiles à changer, on préférerait créer des compensations lorsque le travail s'effectuait dans des mauvaises conditions : Primes d'insalubrité ou de nuisances, des pauses, salle de détente. Mais les positions sur ce problème commencent à évaluer surtout dans les pays développés, car il vaut mieux en effet supprimer les causes, lorsque cela est techniquement possible, changer la nature du travail à faire plutôt que d'aménager des palliatifs extérieurs au travail qui en compensent difficilement les inconvénients.

La création de situation de travail satisfaisante nécessite de prendre en compte les différentes composantes de la nature humaine, que ce soit l'exigence de préservation de l'intégrité physique, la recherche d'une moindre fatigue, le désir d'un travail intéressant ou la possibilité de réalisation personnelle dans son emploi.

Dans le cas de l'entreprise algérienne en particulier, les aspects matériels et physiques apparaissent actuellement les plus intolérables, mais l'on peut penser que lorsque des améliorations y auront été apportées, il sera nécessaire d'aborder les aspects psychologiques du travail ; un certain nombre d'expériences limitées tentent déjà de rechercher des solutions pour une « organisation plus humaine » du travail et préparent ainsi l'avenir.

D'un autre côté, on appelle conditions de travail, l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés au travail, et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par la société, et désirable ou non par le salarié.

Ce qui intéresse essentiellement, quand on traite des conditions de travail, c'est de savoir si dans un poste ou dans une entreprise les conditions de travail sont bonnes ou non, si elles s'améliorent ou si elles se détériorent.

L'expression « conditions de travail » est proche des expressions « conditions de vie au travail » et « qualité de vie au travail »⁽¹⁾. Tout le monde peut s'accorder sur la définition précédente. Mais quand on passe à la pratique

⁽¹⁾ G. Trépo « Conditions de travail et expression du personnel », Encyclopédie de Gestion, VI, 1997.

et qu'on veut savoir quels éléments faut-il inclure dans les conditions de travail, les positions les plus diverses se rencontrent :

- Deux salariés, ou deux entreprises, peuvent avoir des définitions différentes des conditions de travail car leurs opinions diffèrent en ce qui concerne les facteurs qui rendent un poste de travail acceptable ou désirable ;

- Les spécialistes des conditions de travail ont des définitions différentes, selon que leur orientation les porte plus vers l'ergonomie, la sociologie du travail, l'organisation, la gestion de la production, la conception des systèmes d'information, la vision économique du travail, ou sa vision juridique ;

- Les définitions des conditions de travail ont évolué au fil du temps. Elles ont longtemps été focalisées sur le caractère pénible et physiquement fatigant du travail, sur le caractère inconfortable des positions imposées au salarié, sur le rythme de travail (les cadences infernales), et sur le caractère lugubre des locaux de travail. Elles tiennent de plus en plus compte de la tension nerveuse imposée par les technologies et les nouveaux modes d'organisation de travail, caractère contraignant des changements, de la présence ou de l'absence de participation et de communication, et de la précarité de l'emploi.

De son côté « Henri Savall » définit les conditions de travail à partir d'un système comprenant trois composantes en interaction :

- les conditions intrinsèques du travail directement liées aux structures et aux processus mis en oeuvre dans la réalisation d'un travail particulier,

- les conditions extrinsèques du travail associées aux dispositifs statutaires entourant la relation du salarié à son travail,

- l'environnement globale du travail.

Ou encore « Maurice de Montmollin »⁽¹⁾ qui voit que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérisent une situation de travail qui favorise ou freine l'activité des travailleurs. On peut distinguer alors :

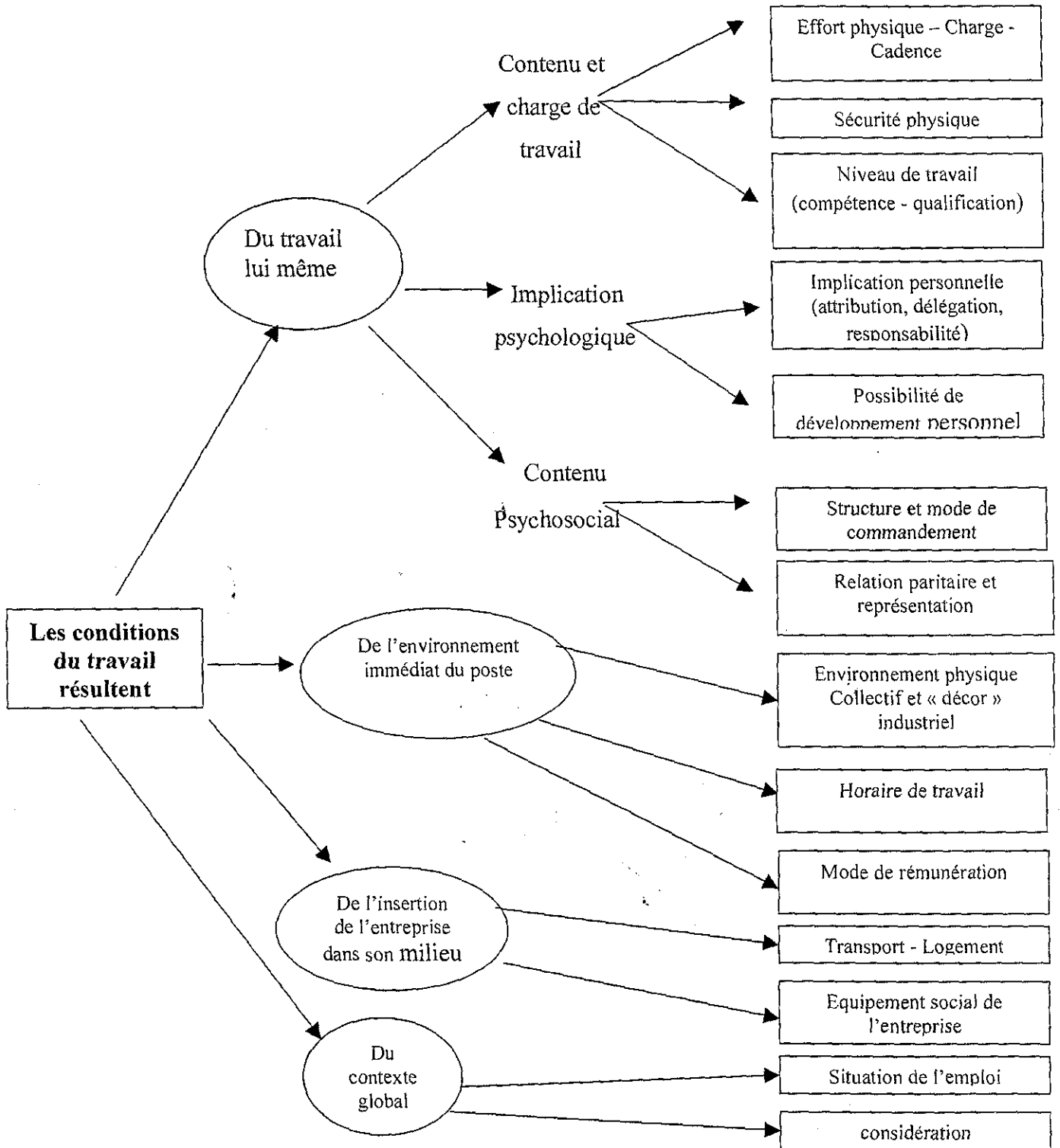
- les conditions physiques, c'est à dire les caractéristiques des outils, des machines, de l'environnement immédiat du poste de travail (bruit, chaleur, éclairage...) ;
- les conditions organisationnelles, notamment les horaires, les cadences, les procédures prescrites ;
- les conditions sociales, en particulier la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie, les conditions de transport....

Enfin « Pierre Jardillier »⁽²⁾ considère que le terme conditions de travail recouvre l'ensemble des caractéristiques individuelles des travailleurs qui peuvent influencer les comportements au travail. Ces facteurs représentent donc l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit l'activité du travailleur. (Voir figure 1)

⁽¹⁾ DE MONTMOLLIN.M « Le Taylorisme à visage humain » , PUF , Paris, 1981

⁽²⁾ Pierre JARDILLIER « Les conditions de travail » éd. 'Que sais-je' 1982.

- Inventaire des facteurs liés aux Conditions de Travail. Ils sont multiples et interdépendants et on dénombre 14 facteurs qu'il regroupe en quatre rubriques comme suite :



- Figure 1 -

2- Diagnostic des conditions de travail(1) :

2.1 - Conditions de travail directes :

- Intensité des efforts demandés, de l'attention requise, de la complexité, de la minutie, et de la vitesse exigée par le travail, importance des manutentions et des déplacements ; nature des postures de travail ; rythme de travail et cadence.
- Importance et complexité des opérations de saisie et de traitement des données ; stabilité ou variation rapide des procédures et des savoirs requis par le travail risque d'accidents de déplacement et de manutention ; risque d'accident lié à l'utilisation d'équipement, à la manipulation des produits.
- Monotonie du travail ; travail répétitif.

2.2 - Conditions de travail physiques indirectes :

- Hygiène et esthétique de l'environnement du poste et du site de travail .
- Aménagement du poste de travail, disponibilité d'un espace de travail personnel, dimension de l'espace de travail.
- Conditions de température, de bruit, de vibrations et de rayonnement ; niveau d'éclairage et travail en éclairage artificiel ; qualité de l'atmosphère (renouvellement, humidité, odeurs, toxicité).
- Difficulté à s'alimenter correctement lors de la pose de midi.
- Risque d'accidents lié à l'environnement du poste et à la configuration du site de travail.

(1) Pierre ROMELAER « Gestion des Ressources Humaines » éd. Armand Colin. 1993.

2.3 - Conditions de travail directement et indirectement liées au temps de travail :

- Importance et difficultés de la ponctualité ; caractère incommode des horaires journaliers ; existence ou absence de pose ; travail de fin de semaine ; travail de nuit ; astreintes ; habitude locale d'effectuer des heures supplémentaires non payées.
- Travail posté ; horaires flexibles ; possibilité de travail à temps partiel ; conditions de variation des horaires et délai de prévenance.
- Degré de liberté du salarié et de flexibilité de l'entreprise en ce qui concerne le choix des horaires, le changement d'horaires, les dates de congés, les congés de courte durée pour événement personnel.
- Temps de trajet, mode de transport, horaires et encombrement des modes de transport.

2.4 - Conditions de travail liées au mode de rémunération :

- Salaire au rendement, partie individualisée du salaire.
- Structure de la grille de rémunérations : segmentée avec ou sans passerelles, . Equité du système de rémunération.

2.5 - Conditions de travail liées à l'organisation et au style de direction :

- Discipline tatillonne ; pesanteur des relations hiérarchiques ; fréquence des situations d'urgence et des contre-ordres.
- Fonctionnement administratif sclérosé ; bureaucratie des grandes entreprises.
- Travail à la chaîne ; Parcellisation de travail ; travail taylorien.
- Présence ou absence d'autonomie individuelle ; Présence ou absence d'autonomie de groupe ; existence ou inexistence de responsabilités pour les exécutants.

- Décentralisation des décisions ; participation aux décisions ; possibilité ou impossibilité de collaboration.
- Possibilité ou difficulté d'apprécier les résultats de son travail .
- Stabilité ou instabilité des groupes de travail ; possibilité de changer de groupe de travail.

2.6 - Autres conditions de travail :

- Précarité des contrats de travail ; incertitudes sur le volume de l'emploi et sur l'éventualité de licenciements.
- Possibilité de formation, de carrière, d'évolution personnelle ; qualité de l'information obtenue de la hiérarchie sur ses propres performances. Possibilité de s'exprimer ; possibilité de participation dans le domaine de l'organisation ; possibilité de participation aux décisions affectant les conditions de travail ; qualité des relations avec les collègues de travail ; possibilité de communication ; qualité des relations entre départements.
- Qualité des relations entre le personnel et la représentation du personnel ; qualité des relations entre la représentation du personnel, l'encadrement et la direction.
- Qualité du support social apporté par l'entreprise aux salariés : service social, prêt au personnel, avances, aide à la famille, orientation personnelle, service logement, aide au déplacement temporaire, aide aux relations avec les administrations, qualité du service médical, etc.
- Dans les conditions de travail directes, l'attention s'est surtout focalisée sur les positions de travail devant les machines, le caractère physiologiquement supportable sur longue période des postures et des manutentions de charges. Les conditions de travail directes ont surtout concerné le travail industriel ouvrier.

- Elles concernent aussi le travail des employés, technicien et cadres, en particulier en ce qui concerne :
 - a. les postures physiques : sièges non ergonomiques, immobilité prolongée, postures inconfortables dans un travail sur ordinateur mal disposé ;
 - b. le rythme de travail et l'exigence d'une attention longtemps soutenue dans le travail des opérateurs sur terminaux.
 - c. la fréquence des déplacements sur le site de travail et en mission à l'extérieur de l'entreprise. Par exemple un cadre commercial qui est en dehors de son domicile plus de cent jours par an, n'a pas des conditions de travail qu'on peut forcément qualifier de bonnes.

Les exigences que le travail fait peser sur le salarié s'appellent la charge physique et la charge mentale du poste. Ces charges sont mesurables.

Le travail de fin de semaine, de même que le travail posté, sont de nature à gêner le salarié dans sa vie familiale et de loisirs à cause du décalage qu'ils introduisent entre ses horaires et ceux de son environnement social. Le travail de nuit apporte les mêmes perturbations, aggravées par la difficulté à jouir d'un sommeil réparateur de jour, et par la perturbation du rythme biologique circadien. - les systèmes de rémunération segmentés sans passerelles sont tels qu'un salarié appartient à la même catégorie pendant toute sa carrière sans possibilité de passer à un poste supérieur. Il en résulte naturellement un repli de chaque individu sur sa catégorie professionnelle, une généralisation d'attitudes corporatistes et un climat de conflit entre catégories. Tous ces éléments détériorent le climat dans l'entreprise et, en un sens, les conditions de travail.

D'une façon générale, tout ce qui va dans le sens du choix des horaires par le salarié est synonyme de bonnes conditions de travail. Ainsi en est-il des horaires flexibles.

En ce qui concerne l'influence des modes de rémunérations sur les conditions de travail :

- le salaire au rendement est considéré comme un facteur de détérioration des conditions de travail, et un facteur de risque d'accidents.

Le travail taylorien, parcellisé, monotone et répétitif, exercé dans le cadre de postes de travail, faiblement qualifié est considéré comme représentatif de conditions de travail non désirables. Et de même pour le travail procédurier sans autonomie exercée sous le contrôle d'une hiérarchie pesante. Ces types de travaux, qui existent encore dans les entreprises algériennes, étaient les plus courants dans les années 60.

La précarité des contrats de travail est sans conteste un facteur majeur de détérioration des conditions de vie au travail :

- les salariés sous contrat de travail temporaire sont plus fréquemment atteints par les accidents du travail,

- les salariés sous contrat de faible durée, ne disposent pas du temps nécessaire pour bien s'intégrer dans l'entreprise. Ils ont tendance à développer peu leur sentiment d'appartenance, et dans bien des cas restent marginaux.

- les salariés permanents eux-mêmes, lorsqu'ils pensent que des licenciements, peuvent intervenir, voient cette inquiétude déteindre sur leur comportement :

Moindre absentéisme et moindre activité revendicative d'un côté, mais aussi moindre attachement à l'entreprise et moindre engagement au travail .

3- Mouvements des conditions de travail :

Les conditions de travail sont le plus souvent décrites du point de vue des gestionnaires des entreprises, qui mettent en avant leur amélioration. Mais si l'on regarde le travail d'un point de vue historique, l'évolution est plus complexe.

Le travail a certes été déterminant dans l'évolution de l'espèce humaine, mais les conditions de travail peuvent alors comporter à la fois améliorations et aggravations.

Dans la société actuelle, les salariés sont de plus en plus enfermés dans l'exécution d'un travail très hiérarchisé et prescrit par d'autres. Aussi de bonnes attentions d'amélioration par la réalisation d'une organisation plus rationnelle d'un poste de travail peuvent être contre-productives. D'où l'idée forte défendue par les ergonomes, qui expliquent qu'ils peuvent certes proposer des améliorations des conditions de travail concrètes, mais que seul celui qui occupe le poste de travail peut juger s'il s'agit d'une amélioration ou d'une aggravation.

Les conditions de travail ont été de tout temps un champ important des revendications syndicales. Ce qui a poussé les gouvernements dans différents pays à agir en promulguant des lois et en créant des secrétariats d'états qui prendront en charge le problème du travail et de l'emploi. Un mouvement d'une telle ampleur, peut résulter, de deux phénomènes :

- l'aspiration au mieux-être, rendue possible par la progression de la richesse économique (les théories de Maslow), est plus rapide que l'amélioration objective des conditions de travail. De ce fait des conditions pourtant moins mauvaises que jadis ou naguère apparaissent aujourd'hui comme moins supportables ;

- la croissance économique a pour contrepartie une détérioration objective des conditions de travail, car l'accroissement du nombre des accidents du travail et maladies professionnelles résulte en partie de l'amélioration de la situation économique⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Marie Bouvet et Nouara Yahou « Accidents du travail et conjoncture économique : des liens étroits » Revue Problèmes économiques, N°2.731. 2001.

3.1 - Des conditions d'exécution dans un contexte économique donné⁽¹⁾ :

Aujourd'hui c'est la demande du client qui conditionne fortement le travail (passage d'une économie d'amont à une économie d'aval tirée par le marché).

Ceci doit se traduire par des organisations de travail plus flexibles et évolutives, des transformations rapides. Cette souplesse est recherchée par le développement de la polyvalence, de l'autonomie et de l'initiative.

Les problèmes de manutentions résultent souvent d'une anticipation insuffisante des questions liées au travail lors de ces évolutions. En effet, mal anticipées ou mal conduites, ces évolutions peuvent générer des difficultés supplémentaires pour les salariés : intensification du travail, formation insuffisante et polyvalence « bouche trou », espace et outil de production inadapté ...

Ainsi les dernières enquêtes SUMER⁽²⁾ mettent en évidence que la flexibilité et l'intensification du travail sont les principales caractéristiques de l'évolution des conditions de travail en France, ces dernières années. L'acceptation de ces conditions de travail est parfois liée à la situation économique de l'entreprise.

3.1.1 - L'accentuation des exigences qualité :

La recherche de la qualité prend de nombreuses formes. Elle peut avoir des incidences sur les manutentions : manutentions supplémentaires ou évolution des conditions d'exécution. Elles ne sont pas toujours prises en compte dans les définitions de tâche.

Ainsi, parfois, le contrôle n'est pas prévu dans l'organisation spatiale (aménagement, espace, éclairage...) si bien que les conditions de sa réalisation conduisent à un accroissement de la pénibilité. En effet, le développement de la qualité a plutôt pour origine l'évolution du marché, la

⁽¹⁾ I. ROGEZ. et PENZO. A.M « Les manutention dans l'organisation du travail », éd . ANACT, 2000.

⁽²⁾(Surveillance médicale des risques professionnels) 1994 et « conditions de travail » 98 menées par le Ministère du travail en France.

mondialisation de l'économie. Cette évolution, entraîne un accroissement des risques professionnels.

C'est le cas de la compétition mondiale, qui force les entreprises à toujours plus de productivité et de qualité, à innover pour faire face au changement, ce qui entraîne l'utilisation croissante d'énergie et la complexité des processus et des produits :

- Cette complexité engendre la multiplication des opérations et des interactions et donc les risques d'accidents et de non-qualité ;
- Des machines de plus en plus puissantes impliquent l'utilisation croissante d'énergie et donc l'augmentation de risque pour l'utilisateur et l'environnement.

3.1.2 - La réduction des coûts.

C'est aujourd'hui l'efficience du groupe (ou de l'équipe), l'optimisation des moyens de production ainsi que de leur combinaison qui sera source de performance pour l'entreprise.

Pourtant, souvent encore « bonne gestion » n'entend qu'un seul critère : la productivité en terme de ratio débit/temps (quantité produite par unité de temps). C'est alors l'augmentation de la productivité individuelle qui est censée amener plus d'efficacité. Un diagnostic met en évidence :

- a - une production non organisée selon les nouvelles exigences du commercial (délai de fabrication, petites séries). Ceci entraîne à la fois une perte d'efficacité et de qualité ;
- b - une organisation de la maintenance non adaptée à ce nouveau contexte et des difficultés liées aux changements fréquents de production , à la surcharge de travail qui en découle ;

c - un recyclage de la matière première qui entraîne, en cascade, un encrassement et donc des arrêts machines, des pertes qualité et, une surcharge de travail pour les opérateurs de maintenance et à nouveau une dégradation des conditions de travail .

Cette représentation de l'efficacité peut avoir des incidences sur la santé des opérateurs en terme d'accroissement des accidents de travail et maladies professionnelles. Elle peut également amener des effets contraires à l'objectif recherché.

La communication entre les personnes, la coordination entre les secteurs ,ont leur importance (commercial/production, maintenance/production) dans la recherche d'efficacité.

3.2- Intensification et organisation du travail⁽¹⁾ :

Les modes changent mais maintiennent les mêmes objectifs : réduction de la part des salariés dans le travail en considérant le travail humain comme un coût, en niant son caractère irremplaçable comme créateur de valeurs marchandes... Les objectifs sont masqués par le terme productivité qui, en fait se traduit le plus souvent par une intensification des charges de travail. Et ses effets se retrouvent dans l'expression anglaise « Stress » , ce qui peut s'appliquer aux conditions de travail actuelles.

La multiplication des contraintes sur les rythmes de travail est profondément inscrite dans l'évolution de l'organisation économique et de la gestion des entreprises.

Les modes et les mots changent : les équipes autonomes s'appellent « mises en îlot » mais l'objectif reste le même : mettre en concurrence les salariés. Les contraintes de rythme, quels que soient leurs motifs, augmentent ainsi significativement dans toutes les catégories socioprofessionnelles.

⁽¹⁾ Jean Hodebourg, « Le monde du travail ». Edition la Découverte. Paris, 1998.

Quel que soit le travail, La pression du temps rend cette activité plus pénible. Mais d'autres éléments interviennent : adopter une posture qui permet de tenir la cadence est en général en contradiction avec la meilleure posture du point de vue de la santé. S'y ajoutent les éléments psychologiques, la difficulté de concilier exigence de qualité et pression sur la cadence avec autocontrôle des salariés sur la qualité. Dans ce contexte, chaque salarié est contraint de choisir la méthode la plus rapide plutôt que celle qui le ménage le plus.

3.3- Vieillesse accélérée : ⁽¹⁾

Le vieillissement est un phénomène naturel lié au déroulement du cycle vital. Toutefois, il peut se trouver accéléré par certaines conditions de travail. Il atteint alors de façon différentielle selon les individus et les activités, certains organes, certains tissus et certaines fonctions. D'une manière générale, les tâches de fabrication répétitives, fines, exécutées sous cadence, obligent à une immobilisation posturale permanente et à des mouvements des doigts rapides : les conséquences se traduisent par des atteintes vertébrales et des maladies dégénératives des tendons des muscles de la mains⁽²⁾.

SECTION -2-

LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LEURS EFFETS SUR L'INDIVIDU :

En matière de conditions de travail, on ne peut associer un contenu à un résultat. Nous examinerons dans un premier temps leurs contenus physiques et psychologiques ou impact du temps de travail et des nouvelles technologies, puis, dans un second temps on décrira leurs résultats sur le l'individu au travail.

⁽¹⁾Boisselier.J et Derrien.M.F « Sécurité et conditions de travail » éd. Organisation, p. 39. 1984.

⁽²⁾Laville. A « L'ergonomie », PUF, Paris, 6^e édition, 1998.

Et pour cela on utilisera la classification du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (L.E.S.T)⁽¹⁾ d'Aix-en-Provence qui à notre avis nous permet d'avoir une connaissance complète sur le sujet :

Dimensions		Facteurs
Facteurs d'ambiance ou Environnement physique		<ul style="list-style-type: none"> - bruit - éclairage - vibrations - ambiance thermique
Charge de travail	Charge physique	<ul style="list-style-type: none"> - postures - mouvements
	Charge mentale	<ul style="list-style-type: none"> - contrainte de temps - complexité vitesse - attention - minutie
Aspect psychosociologique		<ul style="list-style-type: none"> - initiative - statut social - communication - coopération - identification du produit
Temps de travail		<ul style="list-style-type: none"> - horaire

1 / FACTEURS D'AMBIANCES⁽²⁾

Les facteurs d'ambiance ont été les premiers étudiés, des fameuses expériences Hawthorne d'Elton Mayo qui avait au départ comme objectif de mesurer l'impact de l'éclairage sur la productivité du travail, aux études récentes sur le bruit dans le travail, ces facteurs restent toujours au centre des dispositifs d'amélioration des conditions de travail.

⁽¹⁾ GUELAUD. F et coll. « Pour une analyse des conditions de travail ouvrier dans l'entreprise » éd. Armand colin , Paris.1980.

⁽²⁾ Idem.

1-1 Le Bruit :

Le bruit subi au cours du travail est la cause de nombreuses maladies. Le risque le plus évident est celui de troubles d'auditions allant jusqu'à la surdité. La réglementation considère qu'il y'a risque lorsque le niveau sonore dépasse 85 décibels toute la journée ou qu'il atteint 135 décibels pour les bruits les plus forts (le décibel est une mesure de l'intensité sonore tenant compte de la sensibilité différente de l'oreille humain aux sons plus ou moins aigus) . « La fixation de ces niveaux d'exposition sonore est le résultat d'un consensus social, certains salariés pouvant développer des pathologies auditives pour des niveaux inférieurs d'exposition »⁽²⁾ .

Le bruit peut aussi entraîner des insomnies, des troubles digestifs, de la fatigue, rendre irritable, au travail, ou causer des hypertensions artérielles. De tels risques sont liés à la nature du bruit et à la nature du travail. Le bruit est mieux supporté s'il est produit par le travailleur lui-même dans l'exécution de sa tâche. Au contraire un bruit purement subi, dépourvu de signification en lien direct avec le travail , peut être très pénalisant à la longue.

Par ailleurs, plus le travail exige d'attention et de concentration, plus le bruit est gênant. Il peut empêcher la perception de signaux sonores utiles. Il trouble la communication. Il peut donc entraîner des difficultés pour coopérer, des pénibilités psychologiques et des risques d'accidents.

De plus un bruit trop important engendre du stress, et provoque une modification du caractère ou du comportement : anxiété, agressivité .

1.1.1- Effets du bruit sur le travail :

Outre les effets d'ordre physiologique et psychologique, le bruit peut avoir un effet négatif sur la qualité et le rendement du travail. Le bruit provoque une diminution de l'attention, et par conséquent, une baisse de la performance pour tous les travaux qui requièrent une certaine concentration, de la rapidité ou de l'adresse.

⁽²⁾ Weston et Adams (1935). Cité par ETIENNE GRANDJEAN « Précis d'ergonomie » éd. Organisation, 1983 .

Pour continuer à effectuer son travail, le travailleur doit faire un effort supplémentaire pour s'isoler en quelque sorte du bruit ambiant perturbateur. Ceci se traduit finalement par une dépense nerveuse accrue et une plus grande fatigue. L'effet du bruit sur le rendement et l'efficacité du travailleur a été nettement montré, selon une expérience effectuée sur des tisserands pendant une assez longue durée⁽¹⁾.

1.2- L'éclairage :

L'éclairage peut être analysé à partir de ses différentes dimensions : sa quantité, sa régularité et son éblouissement éventuel. Un éclairage insuffisant : inférieur à 200 lux (le lux est une mesure de l'intensité lumineuse) provoque un ensemble de troubles visuels (irritation, baisse de l'acuité visuelle) et organiques (maux de tête, difficultés de concentration...) qui peuvent déboucher sur des accidents.

Les remarquables possibilités de l'œil à s'adapter à des ambiances lumineuses très diverses n'excluent pas que ces adaptations puissent se faire au prix de dommages visuels ou de fatigue nerveuse. La fatigue oculaire de l'appareil de vision. Cela peut être soit une sollicitation trop fréquente des muscles de l'accommodation pour percevoir des objets très petits ou des détails très fins ; soit la nécessité pour la rétine de s'accommoder à des contrastes trop fréquents dans le temps et dans l'espace.

Cette fatigue oculaire se manifeste par :

- Des irritations douloureuses des paupières et de la conjonctive ;
- De la diplopie (perception de 2 images au lieu d'une) ;
- Une diminution de la capacité visuelle : acuité visuelle, sensibilité aux contrastes et vitesse de perception ;
- Des céphalées ou maux de tête ;

⁽¹⁾ Héran-Leroy.O et Sandret N, « le bruit dans le travail » éd. Premières synthèses, n° 39. 1997.

La fatigue nerveuse peut être provoquée par une sollicitation intense ou permanente de la perception visuelle. Il n'y a pas nécessairement d'efforts d'adaptation de l'appareil optique, mais l'attention visuelle soutenue, entraînant une mobilisation permanente des fibres nerveuses et de certaines zones du cerveau, peut entraîner un ralentissement des mouvements, sensation de malaise et d'inertie, vertiges, insomnie, faiblesse. Sur le plan professionnel, cela se traduit par une baisse de la qualité, une augmentation de la fréquence des incidents et des accidents, une baisse de la productivité.

Les spécialistes en ergonomie visuelle estiment que 80% des informations nécessaires à l'exécution d'un travail passent par l'œil. Il est donc indispensable que le matériel, le produit et les informations concernant le travail soient parfaitement visibles si l'on veut accélérer la production, diminuer le nombre de pièces défectueuses et prévenir fatigue des yeux et maux de tête. Ajoutons qu'une visibilité insuffisante de même que l'éblouissement sont des causes fréquentes d'accident.

La visibilité dépend de plusieurs facteurs : les dimensions et la couleur de la pièce à travailler, la distance qui la sépare de l'œil, la persistance de l'image, l'intensité lumineuse, les contrastes de couleurs et de niveau d'éclairement entre la pièce et l'arrière-plan. Une étude de tous ces éléments est souhaitable, en particulier s'il s'agit d'un travail de précision ou d'un travail qui doit se dérouler dans des conditions dangereuses ou si les travailleurs se plaignent. L'éclairage est sans doute l'un des éléments les plus importants et l'un de ceux qu'il est le plus facile de corriger.

L'éclairage doit être adapté à la nature du travail. Le niveau d'éclairement, mesuré en lux, devra être relevé en fonction non seulement du degré de précision ou de miniaturisation du travail, mais aussi de l'âge des travailleurs, car les personnes âgées ont besoin, surtout pour reconnaître les détails et garder un temps de réaction visuel satisfaisant, d'un niveau d'éclairement plus élevé que les jeunes ; en outre, elles sont très sensibles à l'éblouissement parce que leur temps de récupération est plus long.

L'empoussiérage et l'usure des fibres abaissent le niveau d'éclairage dans une proportion de 10 à 50 pour cent. Il faut en tenir compte dès le stade de la conception des systèmes d'éclairage.

Le nettoyage périodique des luminaires est évidemment indispensable. De manière générale, la diffusion de la lumière doit être uniforme. L'usage de l'éclairage naturel est recommandé. Cela peut se faire au moyen de fenêtres ouvrantes, dont il est suggéré que la surface totale représente au moins le sixième de la surface au sol. Toutefois, l'éclairage naturel varie suivant la saison, l'heure de la journée, la distance entre le poste de travail et les fenêtres, la présence ou l'absence de stores. Pour cette raison, il est indispensable de pouvoir disposer en permanence d'un éclairage artificiel à toit fins utiles.

Grâce à cet appoint, les occupants d'un local ou d'un atelier seront assurés d'une visibilité constante et le rapport d'intensité de l'éclairage entre la tâche, les objets environnants et l'arrière-plan ne variera pas. A condition d'avoir paré au risque d'éblouissement, l'éclairage fluorescent présente plusieurs avantages : il rend bien les couleurs et son coût annuel (frais de pose et d'amortissement compris) diminue contrairement à celui de l'éclairage à luminosité, à mesure que les heures d'utilisation augmentent. Le nombre d'heures d'utilisation que l'on peut prévoir à l'année doit donc influencer sur le choix du type d'éclairage.

1.3- Les vibrations :

Le corps humain est sensible à certaines vibrations transmises par l'air : vibrations acoustiques et vibrations lumineuses. Il est également sensible aux vibrations de corps solides, lorsqu'il est en contact direct (par les pieds, les bras ou le tronc) avec ces surfaces en vibration. Des mouvements sont alors transmis à l'ensemble de l'organisme, mais de façon différente pour les différentes parties du corps. En effet chacun des divers récepteurs, que constituent les différentes parties du corps, est sensible aux vibrations d'une bande de fréquence donnée.

De plus, les vibrations mécaniques subissent des transformations en traversant le corps ; le corps humain peut être comparé à un système de trois masses : le bassin, le thorax, la tête, qui transmettent les mouvements vibratoires, mais avec des modifications d'amplitude et de phase.

Ces mouvements diversifiés des diverses masses corporelles les unes par rapport aux autres permettent de prévoir les conséquences que peuvent avoir les vibrations : apparition de lésions liées à des compressions ou à des étirements excessifs.

Ainsi, l'énergie mise en jeu dans les mouvements du thorax par rapport au bassin peut provoquer l'apparition de douleurs vertébrales et para-vertébrales, ainsi que certains troubles digestifs ou urinaires.

La réponse des différentes parties du corps aux vibrations dépend des caractéristiques de celle-ci : fréquence et amplitude. Plutôt que de mesurer l'amplitude du déplacement, on mesure en général la vitesse (qui est en fait la dérivée du déplacement et s'exprime en mètre/sec.) ou l'accélération (qui est la dérivée de la vitesse et s'exprime en mètre/sec²).

Bien que le nombre des travailleurs exposés à des vibrations préjudiciables à leur santé soit limité, il ne faut pas négliger leur protection. La possibilité d'abaisser le niveau des vibrations (par exemple par l'équilibrage de pièces tournantes, par le recours à des montages qui absorbent les vibrations, ou par la construction de fondations massives) ou de réduire les effets produits par les vibrations (par exemple, l'utilisation de manches d'outils absorbants pour les machines portatives) devrait être explorée en priorité. Lorsque cela n'est pas possible, il importe de surveiller la durée d'exposition. Les personnes exposées aux vibrations tels que les conducteurs des véhicules de transport et les utilisateurs des outils vibrants devraient être soumises à des examens médicaux périodiques.

1 4- L'ambiance thermique ⁽¹⁾:

La température de travail est également une composante importante de ces aspects physiques. Il est indispensable de maîtriser le microclimat des lieux de travail tant pour protéger la santé et préserver le confort des travailleurs que pour pouvoir maintenir une productivité élevée. La température centrale du corps humain est pratiquement constante (37°C), alors que la température des autres parties de l'organisme peut varier de façon notable (en particulier la température des muscles et de la peau). Pour maintenir la température centrale constante, quelles que soient les conditions ambiantes et quel que soit le niveau de production de chaleur de l'organisme, le corps humain dispose d'un système de thermorégulation. Mais malgré cette capacité d'adaptation du corps humain, la chaleur excessive comme le grand froid causent aux travailleurs un extrême inconfort et font baisser leur rendement. Ils peuvent en outre être cause d'accidents.

On sait que le corps humain doit maintenir constante la température du système nerveux central et des organes. Pour conserver son équilibre thermique, il opère des échanges continuels de chaleur avec le milieu ; ces échanges sont plus ou moins nourris suivant la température ambiante, la ventilation, l'humidité de l'air et la chaleur rayonnante, mais aussi selon le métabolisme propre de l'individu. L'activité physique peut augmenter l'activité métabolique observée chez un sujet au repos. Dans des conditions climatiques normales, l'organisme doit, pour éviter un échauffement excessif (qui tôt ou tard serait mortel) , dissiper la chaleur qu'il produit continuellement. Ce processus de dissipation s'accélère si l'individu travaille et il s'intensifie encore si l'organisme absorbe de la chaleur provenant d'une ambiance à température élevée.

Il importe de prévenir la chaleur ou le froid excessifs et, autant que possible, d'assurer en tout temps des conditions climatiques optimales, afin que l'équilibre thermique de l'organisme puisse être maintenu constant.

⁽¹⁾ Bureau International du travail « Introduction à l'étude du travail. Condition et milieu du travail », 3^e éd. 1996.

1.4.1- Le travail en ambiance froide.

Aujourd'hui, les moyens modernes de réfrigération font que différentes catégories de travailleurs peuvent être appelées, même sous les tropiques, à travailler en ambiance froide. L'exposition au froid, même brève, peut avoir des conséquences graves, surtout pour les travailleurs soumis à une température inférieure à 10°C. La perte de chaleur corporelle entraîne l'inconfort et affecte très rapidement le rendement du travail.

Pour entretenir une température normale en milieu frais ou froid, l'organisme cherche à limiter le déficit thermique en grelottant et en ralentissant la circulation sanguine en direction de la peau et des extrémités, mais cette baisse de température doit cependant rester limitée sous peine de gelures. L'exposition prolongée au froid et les très basses températures peuvent mettre la vie en danger par l'effondrement de la température corporelle.

Lorsque le travail à basse température est inévitable, il importe de faire alterner les périodes de travail au froid avec des périodes de travail à température normale. Dans les locaux exposés au froid, il est possible d'améliorer le confort des occupants par des moyens ponctuels de chauffage, par exemple des radiateurs à infrarouges, dirigés vers les travailleurs. Cela allonge le temps durant lequel un travailleur peut séjourner dans un local froid sans conséquence fâcheuse pour sa santé et sans perte de production.

1.4.2- Le travail en ambiance chaud :

Dans un milieu où la température est nettement supérieure, que se soit du fait du climat ou pour d'autres raisons. Lorsque le travailleur est à proximité de sources de chaleur intenses – hauts fourneaux, fours, procédés de fabrication à haute température, voire lorsque la charge de travail est très lourde, son corps doit se défendre contre la chaleur en diminuant la production calorique de l'organisme.

Par ailleurs, dans un milieu de travail surchauffé, le seul moyen dont dispose à proprement parlé l'organisme pour dissiper la chaleur est la transpiration.

A mesure que la sueur s'évapore, le corps se refroidit. Il existe une relation entre la quantité de la sueur évaporée et la vitesse d'évaporation, d'une part, et la sensation de confort, d'autre part. Plus l'évaporation est intense, plus la température du corps s'abaisse et le sujet se sent rafraîchi. Une bonne ventilation accélère l'évaporation.

Toutefois, lorsque l'humidité relative est élevée, l'évaporation de la sueur réussit moins bien à rafraîchir l'organisme. Sous certains climats, dans beaucoup de pays tropicaux par exemple, et dans certains microclimats de travail – mines, filatures, raffineries, les travailleurs sont exposés à une chaleur humide, ce qui ne leur laisse guère de possibilités d'être rafraîchis par transpiration.

Il existe aussi des lieux de travail où l'inconfort résulte d'une chaleur extrême et sèche. De tels microclimats « désertiques » se rencontrent dans les aciéries, les fonderies, les raffineries de pétrole.

S'il est heureusement rare d'aboutir à ces situation extrêmes, il n'en est pas moins certain que, souvent, de mauvaises conditions d'ambiance thermique entraînent une plus grande difficulté pour effectuer un travail, d'où une fatigue accrue, et éventuellement une détérioration de ce travail.

Ainsi une température élevée entraîne une détérioration des activités sensori-motrices et mentales. Il y a baisse de l'attention et de vigilance, diminution de l'adresse manuelle et de la rapidité et par conséquent baisse des performances d'effort physique.

Dans tous les cas, il importe de considérer la charge thermique par rapport à la dépense énergétique qu'exige le travail. Plus les conditions climatiques sont pénibles, plus les pauses doivent être longues.

1.5 - L'espace de travail⁽¹⁾.

L'espace de travail est également un élément important. L'évolution des systèmes de production conduit à s'éloigner du travail en extérieur, caractéristique du

⁽¹⁾ A. DAYAN et al « Manuel de Gestion ». V.2 .éd. Ellipses/AUF .1999.

secteur primaire et des métiers du bâtiment et des travaux publics, pour aller vers du travail en univers clos, en atelier ou en bureau.

Actuellement, L'espace de travail peut être vu à travers quatre dimensions :

- 1- son adaptation aux conditions de travail, au niveau individuel et collectif ;
- 2- son adéquation aux flux de produits et aux équipements de production ;
- 3- à la manière dont il structure un style de management ;
- 4- à la traduction qu'il fait de valeurs ou d'expression de messages symboliques émanant de la direction.

L'aménagement des bâtiments industriels ont toujours représenté des choix dans ces différents domaines. Dans l'industrie : l'espace morcelé où chacun travaille isolément sans communication, ou bien la grande tablee ou la chaîne où s'exécute un travail sous la surveillance d'un contremaître. Dans le tertiaire : les employés de compagnies d'assurances travaillent dans des grandes salles sous le contrôle d'un chef de service assis sur une estrade. La façade gigantesque et la taille de l'édifice imposent aussi un message de puissance.

L'implantation des lieux de vie par rapport au lieu de travail constitue aussi une autre dimension significative de l'articulation qualité de vie au travail – qualité de vie hors travail (logement individuel dans des lotissements à proximité de l'usine...). Dans ces choix urbanistiques dépend une large part de la vie du salarié (temps de transport, disponibilité en cas d'événement inopiné, formes de liberté ou de contrôle...).

Dans le micro-espace de travail , se jouent des stratégies où se matérialisent les modes d'organisation. L'espace de travail Taylorien a été conçu en cohérence avec les principes d'organisation qui président à la division du travail : des postes individuels, un rythme imposé, un équipement et un arrangement spatial conçu en dehors de l'atelier, peu de lieu de communication, ce qui doit faciliter la surveillance et le contrôle.

Les conditions physiques du travail (température, ambiance sonore....) sont aussi le résultat direct de la conception de l'espace de travail et surtout de son aménagement souvent chaotique au cours du temps. Et parfois, l'espace de travail est l'accumulation de contraintes architecturales, d'aménagement plus ou moins achevés et de l'introduction de nouveaux équipements. Il est rare qu'il ait fait l'objet d'une réflexion d'ensemble et cohérente. L'aménagement de l'espace du travail est le grand absent de la pensée organisationnelle.

En tout état de cause, le changement ou l'aménagement de l'espace constitue une occasion d'échange sur les conditions de travail et les modes de communication qui ne peut être négligée. L'imposition technocratique ou autoritaire a de plus en plus de mal à être acceptée et ce domaine constitue un excellent terrain pour une conduite de projet participative, susceptible de traiter de nombreux problèmes quotidiens, dans une optique permettant de produire des biens et services, tout en laissant des marges de manœuvre aux individus pour satisfaire leurs besoins de communication et d'autonomie et négocier des gains de confort et de productivité.

2 / CHARGE DE TRAVAIL :

La charge de travail attribuée à un individu apparaît le plus souvent comme le cœur de ses conditions de travail. Ce concept est reconnu ambigu. Il désigne tantôt les facteurs de la situation de travail, tantôt ce qui est ressenti par l'individu. Pour J.Leplat (1977) il sera plus efficace d'utiliser le concept « exigences de travail » quand on désigne les caractéristiques de la tâche, donc des obligations et des contraintes qu'elle impose au travailleur et réserver le concept « charge de travail » pour désigner les astreintes, à savoir les conséquences pour le travailleur de l'exécution de cette tâche.

Pour la physiologie du travail, la charge n'a pas le même sens pour un agent des méthodes, un ingénieur, un médecin de travail ou un psychologue. Elle résulte de l'ensemble des astreintes et des contraintes du travail, elle inclut donc tout à la fois le travail lui-même et ses conditions d'exercice. Toutefois, la charge ne peut être déduite

de façon simple des exigences du travail. La notion de charge sera toujours relative à l'interaction entre un sujet et les exigences d'un milieu déterminé ⁽¹⁾.

Pour exprimer la charge de travail, il n'y a pas d'indicateur unique. L'analyse du travail visera à déterminer quels sont les systèmes et les fonctions mis en jeu dans le travail et identifiera les composantes de la charge qui se divise en deux indices : charge physique et charge mentale.

2.1 - La charge physique :

La charge physique de travail est mesurable par les dépenses énergétiques, calculées en calories, qui assurent le métabolisme de base et les activités normales de digestion et de thermorégulation. Tout travail engendre une augmentation des dépenses énergétiques correspondant à certaines postures et certains travaux typiques ce qui permet donc de fixer des normes à ne pas dépasser pour un effort physique.

Une enquête effectuée en France 1998 par le ministère du travail sur les conditions de travail, près de 3/4 des salariés déclaraient faire des efforts physiques ou subir des contraintes physiques. Cette proportion n'a pas diminué au cours des années 90, et le pourcentage des salariés cumulant plusieurs efforts ou contraintes physiques à même augmenté ⁽²⁾. Vibrations, port de charges lourdes, mouvement douloureux ou fatigants, mouvement répétitifs, postures pénibles, déplacements à pied longs ou fréquents, station debout prolongée...peuvent ou non entraîner un risque d'atteinte à la santé des salariés : Cela dépend de leur intensité, de leur durée ou de leur fréquence, de leur combinaison avec d'autres contraintes.

« La manutention manuelle de charges est la contrainte physique au travail qui est à l'origine du plus grand nombre de lésions »⁽³⁾. Les pathologies sont particulièrement probables lorsque le travailleur n'a pas le choix de la façon de

⁽¹⁾ F. GUERIN . « Organisation du travail, charge de travail et performance », Séminaire organisé par ANACT, Lyon-2000

⁽²⁾ Cézard. M et Hamon-Cholet. S. « Efforts et risques au travail »,éd. Premières synthèses n° 16. 1998.

⁽³⁾ idem.

procéder, soit pour des raisons techniques, soit en raison de la rigidité de l'organisation du travail, soit encore parce qu'il doit faire face à une urgence⁽¹⁾.

Les formes d'organisations actuelles (Diversité des produits, diminution des stocks et des délais et organisation de la production en petites séries et/ou flux tendus, Juste à temps) multiplient à la fois les transferts de produit et les situations d'urgence, et il n'est pas surprenant que les salariés déclarent de plus en plus manipuler des charges lourdes. A la longue peuvent se produire des atteintes à la santé et aussi entraîner des accidents graves.

La charge physique peut être décomposée entre la cadence du travail, le niveau de saturation de la période de travail et l'effort physique demandé.

L'effort physique devient plus difficile à supporter au fur et à mesure du vieillissement de l'individu. Il existe généralement des normes quant à la charge physique supportable (elle-même décomposée en charge dynamique et statique ou posturale), mesurée en Kilo-calories par jour.

Selon Jardillier P, « la cadence du travail est le rythme auquel il doit être effectué et cette condition de travail présente des aspects différents selon qu'il s'agit d'effectuer dans les meilleurs délais une tâche ou de suivre le rythme imposé par la machine elle-même ou encore de répéter à rythme rapide un geste professionnel soit en raison d'un rendement à obtenir, soit pour respecter un rythme collectif »⁽²⁾.

Les dispositifs d'optimisation de l'appareil de production conduisent ainsi, le plus souvent, à augmenter les cadences sous contrainte de temps. On considère généralement que les dispositifs de rationalisation de l'organisation et des coûts de type « juste à temps », conduisent à élever le niveau de saturation de la période de travail. Ces décisions souvent liées à des considérations d'efficacité, sont rarement liées à une volonté d'amélioration des conditions de travail.

Ainsi, si globalement la charge purement physique a régressé dans des industries comme la construction automobile grâce au développement des

⁽¹⁾ [Derriennic et al., 1996], in M. Gollac et S Vollkof « Les conditions de travail » éd. La découverte, 2000.

⁽²⁾ Pierre Jardillier « la maîtrise de l'emploi », Ed. PUF, 1982.

manutentions, ergonomie appliquée au poste de travail pour éviter les efforts de posture, amélioration des circuits des matières, robotique, etc.

En revanche, les rythmes et cadences de travail se sont élevés pour satisfaire de nouvelles contraintes de production. En outre, si le travail devient généralement moins pénible physiquement, il conduit à de nouvelles contraintes issues de l'évolution des organisations dans un environnement de compétition interne et externe accrue. La charge mentale que le LEST définit en quatre composantes : la contrainte de temps, complexité-vitesse (c'est le rapport entre complexité de la tâche et la rapidité avec laquelle celle-ci doit être réalisée), l'attention et la minutie, a en effet, particulièrement augmenté. Selon la formule de Lasfargues, les sociétés industrielles sont passées de la civilisation de la « peine » (effort physique) à la civilisation de la « panne » (automatisme). Les méthodes de travail changent ainsi de nature : « il s'agit davantage de maintenir en état de fonctionnement un système automatique que de produire soit-même par son propre travail. Les différents travaux qui en découlent entretien/diagnostic/réparation exigent une forte charge mentale et une grande vigilance. La charge mentale et la vigilance remplacent la fatigue physique et le tour de mains ». ⁽¹⁾

2.2 - La charge mentale :

Il faudrait tout d'abord préciser que les études concernant la charge mentale sont beaucoup plus rares et plus récentes et ne permettent pas de dégager des normes directement utilisables. Néanmoins, « charge mentale » dépend, d'une part, des exigences de la tâche et, d'autre part, des capacités de l'opérateur. La charge de travail dépend en effet considérablement non seulement de facteurs caractéristiques de la tâche elle-même, mais aussi de facteur extérieur à cette tâche :

- facteurs individuels ou socioculturels : âge, dispositions intellectuelles ou psychomotrices, culture personnelle, niveau d'instruction, formation professionnelle, expérience antérieure, etc.

⁽¹⁾ P.Jardillier " Les conditions de travail" op. cit p75.

- facteurs d'environnement : effets de bruit, d'une ambiance toxique, de la chaleur, etc.

Ces deux notions, exigence de la tâche et charge ressentie par l'opérateur, existent aussi pour les autres éléments des conditions de travail que nous avons analysés, pour la charge physique c'est pourquoi il faut s'interdire de tracer une frontière entre la charge physique et la charge mentale.

2. 2.1. - Mesure de la charge mentale :

Divers auteurs ont proposé des évaluations de la charge mentale à partir d'indices physiologiques et psychologiques basés sur la notion de fatigue mentale ou de l'énergie consommée par la charge mentale.

On peut distinguer plusieurs degrés dans la fatigue mentale. Allant du normal au pathologique, constater si une récupération est possible ou si au contraire la fatigue devient chronique, voire pathologique, entraînant un surmenage qui se traduit par des perturbations organiques, psychiques ou psychosomatiques. La fatigue mentale peut provenir d'une surcharge du système perceptif (le cerveau), mais également d'efforts physiques importants, ou encore d'un environnement immédiat de travail nuisible. Si elle se mêle souvent à la fatigue due à la dépense physique, elle ne se résorbe pas de la même manière. La répartition de la fatigue musculaire est possible par l'aménagement de pause au cours de la journée. Celle de la fatigue mentale n'intervient qu'au cours de la nuit suivante, grâce à la désactivation mentale qu'est le sommeil. C'est en appréhendant certaines de ces perturbations que l'on peut évaluer la charge mentale.

2.2.2 - Indices de charge mentale :

Les auteurs de grille d'analyse des conditions de travail, retiennent en général plusieurs critères qui peuvent donner lieu à une observation sur le terrain et se prêter à une cotation. Ces indicateurs ou ces critères sont indirects ou partiels, chacun d'entre eux pouvant caractériser un aspect de la charge mentale.

Ces indices⁽¹⁾ sont les suivants :

- A/ Contrainte de temps,
- B/ Complexité-vitesse,
- C/ Attention,
- D/ Minutie.

Ils fournissent un premier repérage, qui doit être impérativement complété en cas de symptômes de fatigue excessive. Par ailleurs, il n'existe pas de norme scientifique permettant de déterminer des seuils d'attention ou de mémorisation à partir desquels il y'a un risque faible, moyen ou important de fatigue cérébrale.

Il est difficile aussi de proposer des cotations universelles qui soit applicable à toutes les catégories de tâches, qualifiées ou non qualifiées et il ne tient pas compte de la capacité plus ou moins grande d'adaptation et d'endurance du travailleur concerné et il est plus adapté aux tâches manuelles répétitives qu'aux autres types d'emploi.

A - LA CONTRAINTE DE TEMPS

Le temps de travail et les horaires ont des effets différents sur le travailleur suivant la durée du travail, le nombre et l'importance des pauses, le travail posté. Tout organisme vivant est soumis à des rythmes biologiques: cycle veille-sommeil, digestion, influence des saisons, vieillissement. Si l'activité professionnelle vient contrarier ces rythmes biologiques, un surcroît de fatigue apparaît, qui peut engendrer des perturbations fonctionnelles graves et diminuer ses résistances face à la maladie.

les critères que nous utilisons pour caractériser la contrainte de temps sont :

- le mode de rémunération ;
- le rythme de travail ;
- le contenu du temps de travail ;
- l'existence de pauses .

⁽¹⁾ D'après la classification du Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail (L.E.S.T), Aix-en-Provence.

* **Le mode de rémunération :**

Le mode de rémunération peut être une contrainte très forte pour le travailleur s'il l'oblige à respecter une certaine cadence ou même à la dépasser pour obtenir une meilleure rémunération. Les diverses formes de salaire au rendement sont ainsi plus ou moins contraignantes :

- le salaire avec prime individuelle, qui incite le travailleur à travailler de plus en plus rapidement, au prix de sa santé pour obtenir une rémunération plus importante.

- le salaire avec prime collective (la contrainte s'effectuant alors par l'intermédiaire du groupe de travail).

* **Le rythme de travail :**

C'est à propos du travail à la chaîne que l'on a le plus souvent montré la fatigue nerveuse que provoque un travail dont le rythme est imposé. La cadence de la machine ou des voisins de chaîne ne laisse aucune liberté au travailleur sur le temps à consacrer à la réalisation de son travail. Elle l'astreint à suivre une cadence fréquemment inadaptée à son rythme personnel. Quand l'opérateur parvient à coordonner ses gestes au rythme, il ressent souvent, à la longue, engourdissement et ennui. Il est parfois tiré brutalement de cet état par des défauts dans l'organisation, des ruptures dans la coordination des opérations. Ces interruptions peuvent provoquer nervosité et irritabilité communicatives. Quand le rythme devient particulièrement rapide, la pensée est totalement mobilisée par la tâche à accomplir.

Le mouvement dicte l'action de chacun et oblige quelque fois à fournir des efforts physiques et mentaux au-delà des capacités humaines courantes. Même si cette vitesse s'est ralentie dans de nombreux secteurs industriels, les cadences sont toujours considérées comme infernales par celui qui les vit. La dépendance totale à la machine ou aux autres, le manque de liberté dans le choix des pauses donnent une impression d'enchaînement, souvent décrite ou prescrite par les organisateurs du travail.

Les autres contraintes de rythme de travail peuvent découler aussi :

- de l'utilisation de machines : par exemple, dans des installations automatisées, le volume de travail que doit accomplir l'opérateur est décidé en dehors de sa volonté, et quelques fois de ses possibilités en cas de surcharge ponctuelle. Il peut aussi s'agir du travail sur écran. Le rythme de l'exécution des opérations et le passage d'un problème à un autre est décidé par la programmation de la machine, et l'opérateur est incité à y obéir sans penser forcément à aménager son travail en fonction de ces capacités de résistance et de réaction personnelle ;
- de la dépendance immédiate des collègues : en dehors du travail de production, il peut s'agir aussi de l'exécution en série de tâches administratives ;
- d'une demande extérieure du public ou du client ;
- des contrôles ou surveillances permanents (au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie ;
- des normes de production ou des délai à respecter ;

*** Le contenu du temps de travail :**

Le contenu du temps de travail, dans certaines tâches répétitives peut engendrer des contraintes supplémentaires. Les cadences de travail sont constantes, alors que l'état physiologique et psychologique des opérateurs évolue tout au long de la journée, qu'il n'est pas le même suivant leur âge et leur caractéristiques individuelles. On considère que la contrainte est autant plus forte que le temps de cycle est bref et que le temps d'autonomie est faible, car dans ces conditions, il n'y a pas de moyen d'ajuster le rythme de travail à l'état physiologique des hommes. Le système des cadences fixes entraîne un surcroît de fatigue en lui même, et augmente les risques d'accident ou d'incidents de production.

*** L 'existence de temps de pauses :**

L'importance et le choix des moments d'arrêt de l'activité du salarié constituent des possibilités de réduction de fatigue nerveuse, en cas de rythme très soutenu. La pause du repas doit être substantielle. Des pauses réglementaires doivent être respectées pour certains types d'activité, surtout celles difficiles à exécuter sans discontinuer, ou celle à effectuer durant des horaires particulièrement contraignants (travail de nuit , horaires décalés).

B - COMPLEXITE-VITESSE :

Pour le groupe de recherche du LEST , il est indispensable de relier le facteur complexité qui indique l'effort de mémorisation ou des choix à effectuer et des décisions à prendre avec le facteur vitesse, car ces deux facteurs permettent d'évaluer le niveau de charge mentale. En effet, s'il est exact que plus le nombre d'opérations différentes est important plus l'effort de mémorisation est grand, il est non moins vrai que, pour un même nombre d'opérations, la charge mentale est accrue lorsque la vitesse imposée pour effectuer les diverses opérations augmente.

Il y'a lieu de distinguer trois facteurs de complexité qui peuvent résulter selon les postes de travail :

- Le premier concerne l'effort de mémorisation (grand nombre d'opérations différentes) ;
- Le deuxième concerne la rapidité ou la vitesse d'exécution des opérations ;
- Le troisième concerne les choix conscients à effectuer.

C - L'ATTENTION :

Il s'agit d'un état d'alerte dont le maintien dépend des centres nerveux situés dans les régions profondes du cerveau. Il peut être provoqué par un stimulus provenant de l'environnement, perçu comme une modification par le cerveau, ou par des signaux provenant directement du cortex

cérébral (émotion, inquiétude...). Il y a donc une certaine mobilisation d'énergie mentale et il s'agit d'essayer de mesurer ce degré de mobilisation dans lequel interviennent à la fois l'espace et le temps. En effet l'effort d'attention résulte, d'une part, du niveau de concentration et de réflexion plus ou moins intense et, d'autre part, de la continuité de cet effort.

Il est évident que les périodes de mobilisation sont plus faciles à détecter pour des travaux simples et répétitifs que pour des travaux intellectuels ou d'élaboration.

Pour les travaux simples, l'effort de mobilisation de l'attention peut être caractérisé par :

- les critères suivant le niveau d'attention perceptive (ou intensité de l'attention) ;
- la continuité de l'attention (ou la durée de l'attention) ;
- la possibilité de quitter des yeux son travail ;
- la possibilité de parler pendant son travail ;
- le risque d'accidents corporels ;
- les risques de détérioration du matériel.

La situation du personnel de surveillance d'installation en contenu est une des meilleures illustrations de la diversité des éléments qui constituent cette contrainte, mais aussi de ses paradoxes. Dans les salles de contrôle et de commande, de multitudes d'informations sont données en permanence par les indicateurs, les voyants, les alarmes, les écrans cathodiques, les imprimantes... Les opérateurs sont parfois noyés d'informations et sont amenés à les trier empiriquement. Une des singularités de cette situation de travail est, qu'après les périodes de rodage des installations, cette activité, où tant d'attention est requise, se caractérise alors par une grande monotonie. La faible vigilance qui peut en résulter est en contradiction avec les réactions rapides et précises que nécessitent certains incidents.

L'ennui causé par le manque de sollicitations et l'angoisse d'avoir à intervenir contre des dangers éventuels caractérisent l'importante charge mentale de personnel de surveillance des industries à processus continu. Quelquefois, quand la conduite est très monotone, la machine peut être volontairement dérégulée, afin de donner à l'opérateur la possibilité d'intervenir plus souvent.

D - LA MINUTIE :

La minutie est en fait une forme particulière de l'attention, mais qu'on ne rencontre que dans certaines tâches où le travailleur doit manipuler des objets très petits ou observer des détails très fins (exécution de travaux de précision, ou détection de défauts peu perceptibles par exemple). L'effort de précision manuelle ou d'acuité visuelle nécessitant une mobilisation intense de la conscience peut être un facteur important de charge mentale.

3 / LES ASPECTS PSYCHOSOCIOLOGIQUES DU TRAVAIL :

Ces nouvelles contraintes seront examinées ici en observant d'une part les contraintes inhérentes aux initiatives, au statut social, à la communication, la coopération, à l'identification du produit, et d'autre part celles relatives aux modes de gestion. Des activités ne permettant pas le développement de ces éléments, sont considérés comme dangereuses, à la longue, pour l'équilibre psychique d'un individu, dans la mesure où elles risquent fortement d'engendrer un comportement névrotique⁽¹⁾.

En plus des charges de travail liées à des exigences physiques et mentales du travail certains psychologues considèrent qu'il est nécessaire, aussi, de considérer les effets perturbateurs d'une sous-charge psychique due à une rétention d'énergie personnelle.

⁽¹⁾ A. DAYAN. op,cit p 475.

Comme pour la charge mentale, les chercheurs du LEST ont utilisé plusieurs indicateurs pour juger de l'influence satisfaisante ou non des aspects psychologiques sur le travailleur.

3.1- Les initiatives :

Elles découlent de l'autonomie laissée au salarié dans le choix de sa méthode, de son rythme et du contrôle de son travail.

Des études ont montré que les travailleurs soumis à des travaux pénibles ne leur laissant guère d'initiative étaient plus touchés par la dépression, l'extrême fatigue, les troubles cardio-vasculaires, le vieillissement précoce.

Les psychologues ont insisté sur le fait que le travail est dangereux pour l'appareil psychique, quand il entraîne une rétention d'énergie personnelle, d'imagination. Lorsque peu de place est laissée à l'activité créatrice, une tension nerveuse en résulte, provoquant épuisement, voire à la longue des comportements pathologiques. En revanche une activité librement choisie et organisée peut être source de plaisir et même de détente.

Les critères retenus pour caractériser le degré d'initiative sont les suivants :

- possibilité d'organiser son travail ou de modifier l'ordre des opérations ;
- possibilité de contrôler son rythme de travail ;
- possibilité de régler sa machine et d'intervenir en cas d'incident ;
- possibilité de contrôle et retouche des pièces.

3.2- Le statut social :

Les conditions de travail sont largement dépendantes du statut et de l'emploi exercé. Ainsi, les contraintes du salarié précaire (intérim, contrat à durée déterminée) sont nombreuses, il vit sous la pression du marché du travail. Dans un univers où avoir un emploi peut sembler un privilège. Les conditions de travail déclarées par les précaires lors des enquêtes statistiques sont bien plus mauvaises que celles des salariés ayant un contrat à durée indéterminée .

Leur rythme de travail est davantage contraint par les équipements, par des normes, par les contrôles de la hiérarchie. La main d'œuvre précaire est souvent mal rémunérée et exposée au risque le plus important. En France les travailleurs précaires représentent ainsi 7% des salariés, mais aussi 20% des accidentés. La brièveté des contrats, liée à la nécessité de pouvoir le poste immédiatement, raccourcit les périodes d'adaptation et de formation, ce qui explique le taux élevé des accidents de travail chez les précaires. Le personnel intérimaire doit accomplir les tâches pénibles et dangereuses que rechignent à faire le personnel titulaire. Le travail précaire facilite la survie d'organisations tayloriennes rigides dans un environnement incertain ⁽¹⁾. L'industrie automobile, par exemple, utilise un volet de travail temporaires sur les chaînes de fabrication pour faire face aux aléas du marché. Le rôle des précaires dans les organisations néotayloriennes dépassent d'ailleurs celui d'une main-d'œuvre mobile, par espoir d'être embauchés, ils peuvent accepter des conditions de travail difficiles et travailler avec zèle ⁽²⁾.

Paradoxalement, le même résultat peut provenir du sentiment de n'être que de passage dans l'entreprise, surtout de la part des travailleurs dont l'identité sociale n'est pas encore fixée ⁽³⁾.

La précarité ne se limite pas à l'intérim, aux contrats à durée indéterminée (CDD) ou aux stages. Bien des titulaires de contrat à durée indéterminée (CDI) sont incertains de leur avenir professionnel. Et la mauvaise qualité des conditions de travail, le manque d'intérêt de celui-ci, sa non-reconnaissance peuvent être considérés comme formes de précarité ⁽⁴⁾, et ce jugement du corps social a une répercussion très importante sur le travailleur.

⁽¹⁾ GORGEU.A et MATHIEU.R « Restructuration productives et évolution des organisations » 1996, in TMS et évolution des conditions de travail, éd ANACT, 1998.

⁽²⁾ PIALOUX M et BEAUD S « Permanents et temporaires » 1993, in M. Gollac et S. Vollkof, op, cit

⁽³⁾ Idem, Kuzmanovic D « jeunes diplômés et travail précaire » 1999.

⁽⁴⁾ PAUGAM. S « Le salarier de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle », PUF. 2000.

3.3 - La communication :

Un point ressort de tout les enquêtes : la communication ne se fait pas de façon satisfaisante à l'intérieur des entreprises. On ne connaît pas bien les échecs et les réussites de l'entreprise, on ne connaît pas l'impact de notre travail sur les résultats de l'entreprise, on ne connaît pas l'activité du service d'à côté. Chacun travaille dans son coin. Les objectifs sont fixés par le responsable hiérarchique seul. Le fait de pouvoir parler à d'autres personnes, à propos de questions qui ne sont pas utiles au travail , est ressenti positivement par le salarié. Les rapports de camaraderie sont souvent favorables à la satisfaction au travail et peuvent compenser de nombreuses nuisances. Des analyses de vie des groupes, soumis à des conditions physiques d'ordinaire considérées comme difficilement tolérables, ont prouvé qu'il était possible de surmonter tel handicap quand les rapports amicaux – entre pairs mais aussi avec le supérieur hiérarchique direct – sont entretenus.

Les possibilités qu'ont les travailleurs de communiquer entre eux dépend de la proximité de ceux-ci ou de la possibilité de se déplacer, et de l'absence d'obstacles à la conversation tels que le bruit, le rythme de travail, etc.

Il a été retenu comme critère de communication :

- le nombre de personnes dans le périmètre du travailleur ;
- la possibilité de parler ;
- la possibilité de se déplacer.

La possibilité de parler ne renseigne évidemment pas sur la nature et la qualité des échanges ; mais si le travailleur a la possibilité de se déplacer, on peut supposer qu'il a aussi la possibilité de choisir ces interlocuteurs et que sa liberté et donc plus grande que s'il ne peut échanger qu'avec ses plus proches.

De même la possibilité de se déplacer permet au travailleur de pallier en partie les inconvénients de l'isolement, d'un autre côté, on peut considérer que la trop forte densité de travailleur dans un espace limité était un facteur défavorable et une source d'inconfort.

3.4- La coopération :

Il s'agit ici des relations nécessaires au travail qu'un salarié doit avoir avec ses collègues et sa hiérarchie. Si la qualité de tels rapport dépend essentiellement de la capacité des personnes- en particulier, des membres de l'encadrement- à la favoriser, le type d'organisation du travail est un facteur important d'interdépendance, et donc d'échanges constructifs. Ici, il est possible d'avoir une idée très schématique du caractère plus ou moins satisfaisant de ces échanges, selon les types de relations que l'on peut classer en trois catégories :

- Relations coopératives : échanges professionnels entre les travailleurs pour l'accomplissement d'une tâche ; c'est un type de relation très privilégiée.
- Relations fonctionnelles : entre des travailleurs ayant des fonctions différentes ; ces relation son moins favorables, car elles supposent une certaine dépendance technique du travailleur par rapport à d'autres, mais pas de dépendance hiérarchique.
- Relations hiérarchiques : entre deux partenaires de statut différent et dont l'un a pouvoir sur l'autre (relations avec la maîtrise principalement). C'est la relation la plus mal supportée, parce que la plus contraignante.

La division horizontale des activités recherchées par l'organisation scientifique du travail (O.S.T) contient dans son principe le refus de développer la coopération. Pour F. Taylor, les tâches doivent être individualisées afin d'éviter le plus possible que les salariés ajustent entre eux leur rythme de travail et s'incitent à la flânerie. En revanche, des interdépendances entre les postes prévus, par exemple dans des groupes de travail composés de salariés polyvalents ou de groupes semi-autonomes, favorisent la coopération pour des raisons de développement humain, mais aussi organisationnel.

3.5- Identification du produit :

C'est la possibilité qu'a le travailleur de se situer dans l'ensemble du processus de fabrication et selon qu'il voit ou non le résultat de son travail, qu'il peut apprécier l'importance de sa contribution. Plus simplement, c'est pour le travailleur, la matérialisation de son effort, la possibilité de voir à quoi sert ce qu'il fait et comment se situe sa participation dans l'ensemble du processus.

Deux critères⁽¹⁾ semblent pouvoir être utilisés ici :

- la place du travailleur dans l'ensemble du processus : selon l'étape de son intervention dans la fabrication d'un produit, qu'il participe à la fabrication d'un élément important du produit, ou qu'il peut voir le produit fini ;
- l'importance de la modification effectuée par le travailleur : ainsi l'opérateur qui doit apporter une modification importante et perceptible à une pièce, ou effectuer le montage complet d'un sous-ensemble ou un ensemble, se sent plus concerné par son travail que celui qui ne voit pas de transformation sensible.

3.6- Les contraintes relatives aux nouveaux modes de gestion⁽²⁾ :

De nouveaux modes de gestion et de nouvelles formes organisationnelles se multiplient d'après les statistiques particulièrement dans les entreprises des pays développés : juste -à -temps (JAT) ou la production au plus juste, cercle de qualité, groupe pluridisciplinaires , suppressions de niveau hiérarchique, mise en place de certification aux normes ISO ou de groupe autonomes...

De même, de nouvelles technologies (robots, machine-outils, production et conception assister par ordinateur, nouvelles technologies de l'information et la communication- NTCI-) se développent. Ces nouveaux modes de gestion visent

⁽¹⁾ ROUSTANG.G, « Le travail autrement- Travail et mode de vie – » éd Dunod 1982.

⁽²⁾ Dayan.A et al, op, cit. p 477.

l'amélioration de l'efficacité productive et la rentabilité des ressources. Ils peuvent se traduire par des rythmes de travail plus élevés que dans les formules organisationnelles classiques et contribuent également à accroître la pénibilité physique et mentale et l'émergence de nouvelles formes de contraintes individuelles et collectives.

Il ne s'agit plus seulement de satisfaire le supérieur hiérarchique par la quantité produite, mais de répondre à des objectifs de qualité et de délais, exigés par le client.

La pression maintenue par les réorganisations et le développement de toutes les formes de flexibilité dans les entreprises industrielles qu'entraîne la diffusion de la production au plus juste, ne réduisent pas la répétitivité des gestes, la pénibilité physique, les contraintes de rendement pour le personnel de production, mais augmentent le stress. La production au plus juste, telle qu'elle est appliquée, vise à accroître à la fois la fluidité, la qualité et la productivité ; elle intensifie le travail sans contre parties, soumet l'ouvrier de production à des exigences souvent contradictoires, et le contraint à coopérer. L'organisation de la production en JAT , où « se sont les hommes et non plus les stocks qui servent de régulateurs »⁽¹⁾

4/ Le Temps du travail :

Le temps du travail, qui est aujourd'hui une question d'actualité, intéresse au plus haut point le spécialiste de l'étude du travail. On doit donc observer et relever :

- La durée hebdomadaire du travail, y compris les heures supplémentaires ;
- La durée quotidienne ;
- L'horaire, normal ou par équipes (2 x 8, 3 x 8, 4 x 8 ou plus), horaires flexibles ;
- Temps de pause en plus des pauses réglementaires.
- Les temps de trajet et les conditions de transport, (particulièrement sensibles dans le travail de nuit).

⁽¹⁾Dr. Lehndorff .S, 1997. in manuel de gestion op, cit

Des études de cas soigneusement contrôlées ont presque toujours confirmé que la productivité moyenne s'accroît rapidement avec une amélioration sensible du rendement : l'exécution du travail est plus rapide, le nombre de pauses spontanées diminue, dès que l'on raccourcit des journées de travail trop longues en même temps que diminuent les risques d'accidents, lesquels, outre leurs conséquences humaines, sont onéreux et entraînent des pertes de productivité.

A l'inverse, un allongement de la journée de travail provoque un ralentissement du rythme de travail, donc une baisse du rendement⁽¹⁾ et avec des horaires très chargés les travailleurs sont trop épuisés pour prendre part à des activités de loisirs, ce qui compromet leur santé, surtout si leur travail exige de grands efforts physiques, entraîne un surmenage intellectuel ou comporte des risques.

En 1962, l'Organisation Internationale du Travail (O.I.T) a adopté une recommandation qui préconise la réduction progressive de la durée du travail et consacre la norme de la semaine de quarante heures. De fait, la durée normale du travail n'a cessé de diminuer dans les pays industrialisés et certains d'entre eux, de même que certaines industries (Automobile, électronique,..), pratiquent la semaine de trente-cinq heures. Ce mouvement de réduction collective s'est arrêté pour laisser la place à une diversification du temps de travail marquée par une triple mutation :

- l'initiative en matière de temps de travail, habituellement une revendication d'origine syndicale, devient patronale ;
- la logique de la réduction cède la place à l'aménagement du temps de travail ;
- les démarches centralisées laissent la place à des pratiques décentralisées.

⁽¹⁾ Lehmann, G. 1962. in « précis d'ergonomie » op.cit

Ce souci de la flexibilité du temps de travail et de l'amélioration de l'efficacité productive a touché l'ensemble des pays européens comme le montre le Bureau International du Travail : « Au début, les employeurs acceptaient les réductions de la durée du travail de fort mauvais gré. A présent, en revanche, comme il est possible d'associer ces changements à des modes de travail souples, ce sont eux qui prennent le plus souvent l'initiative »⁽¹⁾.

4.1- Les types d'horaires :

Dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, les horaires de travail sont devenus de plus en plus instables. En occident au cours des années 80, ce sont surtout les horaires « à la carte » ou déterminés par les salariés eux-même qui se sont répandus, de 1991 à 1998, les horaires alternants (2x8, 3x8 et plus) ont progressé pour les ouvriers, les horaires variables en fonction des besoins de l'employeur et aussi les horaires à la carte pour les employés. Les évolutions ont pu s'accélérer à partir de 1998, dans le cadre des accords de réduction du temps de travail.

4.1.1 - Le travail posté :

Le travail posté représente la formule la plus répandue d'allongement du temps d'activité des entreprises. Dans l'industrie, le travail posté permet d'augmenter la durée d'utilisation des installations. Dans les services, il permet l'élargissement des horaires d'ouverture à la clientèle.

Il est tout d'abord nécessaire de remarquer que le terme « travail posté ou travail en équipes » recouvre des modalités assez diverses d'horaire de travail. Ainsi il est important de distinguer :

- Le travail semi-continu, avec arrêt en fin de semaine. Il peut être réparti en deux équipes de travail journalières (travail en 2x8 en 5 jours, sans travail de nuit) ou en trois équipes journalières (travail en 3x8 en 5 jours, avec

⁽¹⁾ BIT « introduction à l'étude du travail » op.cit p 223.

une équipe du matin, une équipe de l'après midi et une équipe de nuit). Les équipes peuvent être fixes (un même individu a toujours le même horaire, poste de nuit, du matin ou de l'après midi) ou alternantes (chaque travailleur occupe successivement le poste du matin, le poste de l'après midi et le poste de nuit).

- **Le travail continu ou non stop.** La production (ou une partie de la production) ne s'arrête jamais, le travail est donc effectué 24 heures sur 24 y compris le week-end et les jours fériés. Il y a alors au moins 4 équipes (3x8 en 7 jours) : une pour le poste du matin, une pour le poste de l'après midi, une pour le poste de nuit et une au repos.

Cette organisation des rotations d'équipe en travail continu est très complexe et ne peut pas être équitable pour tous. Il faut noter que ces équipes de suppléances ou de week-end sont mises en place par convention ou soumises à autorisation de l'inspection de travail.⁴

4.2.1- Les conséquences du travail posté sur le travailleur

Cet allongement de la durée d'utilisation des installations et des horaires d'ouverture à la clientèle peut se traduire par une dégradation des conditions de travail et de vie des salariés sur deux plans :

a- Sur le plan de la santé : diverses recherches ont été effectuées sur les effets biologiques, physiologiques ou pathologiques des rythmes de travail. Bien que les conclusions de ces travaux ne soient pas toujours convergentes, elles concordent en général sur un certain nombre de points. Ce sont les Scandinaves qui ont réalisé les premières études importantes. En Norvège, l'étude de Thiis Evensen et Aanonsen en 1958⁽¹⁾, a montré que les ouvriers effectuant un travail posté présentaient plus de troubles digestifs et nerveux, aussi cette étude a permis d'observer un taux de maladies sans cesse croissant parmi les ouvriers des postes de nuit.

⁽¹⁾ E. Granjeand. Op.cit

On pourrait citer plusieurs rapports faisant état de consommation abusive de médicaments observée chez les ouvriers des postes de nuit, qui prennent des stimulants la nuit, et des somnifères dans la journée.

De nos jours, on considère comme maladies professionnelles pour certains travailleurs de nuit, les symptômes dominants étant ceux de la fatigue chronique comme, par exemple :

- a- lassitudes générales même après le sommeil ;
- b- irritabilité psychique ;
- c- tendance à la dépression ;
- d- perte de vitalité – désintérêt pour le travail.

Cet état de fatigue chronique s'accompagne prédisposition accrue aux troubles psycho-somatiques qui se traduisent généralement par :

- a- la perte de l'appétit ;
- b- des troubles de sommeil ;
- c- des troubles digestifs ;
- d- des ulcères de l'estomac.

Les causes réelles de ces troubles concernent le rythme circadien et les perturbations dues aux changements de rythme imposé par le passage du travail du jour au travail de nuit. Il se produit une désynchronisation des mécanismes réglés sur le rythme circadien. Le cycle de travail se trouve opposé aux cycles des « contacts sociaux ». Ces perturbations n'affectent pas chaque ouvrier de la même façon, la gravité des troubles varie beaucoup d'une personne à l'autre, l'énergie nécessaire pour supporter les contraintes imposées par le travail de nuit diminue avec l'âge.

b - Sur le plan familial, Il est certain que le fait qu'un des deux conjoints ou les deux travaillent en équipe désorganise en partie ou complètement la vie familiale. La vie de l'un des conjoints se trouve désynchronisée par rapport à celle des autres membres de la famille : les heures de repas, de sommeil, de détente, les jours de congé ne coïncident plus et il est bien certain que cela peut entraîner de nombreuses difficultés pour l'équilibre de la famille.

« Déphasé par rapport aux rythmes généraux de la vie sociale, les horaires atypiques tendent à restreindre le temps pendant lequel le travailleur posté et chacun des membres de sa famille peuvent se trouver simultanément disponibles pour entrer en relation et partager les activités de la vie hors travail »⁽¹⁾.

Les travailleurs postés se plaignent beaucoup plus que les autres de manquer de temps à partager avec leur famille. Quand le père est « posté », la mère supporte une plus grande part de l'éducation des enfants. Les relations entre père, mère et enfants en sont affectées. Les mères qui travaillent de nuit pour pouvoir s'occuper de leurs enfants pendant la journée (notamment dans les professions de santé) le font au détriment de leur temps de récupération personnelle.

SECTION- 3 - **LES COÛTS ECONOMIQUES DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Lorsqu'il s'agit de faire évoluer les conditions de travail dans une entreprise particulière, des problèmes d'ordre économique se posent tels que :

- L'amélioration des conditions de travail, jusqu'ici principalement fondée sur des considérations humanitaires, peut-elle être ou non considérée aussi comme source de progrès économique ?
- Que coûtent actuellement à l'entreprise les conditions de travail qu'elle pratique, et peut-on déterminer un seuil à partir duquel il est possible d'améliorer l'existant sans alourdir les coûts ?

⁽¹⁾ Quéinnec et al., « Souffrir de ses horaires de travail », éd. Octarès. Toulouse. 1995.

- Quelles sont hors de l'entreprise les conséquences économiques des conditions de travail ?

Avant de tenter de répondre à ces questions, il est à noter d'après les spécialistes qu'il est difficile, dans une situation concrète, de déceler la part de chaque condition du travail considérée isolément ; plus difficile encore, même si l'on parvient à isoler ses effets, d'en apprécier toutes les conséquences.

1- Impact des conditions de travail sur la vie de l'entreprise :

Toute évolution positive des conditions de travail suppose de la part de la direction une prise de conscience de leurs effets. Or, cette prise de conscience est inégale selon les facteurs suivants :

1-1. Motivation sociale :

Là où les conséquences des conditions de travail sont dangereuses et nuisibles pour la santé du salarié, les impératifs sociaux et les textes légaux qui s'imposent suscitent les parades nécessaires d'intervention sans que le problème de coût ne soit jamais posé.

S'agissant, à l'inverse, de conditions de travail largement répandues dont les effets néfastes concernent non pas quelques travailleurs mais des populations entières, la motivation sociale se trouve neutralisée, l'ampleur du phénomène et l'impact économique ne sont jamais clairement mesurés.

Bref, les conditions de travail pourraient aisément être réparties, psychologiquement parlant, en deux groupes :

- celles dont les conséquences sont telles qu'elles ne peuvent s'exprimer en termes de coût ;
- celles dont l'étendue est telle que l'on n'en calcule pas le coût, tant il serait énorme.

1.2- Impact économique :

Il est difficile pour ces raisons de quantifier les coûts des conditions de travail. Il serait cependant précieux de pouvoir le faire. Si l'on pouvait en effet démontrer aux dirigeants que comme le croient beaucoup de spécialistes, l'amélioration des conditions de travail contribue de manière positive à l'économie de l'entreprise, ils examineraient ce problème avec moins de réticences, persuadés aujourd'hui que le changement des conditions de travail génère des dépenses sans contrepartie. Le résultat de cet état d'esprit est comme suite :

2- Coût social du travail dans l'entreprise :

Le coût du travail n'est pas seulement, pour l'employeur, celui résultant des salaires. L'entreprise doit aussi recruter et former son personnel, remplacer les absents par des heures supplémentaires ou du personnel temporaire, contribuer à la couverture des charges sociales, etc. En outre, si les conditions de travail accroissent l'absentéisme ou la démotivation du personnel, l'entreprise pour enrayer ses comportements, instaure des primes de production, d'assiduité, etc., qui accroissent ses charges. Le coût social du travail sera donc pour chaque entreprise la conséquence de ses conditions de travail.

2.1- Coût extérieur complémentaire :

2.1.1- Coût social indirect du travail posté :

Le coût supplémentaire direct du travail posté est pour l'entreprise presque négligeable. Mais le coût extérieur à l'entreprise est, dans tous les cas, important, mais difficilement chiffrable.

Les horaires postés interdisent toute vie familiale normale. Ils expliquent dans une large mesure, les désagréments de l'éducation des enfants, la progression des divorces. Les individus et la société en supportent les conséquences. Les horaires postés font également obstacle au développement d'une vie sociale et culturelle normale, et les expériences le prouvent dans des villes créées à proximité des complexes industriels et qui pratiquent ce genre d'horaire.

2.1.2 - Les rebuts :

l'entreprise ne supporte pas toute seule la charge financière des défauts de qualité :

- d'abord parce qu'elle tient compte, dans ses prix de vente, du coût de ce qu'elle a produit d'invendable ;
- ensuite, parce qu'il lui arrive aussi d'écouler dans le marché, ce qu'elle n'aurait pas dû distribuer. Et par conséquent, les rebuts coûtent à l'entreprise et aussi à la collectivité..

2.1.3 - L'absentéisme :

L'absentéisme des entreprises résulte de deux sources différentes :

- des maladies professionnelles objectivement diagnosticables et des accidents de travail incontestables qui sont indemnisés comme tels ;
- des « maladies » généralement atypiques et des « accidents » quelque peu douteux, qui sont en réalité le reflet d'attitudes de rejet ou résistance au travail.

Dans la majorité des cas, l'entreprise ne supporte pas seule la charge financière de l'absentéisme. Le taux de cotisation couvrant les accidents de travail, au delà d'un certain effectif, est individuel. Pour les accidents bénins, l'entreprise seule en supporte le coût. Pour les accidents graves, la victime, indemnisée par une rente qui n'est pas indexée, en supporte l'essentiel.

En ce qui concerne les maladies, dans la majorité des cas, l'entreprise complète les prestations de la sécurité sociale durant les trois premiers mois, mais les cotisations à la sécurité sociale, partagées entre l'employeur et le salarié, sont nationales. Ainsi l'entreprise qui, pratiquant des conditions de travail jugées mauvaises, souffre d'un absentéisme considérable paiera, les mêmes cotisations que l'entreprise ayant peu d'absence pour maladies. Le déficit chronique de la Sécurité sociale en résulte, régulièrement compensé par le budget de l'état. Par conséquent, l'entreprise rejette sur la collectivité une part du coût social des conditions du travail qu'elle a instituées.

3 - Le bilan des conditions de travail :

Un groupe de travail constitué à Lyon, par l'Université Lyon II et Ecole supérieure de Commerce, propose de dresser un bilan socio-économique de l'entreprise qui comporterait trois grands volets :

- un bilan financier qui intégrerait tous les éléments sociaux susceptibles de quantification. Ainsi pourrait apparaître ce que coûtent réellement à l'entreprise l'absentéisme et le turn-over, les défauts de fabrications, les accidents de travail, etc. ;

- des indicateurs quantifiés non évalués financièrement correspondant grosso modo au coût caché de certains phénomènes ; c'est ainsi par exemple qu'au coût direct connu d'un accident de travail s'ajoutent pour l'entreprise de multiples coûts cachés (perturbation dans l'atelier, remplacement de la victime par quelqu'un qu'il faut former, dégâts matériels, etc.) . Selon certaines estimations, ces coûts représentent trois fois la cotisation versée à la Sécurité sociale ;

- des indicateurs qualitatifs visant les effets non quantifiables des conditions de travail, par exemple le « climat social ».

3.1- L'analyse des coûts et avantages :

Il s'agit de l'élément décisif le plus important pour la plupart des dirigeants, car il détermine la compétitivité de l'entreprise. Malheureusement, la connaissance des coûts est souvent incomplète et ne permet pas de prévoir les gains à attendre d'une amélioration des conditions de travail. Une approche économique plus large saisit mieux la réalité.

Toute entreprise est un système socio-technique combinant des moyens matériels et humains pour produire des biens ou des services de manière efficace. Dans ce système l'homme est un élément inévitable dont le comportement peut être bénéfique pour l'entreprise ou au contraire engendrer des effets coûteux pour elle.

Il est dans l'intérêt de l'entreprise de réduire les dysfonctions dont les indicateurs sont considérés comme symptomatiques de « mauvaises » conditions de travail tel que : l'absentéisme – les accidents de travail – les défauts de qualité – la rotation du personnel – et les écarts de rendement, se mesurent en perte de productivité sans apporter d'avantages à quiconque. On peut attendre un comportement plus positif des salariés en créant une situation de travail plus conforme à leurs besoins et à leur équilibre physique et psychique. L'amélioration des conditions de travail est donc un moyen de réduire les coûts de production.

4 - Le coût des perturbations subies par l'entreprise⁽¹⁾ :

Le problème qui se pose : C'est comment mesurer les coûts de production en tenant compte des effets économiques des conditions de travail ?

Les méthodes classiques de gestion de la production reposent sur un ensemble de références (normes à atteindre, délais à respecter,...) auxquelles sont comparées les performances réelles.

La constatation d'écarts de production déclenche une analyse des causes des écarts (matières, technologies, produits, personnels) qui est elle même suivie de décisions de régulation.

Les méthodes classiques de comptabilité analytique sont bien adaptées à ce type de gestion : elles mesurent les coûts directs de l'unité de production sans faire la différence entre ce qui est « normal » et ce qui résulte des dysfonctionnements que l'on aurait pu éviter par une meilleure gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un constat chiffré peu orienté vers l'action. Ce constat est en outre incomplet : il ne mesure pas les coûts indirects engendrés par les perturbations à l'extérieur de l'unité de production. un « turn-over » élevé oblige, par exemple, le service de personnel à faire des embauches plus fréquentes.

Certains défaillances dans la production ont des effets irréversibles, non compensables, telles que les ventes manquées, les pertes d'images de marque. Faire appel à des sous-traitants , engage des dépenses supplémentaires non comptabilisés.

⁽¹⁾ C. PIGANIOL « Techniques et politiques d'amélioration des conditions de travail » PUF, éd. EME.1980.

Une première méthode consiste à mesurer les coûts directs et indirects liés aux conditions de travail observées dans une unité de production pendant une période déterminée, et à les rassembler dans un tableau de synthèse⁽¹⁾.

COUT DES PERTURBATIONS

Perturbations	Fréquence observée	Coût direct	Coût indirects	Coût des compensations	Pertes non compensables	Total
Turn-over						
Absentéisme						
Retards						
Accident de travail						
Grèves						
Pertes de rendement						
Pertes de qualité						
Retards de production						

Il s'agit de relever tous les coûts supplémentaire entraînés par chaque perturbation, et dans certains cas le coût est difficile à chiffrer (par exemple le manque à gagner, coût non compensable).

Une deuxième méthode a été proposée en France : créer un nouveau système de comptabilité analytique intégrable au plan comptable français, qui soit orienté sur la gestion des ressources humaines.

Dans le cas d'une comptabilité par centre de coût particulier à chaque activité anti-productive que l'on souhaite évaluer économiquement.

Une autre méthode s'inspire de la comptabilité des ressources humaines mise au point aux USA, dont les principes sont comme suite : toutes les dépenses dont les effets durent plus longtemps que l'exercice comptable sont assimilées à un investissement en ressources humaines, soumis à un amortissement.

Ainsi une dépense de formation est un investissement humain dont le coût financier doit s'étaler sur plusieurs années. L'amélioration des conditions de travail peut être considérée aussi comme un investissement.

⁽¹⁾ Idem.

L'étude des coûts de production doit donc dépasser le cadre de l'unité de production et aller à la recherche des « coûts cachés ».

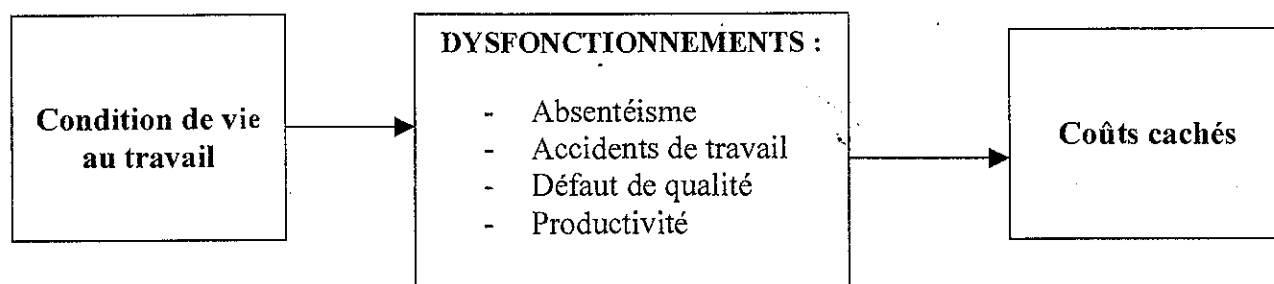
5- Les coûts cachés :

Ce concept a été conçu par le chercheur français Henri Savall dans les années 1970 en développant ce qui est appelé « l'analyse socio-économique »⁽¹⁾. Celle-ci apporte une méthode de transformation des données sociales en données économiques. Elle exprime l'ensemble de la vie de l'entreprise au moyen d'un langage unique : celui des unités monétaires.

Les coûts cachés sont une mesure approximative, exprimée en unités monétaires, du coût que subit l'entreprise du fait des dysfonctionnements imposés à l'activité par le comportement des travailleurs.

Celle-ci résulte des conditions de structures insuffisantes, parmi lesquelles SAVALL privilégie essentiellement les conditions de vie au travail. De leur côté, les dysfonctionnements sont regroupés autour de cinq catégories : l'absentéisme, les accidents de travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les insuffisances de productivité.

Le schéma général des coûts, dans l'hypothèse de SAVALL, s'exprime comme suite⁽²⁾ :



Comme le montrent ces travaux, l'erreur commise en évaluant la performance financière de l'entreprise selon les méthodes codifiées par le plan comptable et consacrées par les pratiques d'entreprises est très importante. L'ordre de grandeur des

⁽¹⁾ H. SAVALL « A la recherche des coûts et des performances cachées de l'entreprise », revue française de gestion, 1978.

⁽²⁾ Idem,

coûts cachés liés aux conditions de travail est élevé : l'évaluation partielle des indicateurs précités permet de les situer aux alentours de 15% du coût de production, soit environ 30 à 40% de la masse salariale.

Pour chaque type de dysfonctionnement, SAVALL développe une méthode d'évaluation financière des coûts cachés qui identifie :

- Les coûts salariaux,
- Les coûts de régulation de l'activité,
- La non-production ou la sous-activité,
- Les rebuts,
- Les coûts d'opportunité.

Dans le cas de l'absentéisme par exemple :

- Les coûts salariaux peuvent représenter l'indemnité de l'absent, le coût salarial du sureffectif quasi-permanent, le sursalaire du remplaçant, le sursalaire pour heures supplémentaires de compensation ;
- Les coûts de régulation correspondent suivant les cas à des coûts supplémentaires, à la surcharge de la maîtrise, à la surcharge des polyvalents, à la sur fréquence d'appel au service d'entretien ;
- La non-production résulte de l'arrêt d'outils, faute de remplacement ou de la sous-productivité du remplaçant même s'il est polyvalent ;
- Les rebuts expriment le coût de l'inattendu de l'inaccoutumance du remplaçant ;
- Les coûts d'opportunité sont des effets dynamiques à terme, comme par exemple, l'introduction de nouvelles absences, par mécontentement du remplaçant à la moindre fiabilité du produit, les préjudices commerciaux comme des parts de marché.

L'introduction des coûts cachés, complémentairement aux données économiques traditionnelles, mène à la possibilité d'un diagnostic socio-économique.

L'amélioration de la compétitivité, de la rentabilité ou de l'efficacité économique et sociale de l'entreprise ne peut plus être obtenue par la seule accumulation des ressources financières, des moyens techniques et d'effectifs ou d'heures de travail. L'homme veut être un producteur et un professionnel pris en considération dans son organisation. Lorsque cette règle de la considération professionnelle n'est pas observée, l'entreprise accumule des dysfonctionnements, des contre performances, ce sont les coûts cachés. La singularité de ces coûts est d'être produits collectivement, aucun individu en particulier n'étant responsable d'un coût spécifique ; en revanche, l'acteur est solidaire avec d'autres individus dans la production de ces coûts.

Enfin l'analyse des coûts est une étape nécessaire du diagnostic des conditions de travail. A défaut d'une comptabilité des ressources humaines, on peut toujours établir un tableau chiffré du coût total des perturbations, qui servira de point de départ à l'évaluation économique des projets d'amélioration des conditions de travail.

SECTION - 4- **LES INDICATEURS DES CONDITIONS DE TRAVAIL :**

Des conditions de travail difficiles peuvent générer des conséquences négatives sur l'individu et l'entreprise. On choisira, parmi ces conséquences de conditions de travail dégradées, de détailler cinq aspects : l'accident de travail, les maladies professionnelles, le stress, le turn-over et l'absentéisme.

Ces indicateurs sur la construction desquels il convient de s'arrêter constituent autant de « sonnettes d'alarme » pour l'entreprise.

1 / L'ACCIDENT DE TRAVAIL :

1.1- Définition :

L'accident du travail est certainement la conséquence la plus explicite de conditions de travail dégradées et un indicateur pertinent de dysfonctionnement du système de production. Il est défini comme un « accident de travail » et par extension concerne les atteintes physiques à l'employé à l'occasion du travail, ce qui prend en compte par exemple les accidents survenus pendant le trajet entre le domicile et le travail.

En termes légaux, « est considéré comme accident de travail, tout accident ayant entraîné une lésion corporelle, imputable à une cause soudaine, extérieure, et survenu dans le cadre de la relation de travail »⁽¹⁾.

L'accident de travail est un événement imprévu est soudain, survenant au temps et au lieu du travail, par le fait ou à l'occasion du travail, et provoquant chez un travailleur des lésions corporelles ou la mort. Cet événement est le plus souvent violent et provient généralement de l'action d'une cause extérieure.

Précisons ci-après les principaux critères retenus dans cette définition :

* Soudaineté : Il s'agit d'une condition que le législateur considère nécessaire à la qualification de l'accident de travail : « la brusque apparition, au temps et au lieu du travail, d'une lésion physique ». dans le cas fréquent où la lésion est le résultat d'une cause extérieure, le législateur retient le fait que la lésion a pour cause un fait précis ayant « origine et date certaine ».

La jurisprudence exige que l'accident se soit produit au temps et au lieu du travail et qu'il soit rattaché à l'exécution du travail.

* Existence de lésions corporelles : L'existence d'une lésion corporelle caractérisée est une des critères essentiels de l'accident du travail. A contrario, si la cause d'une lésion demeure inconnue, son rapport avec le travail ne peut être ni établi ni présumé et la qualification d'accident de travail ne pourra être retenue.

⁽¹⁾ art. 6 – L 83-13 du Code de l'assurance sociale. Guide des procédures « Prévention des accidents de travail et maladies professionnelles » CNAS, 2001.

* Violence : Si l'idée d'accident suggère celle de violence, celle-ci ne constitue pas une condition nécessaire à la qualification de l'accident de travail. C'est ainsi que le législateur a admis comme accident du travail les conséquences d'un coup de froid.

* Cause extérieure à l'individu. L'accident du travail doit être distingué de troubles ayant eu lieu au travail, mais qui tiennent à l'évolution d'un état pathologique, chez le salarié.

Ce critère a conduit à considérer tous les événements étrangers à la condition physique de l'individu : par exemple, les suicides et les crimes passionnels, ayant eu une relation directe avec le travail ... Puis, la jurisprudence a reconnu que « la brusque survenance d'une lésion physique au temps et au lieu de travail constitue, par elle-même, un accident imputable au travail » sauf faute contraire. Cette condition est considérée, aujourd'hui, comme une précision du lien nécessaire, entre la lésion et le travail.

1.2 - Accident de travail et Accident de trajet :

Les périodes de déplacement nécessaires au salarié pour se rendre à son travail et en revenir ayant été considérées comme des période de travail, les accidents dits « de trajet » sont couverts au même titre que les accidents du travail proprement dits.

C'est ce que résulte de l'article 12, L.83-13 de la CNAS⁽¹⁾ : « Est assimilé à un accident de travail, l'accident survenu pendant le trajet effectué par l'assuré pour se rendre à son travail ou en revenir quel que soit le mode de transport utilisé, à condition que le parcours n'ait pas été, sauf urgence ou nécessité, cas fortuit ou force majeure, interrompu ou détourné.

Le parcours ainsi garanti est compris entre d'une part le lieu de travail et d'autre part le lieu de résidence ou un lieu assimilé tel que celui où le travailleur se rend habituellement soit pour prendre ses repas, soit pour des motifs d'ordre familial ».

⁽¹⁾ Caisse Nationale des Assurances Sociale des travailleurs salariés.

1.3 - Accident et incident :

Les événements anormaux qui se déroulent sur le lieu de travail sans faire de victimes donnent lieu à des incidents, soit à des accidents, s'il y a une ou des victimes.

Selon Wisniewski J [1983] , 330 événements anormaux engendrent, en moyen :

- 300 incidents
- 29 accidents bénins
- 1 accident grave

C'est dire que tout incident devrait être étudié avec le même soin qu'un accident puisque sa répétition pourra entraîner tôt ou tard, un accident grave. L'incident est un « signal d'alarme » dont il faut tenir compte.

On peut classer comme suite les événements anormaux :

- Incidents,
- Accidents,
- Accidents sans arrêt,
- Accidents avec arrêt,
- Accidents ayant entraîné une incapacité temporaire (I.T),
- Accidents graves (laissant des séquelles définitives),
- Accidents ayant entraîné une Incapacité Permanente (I.P),
- Accidents ayant entraîné une Incapacité Permanente Partielle (I.P.P),
- Accidents ayant entraîné une Incapacité Permanente Totale (I.P.T),
- Accidents mortels.

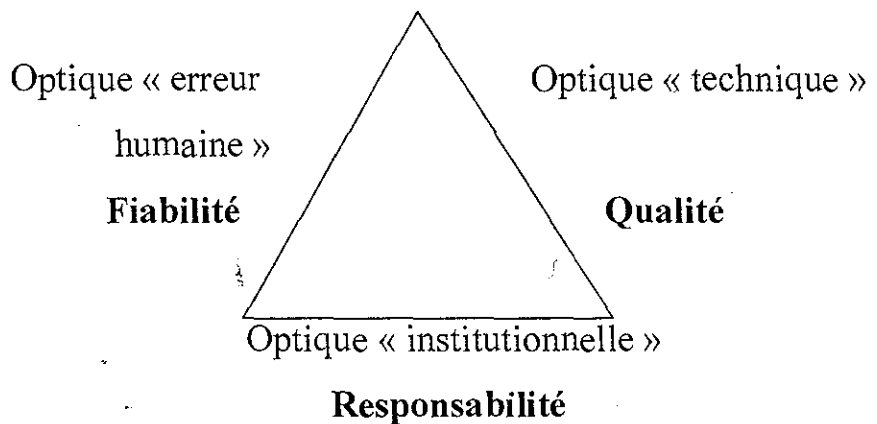
1.4 – L'existence d'une relation entre l'accident et le travail :

Le choc subi par le travailleur doit avoir eu lieu « dans le cadre de la relation de travail » (art 6, L83-13. CNAS). Le salarié doit donc se trouver sous l'autorité de son employeur, au moment où il est victime de ce préjudice corporel. L'employeur est tenu de déclarer tout accident dont il a eu connaissance, à la CNAS dont relève la victime. Il doit le faire dans les quarante-huit heures, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Cependant certaines entreprises peuvent être autorisées à ne pas déclarer les accidents dits « bénins », c'est-à-dire les traumatismes qui n'entraînent, ni arrêt de travail, ni soins médicaux. Pour cela, elles doivent s'engager à tenir un registre d'infirmierie.

1-5 - Les causes des accidents de travail :

L'accident de travail trouve son origine dans un ensemble d'éléments organisationnels, physiques ou psychologiques qui rendent difficile sa compréhension a priori. On distingue trois grands courants d'interprétation de l'accident⁽¹⁾.



Ces trois interprétations dominantes sont le fruit des représentations de la situation par l'observateur. De ce fait l'accident n'existe que par la lecture qui peut en être faite.

Les causes des accidents du travail ne sont jamais simples – même lorsqu'il s'agit d'un accident apparemment banal. Les statistiques montrent que les causes les plus fréquentes ne sont pas les machines les plus dangereuses (scies circulaires, toupies, presses, etc.), ni les substances présentant les risques les plus grands (explosifs ou liquides volatils inflammables), mais bien plutôt les actes très ordinaires, comme un faux pas, une chute, une erreur dans la manutention des marchandises ou dans l'utilisation d'un outil, la chute d'un objet, etc. De même, ce ne sont pas que les handicapés qui sont le plus souvent victimes d'accidents, mais au contraire, les

⁽¹⁾ A.DAYAN et al. op, cit p 480.

individus les plus doués du point de vue physique et psychologique, c'est-à-dire les jeunes travailleurs. Il faut admettre qu'il existe dans l'industrie moderne une infinité de risques visibles ou invisibles :

- Par risques invisibles, on entend par exemple les échafaudages dans le secteur du BTP⁽¹⁾ dépourvus de garde-corps, les ouvertures pratiquées dans le sols, les fuites des produits chimiques, ou encore la surface de travail d'un robot que l'on a négligé d'enclôre et de verrouiller.

- Quant aux risques invisibles, ils sont en grand nombre et de plus en plus redoutables ; gaz inertes, vapeurs de soudages, bruit, vibrations, effets imprévus des mélanges de produits chimiques, etc.

Le progrès technique a fait apparaître de nouveaux risques pour la santé, mais il facilite aussi la prévention. Il réduit considérablement la gravité des risques traditionnels et améliore les normes de sécurité.

En outre, depuis que, dans nombre de pays, les accidents de trajets sont assimilés à des accidents de travail, la distinction entre risques professionnels et risques non professionnels s'estompent, et le rôle du facteur humain ainsi que l'importance des circonstances de l'accident apparaissent de plus en plus nettement.

L'accident est souvent le résultat d'une combinaison de facteurs techniques, physiologiques : il peut faire intervenir la machine, le milieu de travail (éclairage, bruit, vibration, produit volatils, manque d'oxygène), la posture de l'ouvrier , la fatigue due au travail . les causes d'un accident peuvent également être liées aux circonstances dans lesquelles le travailleur effectue le trajet de son domicile à l'usine, à ses activités extra professionnelles, à son humeur, à son éventuel sentiment de frustration, à l'exubérance de la jeunesse, etc.

Dans les pays en développement s'ajoute la malnutrition, les maladies endémiques, le manque d'adaptation au travail industriel et les bouleversements que l'industrie a introduits dans la vie individuelle et familiale des travailleurs. Il n'est

⁽¹⁾ PTP (Bâtiment et Travaux Publics).

donc pas surprenant que l'on se préoccupe de plus en plus aujourd'hui des risques d'accidents inhérents au comportement humain, que se soit à l'usine ou ailleurs.

1.6- Evolution des accidents de travail :

L'évolution des accidents de travail a connu en France depuis vingt ans des tendances contradictoires. Le vaste mouvement en faveur de l'amélioration des conditions de travail des années 70 avait permis une diminution substantielle des accidents du travail jusqu'au milieu des années 80.

De 1986 à 1991, le nombre des accidents de travail mortels ne cessent d'augmenter ; il est de 1080 accidents mortels en 1986 et de 1328 en 1991 ; les taux de gravité, 0,90 en 1986 et 1,07 en 1991 (INSEE⁽¹⁾, Annuaire statistique de la France, Edition 1993) confirme cette dégradation des conditions de sécurité au travail et témoigne notamment de l'impact négatif de la précarisation de travail.

Cette recrudescence préoccupante des accidents de travail, dans un pays qui n'avait de voir ses taux diminuer depuis près de vingt ans, montre à quel point la bataille pour la sécurité au travail n'est jamais définitivement acquise, en particulier lorsque le souci de la rentabilité prend le pas sur toute autre considération⁽²⁾. Il est clair que la recherche d'une plus grande flexibilité du travail a conduit les entreprises à des pratiques de la gestion d'emploi (précarisation du travail, recours à l'intérim) et de gestion de la production (production en flux tendus) parfois peu compatibles avec les impératifs de la sécurité au travail.

D'après les spécialistes en économétrie, l'accroissement du nombre des accidents de travail en 1998 et 1999 résulte en partie de l'amélioration de la situation économique⁽³⁾ : le nombre d'heures travaillées augmente, et avec lui les occasions d'accidents. Mais le risque d'accident par heure travaillée s'accroît lui aussi avec la reprise, et l'économétrie confirme qu'il est sensible à la conjoncture, ce qui explique la tendance à la baisse du risque d'accident depuis le milieu des années quatre vingt.

⁽¹⁾ Institut National des Statistiques Economiques et Sociales (INSEE- France)

⁽²⁾ Laurent Vogel « les salariés paient la course à la rentabilité avec leur santé » Dossier : Conditions de travail. Bureau Technique Syndical européen (BTS),

⁽³⁾ « Les conditions de travail » éd. Problèmes économiques, N° 2.731. 10/10/2001.

1-7 - Les instruments de mesures des accidents de travail :

1.7.1 - Taux de fréquence et de gravité des accidents de travail⁽¹⁾ :

Deux indicateurs permettent de restituer l'état de la sécurité du travail dans une entreprise : le taux de fréquence et le taux de gravité. L'étude statistique des accidents de travail permet d'appréhender la détérioration du climat social que provoquent souvent des accidents répétitifs, et de se faire une idée sur les dangers réels des conditions de travail.

a- Taux de fréquence :

Le taux de fréquence permet de faire des comparaisons entre diverses entreprises. Il indique la fréquence des accidents de travail par rapport au temps de travail.

Il se calcule par million d'heures :

$$\text{Taux de fréquence} = \frac{\text{Nombre d'accident avec arrêt} \times 1000.000}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

$$\text{Taux des fréquences des accidents bénins} = \frac{\text{Nombre d'accidents bénins}}{\text{Effectif moyen}}$$

b- Taux de gravité :

Le taux de gravité permet de faire des comparaisons entre diverses entreprises, mais il permet surtout de constater le progrès en matière de sécurité accompli dans l'entreprise elle-même.

⁽¹⁾ D. Picard « La veille social » éd. Vuibert- Gestion .1991, p 61.

Il est égal au nombre de journées perdues pour 1000 heures travaillées.

$$\text{Taux de gravité} = \frac{\text{Nombre de journées perdues} \times 1000}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

Il est à noter qu'un accident mortel est comptabilisé pour 6000 journées perdues. Aussi calculé en parallèle, ce type de mesure de fréquence rend possible des comparaisons avec les statistiques nationales d'accident de travail.

Ces indicateurs diffèrent selon les pays concernés au Québec, par exemple, la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail (CCST) utilise surtout les trois mesures suivantes :

$$\text{- Taux d'incident} = \frac{\text{Nombre de lésions professionnelles compensables} \times 100}{\text{Nombre d'employés} \times 100}$$

$$\text{- Indice de gravité} = \frac{\text{Nombre de jours d'indemnisation et de jours standard}}{\text{Nombre de lésions professionnelles compensables}}$$

Indice composé = taux d'incidence x indice de gravité - le nombre moyen de jours de travail perdus par 100 salariés.

Ces indicateurs permettent de déterminer la dangerosité du travail dans une entreprise donnée, leur valeur et leur variation comme nous l'avons précisé plus haut, témoigne d'un certain état de conditions de travail et de leurs défaillances éventuelles dont il convient d'analyser les causes de manière plus approfondie.

1.8- Les Coûts des accidents de travail :

Les accidents de travail créent aussi des torts à l'entreprise. On distingue également, ici, les coûts directs et les coûts indirects.

1.8.1- Les coûts directs :

- Le nombre d'heures perdues, pour la réalisation du travail confié à l'accidenté.
- Le nombre d'heures d'interruption de l'activité normale d'autres salariés, pour porté secours à l'accidenté, pour réguler son absence ou, encore, pour impossibilité de travailler (si l'accident a été accompagné de détérioration du matériel ou des bâtiments)
- Le nombre d'heures passées par les services médicaux, et le coût des soins apportés par ceux-ci.
- Le nombre d'heures passées en enquête par l'employeur et les salariés membres du C.H.S.C.T⁽¹⁾, après l'intervention d'un accident.
- Le coût lié à la réparation ou au remplacement de l'équipement dégradé ou à la transformation des locaux endommagés suite à l'accident.
- Les cotisations supplémentaires à verser à la Caisse d'assurance maladie. Elles peuvent être imposées à l'employeur suite à une infraction commise par l'employeur et constatée par les inspecteurs du travail .

1.8.2 - les coûts indirects :

Sont à prendre en compte :

- la sous-productivité du travail du remplaçant éventuel du salarié accidenté ;
- la détérioration de l'image de marque de l'entreprise que représentent des conditions de travail dangereuses ;

⁽¹⁾ Comité d'Hygiène et de Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT).

Différentes études ont fait ressortir un coût indirect avoisinant 30 à 60% de la cotisation.

2/ LES MALADIES PROFESSIONNELLES ET STRESS:

2.1- Les maladies d'origines professionnelles :

A côté du risque d'accident du travail, certaines situations de travail exposent des salariés à un risque de pathologie professionnelle. Le code de la sécurité sociale énumère dans des tableaux spécifiques les différentes maladies résultant de l'exécution de certains travaux. L'idée que certaines maladies résulteraient de la pratique de certains travaux conduisit à envisager la réparation des dommages causés par ces maladies au même titre que s'ils résultaient d'un accident de travail. Ces considérations furent concrétisées par une loi⁽¹⁾ 83-13 du 2 juillet 1983- art 63 et 71.

La législation crée pour certaines maladies, répondant à certaines conditions dites maladies professionnelles reconnues, une présomption d'imputabilité aux conditions de travail.

La définition des maladies professionnelles traduit un important travail juridique. La reconnaissance d'une maladie comme « professionnelle » dépend d'abord de son appartenance à une liste limitative. Cette liste énumère des « tableaux » ; chacun d'eux décrit une pathologie et les expositions susceptibles de la provoquer. Les maladies qui ne sont pas reprises dans ces tableaux peuvent toutefois être indemnisées, s'il est prouvé qu'elles résultent de l'action violente et soudaine d'un élément étranger, par le fait ou à l'occasion de l'exécution du travail, et durant l'exécution du contrat de travail.

2.2 - Calcul des fréquences des maladies professionnelles :

Les responsables des ressources humaines ont ici à établir, avec la collaboration de la médecine du Travail, la liste la plus exhaustive et la plus actualisée possible des maladies professionnelles ou à caractère professionnel, dont peuvent être atteints les membres d'entreprise.

⁽¹⁾ Guide des procédures CNAS op, cit.

Cela conduit à observer quelle est la fréquence de chacune des maladies recensées dans la population examinée.

On calcul alors, par niveau de qualification, des ratios du type suivant :

$$\text{Ratio de fréquence de la maladie A} = \frac{\text{Nombre de personnes atteintes de la maladie A}}{\text{Effectif moyen}}$$

Plus chacun des ratios établis tend à s'élever, plus l'activité du secteur considéré présente des dangers pour les salariés.

2.3 - Les causes des maladies professionnelles :

Les maladies professionnelles, beaucoup moins spectaculaires que les accidents, ont été largement ignorées, mais représentent désormais une forte part des troubles associés au travail. Les atteintes de ces maladies sont de trois ordres :

- Physiologique : altération organique (exemple : la silicose, liée à l'aspiration de poussières de silice) et/ou altération fonctionnelles (exemple les troubles de sommeil liée aux changements d'horaire de travail) ;
- Psychologique : altération du comportement lié soit aux caractéristiques psycho-pathogènes du travail (exemple : mauvaises relations de travail) soit à des caractéristiques socio-pathogènes (exemple : difficulté dans la vie familiale) ;
- Psychosomatique : liaison entre les troubles psychiques et les troubles organiques ou fonctionnels.

Le bruit et le port de charges lourdes entraînent les principaux risques de pathologie liée au travail, bien que le travail sur écran cathodique et celui impliquant des manipulations de produits chimiques et biologiques développent eux aussi des risques de maladies graves.

Plus généralement, dans les sociétés industrielles de nombreuses situations de travail sont sources de tension nerveuse. La pénibilité a changé de registre.

Dans l'industrie, certains postes qualifiés ou non, requièrent une attention permanente, l'organisation en flux tendu, pour la production et la livraison accentuent les pressions et les rythmes de travail, les consommateurs découvrent les vertus de la concurrence et développent leurs exigences... Autant de facteurs qui augmentent les pénibilités et les nuisances ressenties par un nombre grandissant des salariés ⁽¹⁾.

Aujourd'hui de nombreuses maladies professionnelles sont reconnues et associées à des activités précises. Ainsi le BIT avance le chiffre de 100.000 victimes de l'amiante par an dans le monde.

Récemment, l'attention s'est portée sur un véritable symptôme de certaines dérives des conditions de travail, la recrudescence des « Troubles Musculo-Squelettiques » (TMS). Ce phénomène est constaté dans l'ensemble des pays industrialisés. Il s'agit des inflammations des tendons et des nerfs se trouvant à la périphérie des articulations, engendrant des douleurs importantes et souvent invalidantes, obligent fréquemment à des interventions chirurgicales. Certaines de ces pathologies peuvent survenir à la suite d'efforts de courte durée où une articulation est en position forcée. Mais, le plus souvent, elles résultent de l'exécution de gestes répétitifs. Le froid, les vibrations, la manutention, sont des circonstances aggravantes ⁽²⁾. On parle selon le cas de « syndromes d'hyper sollicitation », ou de « lésion pour efforts répétés ». Pratique ancienne, le travail répétitif ne peut expliquer à lui seul l'épidémie de TMS constatée au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Elle peut être considérée comme un signe de l'intensification du travail.

Les épidémiologistes et les ergonomes mettent en cause l'aggravation des contraintes de temps dans des emplois de bureau comme sur certains postes

⁽¹⁾ Enquête européenne sur « Les conditions de travail », 1998.

⁽²⁾ A. LECLERC « Les facteurs psychosociaux dans l'enquête sur les affections péri-articulaire et le travail répétitif » in actes du séminaire sur TMS et conditions de travail, Paris 1998, op, cit.

industriels⁽¹⁾. La diminution des temps de pauses informels et particulièrement néfastes. Certaines études montrent en effet que l'accélération de la rotation sur les postes, le manque de formation à la prise de poste (notamment des personnels intérimaires), le manque de disponibilité des encadrants augmentent le risque d'exposition des salariés à ces maladies professionnelles. Enfin la tension causée par la pression temporelle joue par elle-même un rôle dans l'apparition de pathologies.

Les TMS représentent la principale cause de maladies professionnelles indemnisées en Europe et leur nombre augmente chaque année (en 1997, TMS représentaient 80% des maladies professionnelles déclarées).

2.4 - Les coûts directs et indirects des maladies professionnelles :

Ces maladies professionnelles constituent tout un ensemble de coûts directs et indirects pour l'entreprise allant à l'encontre des objectifs de rentabilité recherchés.

2.4.1 - coûts directs :

- Le nombre d'heures d'absence éventuelle, rémunérées, à chacune des victimes.
- Le temps passé à réguler cette absence.

2.4.2 - coûts indirects :

- Climat social tendu, si les maladies sont graves et nombreuses,
- Effets négatifs sur l'image de marque de l'entreprise.

⁽¹⁾ [Saurel-Cubizolles M-J et al., « Travail répétitif sous contrainte de temps et douleurs périarticulaires des membres supérieurs des ouvriers de l'industrie » 1997 in Les conditions de travail., de M.Gollac et S. Vollkof op.cit

2.5 - LE STRESS :

2.5.1 - Définition :

Dans la langue anglaise courante, le terme « stress » désigne, pour les ingénieurs, l'effort ou la contrainte qui engendre une déformation dans la pièce qui y est soumise. En biologie et en médecine, cette expression a un sens différent⁽¹⁾ : « elle désigne un processus qui a son siège dans l'organisme, à savoir la réponse globale de l'organisme à l'action de facteurs qui exigent l'adaptation de celui-ci aux influences, aux modifications, aux sollicitations et aux tensions auxquelles il peut se trouver exposé ». Toutefois les agressions d'origines physiques ne sont pas seules capables de déclencher le processus en questions. Des facteurs mentaux ou sociaux peuvent également le provoquer ; c'est le cas par exemple, lorsque le souvenir d'un évènement désagréable nous parvient à l'esprit, lorsque nous sommes appelés à réaliser une performance qui nous paraît dépasser nos moyens ou encore lorsque nous sommes préoccupés, à tort ou à raison par quelques aspects de notre travail ou de notre vie familiale.

Pourtant, les conditions de travail sont loin d'être aussi pénibles qu'au temps de Zola. Des technologies toujours plus perfectionnées se développent pour soulager les salariés des tâches les plus ingrates et améliorer la communication entre les individus.

Et Malgré ça, tous les indicateurs sont au rouge. Si paradoxal que cela puisse paraître, le stress au travail atteint des sommets inégalés, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle concernée, salariés, cadres ou dirigeants.

Selon une enquête récente⁽²⁾, 72% des salariés dans les sociétés industrialisées ressentent du stress. Encore plus alarmant, 86% des cadres se sentent de plus en plus stressés.

⁽¹⁾ (Levi LENNART « Le Stress dans l'industrie » éd. Bureau International du Travail, 1983.

⁽²⁾ T. ROUSSEAU « La charge de travail », Coll. Etudes et documents éd. Anact 2001.

2.5.2 – Les causes du stress :

Le stress est une réaction face à des contraintes physiques ou psychologiques. On peut mettre en évidence différentes sources de stress professionnels ⁽¹⁾:

- Facteurs intrinsèques au travail (conditions de travail, contrainte du temps, etc..).
- Conflits, ambiguïté et surcharge de rôle et de responsabilités.
- Carrière : trop ou pas assez de promotion, absence de sécurité d'emploi, ambition contrariée.
- Relations professionnelles difficiles avec le supérieur, les collègues, les subordonnés, difficultés de délégation.
- Climat organisationnel : pas ou peu de participation aux processus de décisions, un accroissement des exigences du travail et du degré d'autonomie.
- La vie familiale et personnelle peut être aussi source de stress.

2.5.3 - L'évolution du stress :

Comme nous l'avons souligné en haut, les différents facteurs de stress physique régressent progressivement (même si ce n'est pas encore assez rapide dans certains secteurs d'activités), alors que les autres sources de stress – la pression, les changements, les frustrations et les relations humaines – sont en progression constante.

Le monde du travail n'est plus celui du 19^{ème} siècle. Mais cela ne signifie pas qu'il ne fait plus souffrir les individus. L'utilisation de la technologie moderne a même créé de nouvelles souffrances physiques : le travail sur ordinateur, avec la posture et l'immobilité qu'il impose, entraîne ainsi des maladies professionnelles que les médecins du travail connaissent bien, les TMS, qui s'ajoutent aux risques traditionnels.

L'enquête de la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de travail a interrogé en 1996 un échantillon représentatif de 15800 personnes dans la Communauté. Les résultats mettent en évidence le stress et les TMS comme risque majeur pour la santé au travail. Plus de la moitié des travailleurs sont soumis à des

⁽¹⁾ J.M. FOURGOUS et E. DAUJARD « Qualité de vie au travail et performance » éd. Organisation, 1993.

rythmes intenses et à des délais serrés. Les rythmes de travail sont déterminés par la demande externe (client, usagers, patients) plus que par les machines.

Cette émergence d'une nouvelle pathologie du travail correspond à l'évolution générale des conditions de travail constatée dans les pays industrialisés vers une pression plus mentale que physique, poussée par le culte de la performance.

2.5.4 – le culte de la performance :

Pendant longtemps, la relation au travail était une relation contractuelle, c'est-à-dire que le salarié devait accomplir la tâche pour laquelle on l'avait engagé : bien travailler consistait tout simplement à faire ce qu'on vous a demandé de faire.

A partir des années 80 et surtout des années 90, on a vu apparaître une autre idéologie : faire son travail ne suffisait pas, il fallait le dépasser, et progressivement s'est installé un culte de la performance et du dépassement. Résultat : le travail n'est jamais plus perçu comme un moyen de satisfaction : même si vous avez bien accompli votre tâche, même si vos résultats sont bons, vous avez l'impression de ne pas avoir atteint vos objectifs. Peu à peu disparaît ou du moins s'affaiblit le sentiment du travail bien fait, de la plénitude de la tâche accomplie, partagé par l'individu et l'entreprise.

Cette idéologie de la performance, ce sentiment que plus on saute haut, plus la barre va monter, est une source à la fois de pression et de frustration. Et d'après les spécialistes trop de performance tue la performance.

C'est dans la notion de zéro défaut (modèle japonais) que le culte de la performance est à son apogée. Les entreprises ont développé ce langage pour mettre en avant l'idée selon laquelle la qualité des produits et des services est à leurs yeux, primordiale, une sorte de garantie totale pour le consommateur. Ces images sont d'abord apparues en Europe de manière assez conviviale et modérée, dans les années 70, à travers ce qu'on appelle « les Cercles de Qualité ». On a essayé d'optimiser le travail. Il s'agissait d'une démarche plutôt saine et logique d'amélioration : comment devenir encore meilleur ? Mais rapidement, les cercles de qualité se sont structurés dans des démarches beaucoup plus rudes et plus contraignantes, et on définit des objectifs de

perfection absolue. Ainsi, à côté du « toujours plus », s'est développé le « toujours mieux »⁽¹⁾, s'articulant sur des objectifs de qualité, l'objectif ultime étant la qualité totale. Cette idéologie de l'excellence, qui exige une amélioration permanente dans tous les domaines, nécessite un effort d'adaptation considérable pour le salarié et ce en raison de l'enchaînement de multiples objectifs. La stratégie des 5 zéros : 0 délai, 0 stock, 0 panne, 0 défaut et 0 papier, développée dans certaines unités de production européennes, en est un parfait exemple de pressions qui pèsent sur les travailleurs.

Le stress positif (ou stress) est un moteur qui permet d'un côté, d'augmenter sensiblement l'activité d'un individu qui y est soumis et d'un autre côté, permet son adaptation aux conditions de son environnement et sa réussite.

Cependant, le stress trop élevé ou négatif devient dysfonctionnel (distress), son impact est à la fois physiologique (dégradation du rythme cardiaque, de la tension...), émotionnel ou psychologique (l'anxiété, dépression, colère ou agressivité,..) et comportementale (impulsivité, démotivation, absentéisme, moindre performance physique...).

2.6 - LE COUTS DU STRESS :

2.6.1- Le coût social du stress ⁽²⁾

Depuis une dizaine d'années, toutes les études, enquêtes et tous les sondages le confirment – le stress touche un nombre important d'individus et les fait souffrir. Ce sont les charges de travail trop lourdes (pour 48% des sondés), les délais et consignes difficiles à respecter et les exigences des clients (pour 43%), les postures physiques et les manipulations fatigantes (39%), les cadences de travail trop rapides (32%), les objectifs difficiles à atteindre (35%) et les incertitudes sur l'avenir professionnels (35%) qui apparaissent être les principales sources du stress. Cela explique que 75% des salariés souhaitent que le stress soit reconnu comme une maladie professionnelle à part entière, comme c'est le cas en Suède.

⁽¹⁾ P. LEGERON « Le Stress au travail » Odile Jacob Edition, Sep. 2001.

⁽²⁾ T. ROUSSEAU, op,cit.

Chez les cadres, le phénomène n'est pas moindre. Dans une enquête menée en 1992, un cadre sur deux se disait déjà stressé. Dans un sondage réalisé en 1999, 89% des cadres s'avouaient plus stressés qu'il y a dix ans. En 2001, une nouvelle étude confirmait ces données : 85% des cadres éprouvent du stress dans leur activité professionnelle, et pour 86% d'entre eux, le stress a plutôt augmenté ces dernières années.

Ce phénomène ne concerne évidemment pas uniquement la France. Aux Etats-Unis, 40% des salariés considèrent leur travail comme très ou extrêmement stressant. Au Japon, 63% des salariés estimaient travailler dans des conditions stressantes en 1997, contre 53% en 1982.

2.6.2- Le coût économique du stress :

Le stress coûte cher aux personnes qui en souffrent (leur santé se dégrade), mais aussi aux entreprises pour lesquelles elles travaillent et à l'économie nationale.

Pour les Etats -Unis, le BIT estime entre 200 et 300 milliards de dollars par an, le coût supporté par les entreprises à cause du stress. Dans l'Union européenne, où l'on évalue à quarante et un millions le nombre de salariés concernés par des problèmes de santé dus au stress au travail, ce coût atteindrait annuellement les 20 milliards d'euros.

Le coût financier du stress est aussi illustré par le nombre de demandes d'indemnisation qui sont présentées par les employés, soit dans le cadre des régimes auxquels ils sont affiliés, soit lors de procès devant des tribunaux civils. En 1995 aux Etats-Unis, la moitié des indemnités versées par l'entreprise à des salariés, à la suite de condamnations, étaient pour motif de stress excessif.

3/ - L'ABSENTEISME ET LE TURN-OVER :

Souvent considéré à la fois comme symptôme de conditions de travail difficile et comme indice de conflictualité latente, l'absentéisme et le turn-over (appelé aussi taux de rotation ou de roulement), sont deux phénomènes étroitement reliés à la performance économique des entreprises et à la satisfaction générale que les personnes impliquées retirent de leur participation au bon fonctionnement de ces entreprises.

L'absentéisme et le turn-over sont des phénomènes distincts mais également reliés entre eux : l'absentéisme se rapporte généralement au temps perdu à cause d'absence du travail en regard du temps prévu ou programmé, et le turn-over traduit l'ampleur des mouvements d'entrée et de sortie des effectifs au service d'une entreprise au cours d'une période donnée. Quand aux liens étroits qui existent entre les deux phénomènes, c'est qu'un taux d'absentéisme élevé peut être un signe avant-coureur d'un taux de turn-over élevé.

Sur ce point, certains auteurs tels que Burke et Wilcox⁽¹⁾, dans leur revue de la littérature, signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision beaucoup plus importante, celle de quitter définitivement l'entreprise. Aussi certains auteurs tel que D.Weiss⁽²⁾ voit dans l'absentéisme une forme de refus de travailler, une décision laissée en grande partie au choix du travailleur surtout lorsqu'il s'agit d'absences de courte durée.

Pour mieux cerner ces deux phénomènes qui représentent des indicateurs précieux de l'état du climat social et des conditions de travail, nous les traiterons séparément sous les aspects suivants : leur perception, leur mesure, les facteurs qui peuvent les expliquer ou les causes multiples qui sont à la base de leurs survenances et enfin les coûts économiques pour l'entreprise.

⁽¹⁾ BURK, R.S et WILCOX, D. « Absentéisme et Turnover Chez les opérateurs de Téléphone » Personnel Psychology. 1972

⁽²⁾ WEISS, D « Notes sur l'absentéisme ». Production et gestion. n° 276. 1975, in « GRH- une approche globale et intégrée » de L. Belanger, A. Petit .éd, Geatan Morin. 1986.

3.1 - L'ABSENTEISME :

3.1.1 – Définition :

L'absentéisme est un phénomène social complexe qui peut adopter de multiples formes souvent indépendantes les unes des autres. Un salarié mécontent de ses conditions de travail peut en effet être amené :

- Soit à exprimer directement son mécontentement ;
- Soit à quitté l'entreprise : Ce départ peut être définitif (démission) ou progressif (augmentation de l'absentéisme).

Toute entreprise se plaint de l'absentéisme de son personnel, mais chacune d'elle met derrière de terme un contenu différent assorti d'une connotation négative, on reproche à quelqu'un son absentéisme, surtout les absences répétées et sans motifs.

Devant le phénomène d'absentéisme, les diversités des points de vues reflètent en même temps la diversité des groupes concernés :

1- Pour un responsable dans l'entreprise, l'absentéisme s'exprime par le décompte de ceux qui ne sont pas présents. Dans ce cas l'absentéisme est assimilé à un coût supplémentaire, une source de désorganisation du travail, quels qu'en soit les raisons ou les prétextes.

2- Pour le médecin de travail, c'est la vision plus ou moins humanitaire qui prime, pour lui, l'absentéisme résulte soit d'une fatigue démesuré qui demande une compensation nécessaire, soit la possibilité pour un malade de prendre le temps de se soigner. Claude WEIL traitant d'hygiène mentale du travail le confirme : « L'absence est (pour le travailleur) l'exercice d'un droit ; une défense plus ou moins consciente contre la tension(résultant) de l'insatisfaction qu'il éprouve, de ses conditions de travail, morales, psychiques, matérielles »⁽¹⁾.

3- Pour un responsable du personnel, l'absentéisme est un symptôme : le baromètre du climat social qui règne dans l'entreprise.

⁽¹⁾ C.V CAUWELAERT et B. CORNIETTI « L'absentéisme : nouveau fléau économique », éd.ANDCP, n°17, 1975.

4- Pour les représentants du personnel, l'absentéisme est la conséquence de mauvaises conditions de travail, chaque entreprise ayant ainsi l'absentéisme qu'elle mérite.

Selon Behrende et Pocock : « ce sont les conditions de travail pénible, à la limite de supportable, qui créent l'absentéisme. L'évolution des sciences et des techniques a amené le patronat à appliquer des méthodes nouvelles, à parcelliser le travail à l'absurde, pour accroître la productivité »⁽¹⁾

5- Pour les femmes salariées, l'absentéisme résulte aussi pour partie de l'impossibilité de concilier toujours les charges professionnelles et les charges familiales.

3.1.2 – MESURE DE L'ABSENTEISME

Les ratios à calculer, par niveau de qualification de chaque population homogène, sont :

$$\text{Le ratio de gravité de l'absentéisme} = \frac{\text{Nombre total d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures normalement travaillé} + \text{Nombre d'heures d'absence}}$$

La proportion du temps d'absence total de la population considérée, dans le temps théorique de travail, permet de mesurer la part prise, par de tels contretemps, dans la non réalisation des prévisions. Plus ce ratio est élevé ou plus il augmente, plus le temps d'absence pèse sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

⁽¹⁾ H. BEHREND et S. POCOCC " L'absentéisme individuel " Revue Internationale du Travail p 32, 1976.

- Le ratio de fréquence des absences :

Il permet de constater quelle est la répétitivité de ce comportement dysfonctionnel au sein du groupe de personnes observé ¹.

$$\text{Le ratio de fréquence des absences} = \frac{\text{Nombre des absences}}{\text{Effectif moyen}}$$

Il semble en effet plus intéressant de calculer les absences par catégorie de durée et observer les périodes dans lesquelles se produisent ces absences, comme ça on aura une idée plus précise du comportement moyen d'un groupe de travailleurs.

On calculerait alors le ratio suivant :

$$\begin{array}{l} \text{Ratio des absences} \\ \text{d'une journée en moyenne} \\ \text{par salarié} \end{array} = \frac{\text{Nombre d'absences d'une journée}}{\text{Effectif moyen}}$$

La dispersion du nombre des absences est considérée comme indicateur du climat social et l'attitude du personnel vis-à-vis de son travail, et risque de porter sévèrement atteinte à l'efficacité d'un système productif.

Si ces ratios sont utiles pour observer les tendances, les informations recueillies ici doivent cependant être interprétées avec précaution.

Certains membres d'une population à faible présentéisme sont, eux, toujours présents. C'est seulement en fonction de la situation globale de travail et du comportement de chaque cas d'absentéisme, que des mesures peuvent être prises. Parce que des sanctions collectives décidées à l'encontre d'un groupe sont souvent désastreuses pour la qualité des relations internes.

¹ D. Picard « La veille social » op, cit p 69.

3.1.3 - Objectifs d'analyses de l'absentéisme:

Une analyse plus complète du phénomène absentéiste consisterait à :

- calculer ces ratios pour chacune de ces catégories d'absence⁽¹⁾ ;
- déterminer les principales tendances ;
- comparaison de celles-ci aux résultats qu'on obtient en prenant en compte dans les calculs,

1. les seules absences pour grève (afin d'appréhender une possible détérioration du climat social),
2. et, distinctement, les absences pour accident de travail, les absences pour accidents de trajet, les absences pour maladies professionnelles (pour repérer des signes éventuels de l'influence de conditions de travail).

3.2 – Les causes de l'absentéisme⁽²⁾ :

La maladie ou l'état d'incapacité physique temporaire due à des accidents de travail sont de façon générale, considérés comme étant les causes principales de l'absentéisme ; une foule d'autres facteurs peuvent expliquer l'absentéisme sans qu'on puisse le démontrer avec certitude surtout lorsqu'il s'agit d'absence de courte durée qui, sous couvert de la maladie parfois bénigne, sont plutôt attribuables à un certain désintéressement des salariés pour le travail et des conditions monétaires ou physiques qui prévalent un moment donné.

3.2.1- LES FACTEURS PROFESSIONNELS DE L'ABSENTEISME :

L'absentéisme des salariés varie selon leur âge, leur sexe et leur ancienneté dans l'entreprise, mais il varie plus encore en raison des conditions dans lesquelles les travailleurs assurent cette activité.

⁽¹⁾ Pour les retards, seuls sont à utiliser le ration de gravité et le ration de fréquence

⁽²⁾ P. JARDILLIER et H. BAUDIN « L'absentéisme mythes et réalité », E.M.E 1984.

Nous indiquerons dans ce point les liaisons existant entre l'absentéisme et les deux paramètres suivants :

- les conditions matérielles d'exercice du travail :
 - l'environnement physique du travail
 - le temps du travail.
- les conditions psychologiques du travail.

A - Influence des conditions d'exercice du travail sur l'absentéisme :

De nombreux travaux montrent que les conditions de travail délétères favorisent l'absentéisme. Une charge physique est mentale trop importante, un environnement physique pénible, des horaires anormaux, une discipline trop stricte favorisent l'absence au travail⁽¹⁾

On a choisi deux aspects importants des conditions de travail, dont il est possible de mesurer avec précisions leurs impacts directs sur l'absentéisme, il s'agit notamment de l'environnement physique du travail et les horaires pratiqués.

A.1- L'environnement physique du travail :

L'environnement physique du travail qu'on a déjà abordé en détail au chapitre 1, résulte de la part d'énergie ou des matières non maîtrisées qui se répand dans l'atelier : le bruit, l'ambiance thermique, les vibrations, l'éclairage, l'espace du travail, la poussière, qui constituent, l'atmosphère de l'atelier.

S'il est difficile, dans la majorité des cas, d'isoler ces facteurs et d'apprécier leurs effets spécifiques sur l'absentéisme, certaines entreprises pourtant, en raison de la diversité de leurs activités, permettent des comparaisons de taux d'absentéisme entre ateliers avec des conditions d'environnement physiques variables. Enfin, il a été démontré avec certitude, surtout dans l'industrie lourde, l'influence importante de l'environnement physique sur l'absentéisme, qui se manifeste principalement dans beaucoup de cas, par la progression des arrêts de travail pour des accidents.

⁽¹⁾ Pierre Jardillier, « Etude des 14 facteurs influant sur l'absentéisme industriel ». éd. Travail humain, n° 1-2, 1962.

A.2- Les horaires pratiqués :

Les horaires de travail influencent l'absentéisme à un double titre :

- L'absentéisme progresse avec le nombre d'heures exigées.
- L'absentéisme progresse avec l'inconfort, la pénibilité des horaires pratiqués.

- **l'influence du nombre d'heures :** Les avis exprimés à ce sujet sont parfois divergentes, par exemple : « La durée du travail n'a pas d'influence chez les hommes, mais beaucoup chez les femmes qui s'absentent d'autant moins que la semaine de travail est plus courte (moins de fatigue nerveuse et plus de temps pour les travaux ménagers). »⁽¹⁾

Dans l'ensemble, il est exact de dire que la réduction de l'horaire provoque généralement une réduction de l'absentéisme, mais que le seuil de sensibilité n'est pas le même pour hommes et femmes.

Par ailleurs, de nombreuses études ont montré qu'au-delà de 45 à 48 heures de travail, l'absentéisme et plus particulièrement le risque d'accidents progressent considérablement.

- **Influence de la pénibilité des horaires :** Il a été également constaté que l'horaire souple facteur d'assiduité et l'horaire posté facteur d'absentéisme.

- L'horaire souple (ou : flexible, personnalisé, à la carte, etc.) supprime un certain nombre de petites absences plus ou moins autorisées. On admet que globalement ce type d'horaire provoque une réduction de l'absentéisme mais aucune étude ne le prouve réellement.
- L'horaire posté est considéré comme la source principale d'un absentéisme qui s'amplifie avec l'âge. Il semble que les absentéismes les plus élevés soient liés aux horaires non pas principalement les plus pénibles mais les plus inhabituels. Aussi, l'influence du système d'horaire posté sur l'absentéisme

⁽¹⁾ Revue Direction, septembre 1963.

est inégale selon l'âge des opérateurs, il est par ailleurs très élevé chez le personnel âgé de plus de 30 ans.

B - Influence des conditions psychologiques du travail :

Parmi ces facteurs psychologiques, on retient, la nature du travail, le système de communication et le système de rémunération qui ont une influence considérable sur l'absentéisme :

B.1- La nature du travail :

Plusieurs recherches ont été effectuées sur l'une ou l'autre source de satisfaction ou de motivation au travail par rapport à l'absentéisme. Steers et Rhodes⁽¹⁾ en viennent à la conclusion que les variables qui caractérisent la nature de la tâche (autonomie, variété, avancement, considération) ont une influence sur la décision de se présenter ou non au travail beaucoup plus considérable que des variables externes à la tâche (rémunération, encadrement, conditions physiques, sécurité de l'emploi, etc.). Cette conclusion rejoint en partie celle de Herzberg⁽²⁾ qui soutient que les facteurs intrinsèques à la tâche ont un potentiel motivationnel plus élevé que les facteurs qui caractérisent le contexte du travail.

B.2- Le système de communication :

Deux paramètres peuvent mesurer l'impact du système de communication sur l'absentéisme :

- la taille de l'entreprise et des groupes humains ;
- la perception qu'ont les subordonnés des qualités de l'encadrement, ou le style de commandement.

⁽¹⁾ Steers, R.M et Rhodes, S.R. « Major influences on employee attendance : a process model » . Psychology journal. 1978. in « Gestion des Ressources Humaines » L. Belanger et A. Petit. Ed. Gaetan morin, 1986.

⁽²⁾ HERZBERG, F.E. „Travail et la nature humaine“. Cleaveland : World Press, 1966. in G. Roustang” Le travail autrement- Travail et mode de vie”. 2éd. Dunod, 1982.

B.2.1- La taille de l'entreprise et des groupes humains :

La taille de l'entreprise et la taille des groupes sont deux facteurs qui ont été également examinées en fonction de l'absentéisme. Selon une enquête du ministère du travail en France effectuée en 1974 et rapportée par Dimitri Weiss « le taux d'absentéisme s'élève progressivement avec la taille de l'établissement »⁽¹⁾.

Une autre enquête⁽²⁾, menée dans les industries métallurgiques en France en 1985, confirme cette observation habituelle. Elle précise nettement que cela reste valable, même si l'on tient compte du sexe et du niveau de qualification.

L'absentéisme, symptôme de démotivation, se révèle être lié lui aussi à la taille des groupes humains, plus la taille d'un groupe s'accroît, plus le taux d'absentéisme s'accroît.

B.2.2 - Le style de commandement :

De nombreuses études⁽³⁾ ont montré la liaison entre qualité du commandement et assiduité. Ces études retiennent pour critère de l'absentéisme le nombre des arrêts du travail et pour estimation de la valeur de l'encadrement l'opinion des subordonnés sur leur supérieur direct. Ce qui conduit par exemple aux conclusions suivantes :

- Parmi les employés qui estiment pouvoir discuter très librement du travail avec leur contremaître, le taux d'absentéisme est faible ;
- Il en est de même dans les entreprises où existe une disponibilité du contremaître à examiner avec les employés un problème individuel ;
- L'opinion globale d'employés vis-à-vis de leur chef est plus positive pour ceux qui en le moins d'absences ;
- Le sentiment d'appartenir à un groupe est ressenti par une grande majorité d'employés qui ont le moins d'absences ;

⁽¹⁾ WEISS, D. « Notes sur l'absentéisme », éd. Production et Gestion. 1976., in L. Belanger et al op, cit

⁽²⁾ Groupe des industries métallurgiques, mécaniques (GIM), de la région parisienne, Enquête Durée et organisation du travail, dont les résultats ont été connus en 1986.

⁽³⁾ Floyd-Mann et Howard Baumgartel, Absences and employee attitudes in a electric power company. Unuversity of Michigan. 1952, in L. Belanger et al op, cit.

- Le sentiment de reconnaissance par l'encadrement suite à un travail bien accompli, influence aussi le taux d'absentéisme qui est revu en baisse..

La conclusion des chercheurs est claire, pour eux ces résultats montrent la liaison étroite entre qualité de commandement et/ou relations interpersonnelles et assiduité dans l'entreprise. Par conséquent, dans les établissements ou entreprises de grande taille comportant des échelons trop nombreux, la médiocrité des relations des exécutants entre eux dans des groupes trop importants et entre chacun d'eux et un chef direct trop peu disponible contribuent à accroître l'absentéisme.

B.3 - Mode de rémunération :

Mode de rémunération et rythme de travail sont très généralement interdépendants. Le travail payé à l'heure est à rythme libre, le salaire au boni à l'inverse, impose un rythme correspondant au rendement imposé.

Par ailleurs, tout problème de cadence écarté, l'incidence du mode de rémunération sur l'absentéisme a été mise en lumière, chaque fois que l'entreprise pratique des modes de rémunération différents pour des travaux semblables⁽¹⁾.

- Quel que soit le mode de production, la rémunération au boni (c'est-à-dire au rendement) est toujours assortie d'un surcroît d'absentéisme, ce qui est gagné en surcroît de production est neutralisé par la différence d'absentéisme.
 - Le boni collectif provoque par rapport au boni individuel : soit une augmentation d'absentéisme lorsque le rythme de travail n'est pas collectif (poste individuel) ; soit une diminution d'absentéisme dans le cas contraire .
 - La pratique du boni semble provoquer tout à la fois un absentéisme de fréquence et un absentéisme de gravité, mais les critères de fréquence semblent l'emporter.

⁽¹⁾ P. JARDILLIER « L'absentéisme mythes et réalité », op.cit

3.3 - Les coûts de l'absentéisme :

L'analyse de l'absentéisme gagne à être observée également, sous l'angle des conséquences nuisibles de ce comportement dysfonctionnel pour l'entreprise.

Lorsqu'un travailleur vient de s'absenter de son travail, l'entreprise en supporte diverses conséquences : elle doit rechercher un remplaçant, reporter des délais, annuler des rendez-vous, expliquer des retards, payer des charges supplémentaires.

Il est très difficile de dénombrer avec précision ces diverses charges et de les chiffrer exactement. Il n'est également pas possible d'établir des règles d'évaluation des coûts qui pourraient être généralisés à toutes les entreprises, chaque établissement doit définir sa méthode d'évaluation, compte-tenu de son contexte particulier.

On distingue généralement des coûts directs et des coûts indirects :

3.3.1- Les coûts directs:

Ils concernent :

- Le coût des absences rémunérées qui résulte de règles légales conventionnelles ou coutumières, relatives à la rémunération des différentes formes d'absences ;
- Le coût de régulation de l'absences, étroitement dépendant de la solution choisie ; il peut s'agir :
 - D'heures supplémentaires effectuées par un autre salarié. Le coût correspond à la différence entre le taux de l'heure supplémentaire auquel a été rémunéré ce membre de personnel et le taux de l'heure normale auquel est rémunéré l'absent⁽¹⁾, multipliée par le nombre d'heures d'utilisation de ce moyen de régulation. On y ajoute éventuellement les jours de repos compensateur accordés au premier.

⁽¹⁾ La différence tient, non seulement au sur-salaire versé dans certain cas si des heures supplémentaires sont effectuées, mais aussi aux écarts de qualification entre l'absent et le remplaçant.

(Le coût que représentent ces arrêts, est évalué en heures chômées payées, au taux correspondant à sa qualification.) ;

- D'un non-remplacement de l'absent. Le coût est celui des charges de fonctionnement que l'entreprise doit assumer, bien que le travail de la personne qui n'est pas là ne soit confié à personne ;

- Le coût de désorganisation du secteur provoqué par l'absence : Il correspond au temps perdu par celui qui a été chargé de réguler l'absence : recherche d'un remplaçant, éventuelle mise au courant de celui-ci, etc.. Il est évalué par le taux de salaire horaire auquel est rémunérée cette personne, multiplié par le nombre d'heures qu'elle a consacrées à cette action.

3.3.2 - Les coûts indirects:

L'analyse de ces coûts est encore plus difficile. Ils sont en général liés à la sous-productivité due au temps d'adaptation du remplaçant (faible, en principe, s'il s'agit d'un salarié polyvalent), au retard pris dans le travail personnel du remplaçant – s'il est membre de l'entreprise - , aux erreurs commises, aux retards dans les engagements à l'égard de la clientèle.

D'après les renseignements fournis par le rapport Heilbronner « les coûts indirects ont pour effets de doubler le coût de l'absentéisme ».⁽²⁾

Finalement, s'il est difficile de chiffrer le coût économique réel de l'absentéisme, tous les indices nous amènent à penser qu'il représente dans un système d'économie de marché un des critères permettant de faire une différence significative entre les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas.

3.4 - LE TURN-OVER OU LA ROTATION DU PERSONNEL :

Trop d'éléments rentrent en ligne de compte dans l'absence d'un salarié pour que le taux d'absentéisme constitue lui seul un indicateur précis du

⁽²⁾ Cité par P.JARDILLIER&H. BAUDUIN op, cit.

climat social de l'entreprise. Il faut donc le mettre en regard avec d'autres éléments de la vie de l'entreprise, et notamment le taux de rotation du personnel (ou *turn-over*).

Définition :

La rotation du personnel comprend tous les mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'un établissement au cours d'une période donnée, généralement une année⁽²⁾.

Les employés embauchés au cours d'une période donnée, soit pour remplacer ceux qui ont quitté, soit pour combler de nouveaux postes par suite d'une croissance de l'entreprise constituent les « entrées ».

Les employés qui ont quitté l'établissement par suite d'un licenciement, d'une sanction, d'un départ volontaire (démission...) ou d'un départ involontaire (retraite, incapacité totale, etc.) constituent les « sorties ».

3.4.1 - Les mesures du Turn-over :

Pour suivre l'évolution des départs d'une population, on calcule pour chacun de ses niveaux de qualification, le taux suivant :

$$\text{Taux de turn-over} = \frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Effectif moyen}}$$

Pour relever des signes d'un éventuel conflit industriel à l'état latent, à l'aide de ce ratio, les départs à observer sont, essentiellement, les démissions et les mutations définitives. D'autres ratios peuvent être calculés pour les raisons suivantes :

- calculer le ratio, en tenant compte seulement des démissions, puis des mutations définitives,
- comparer leur évolution d'une période à l'autre,

⁽²⁾ PRICE, J.L. « A theory of turnover ». *Lebour Turnover and Retention*. GB. 1975.

- calculer à nouveau ce rapport, en considérant l'ensemble des départs, et observer si les séparations capables de révéler une tendance conflictuelle se détachent particulièrement des autres.

3.4.2 - La modification du taux de turn-over :

La modification du taux de turn-over vise à obtenir un « indicateur » d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant ; pour ce faire, il faut d'abord regrouper par catégories les individus qui quittent l'employeur au cours d'une période donnée.

- Les licenciements, c'est-à-dire ceux qui sont remerciés de leurs services au moment d'une réduction du personnel ;
- Les congédiements, c'est-à-dire ceux qui sont congédiés pour des raisons disciplinaires ou à cause d'un rendement insuffisant.
- Les départs volontaires, pour lesquels l'entreprise ne peut exercer aucune action, ce sont les employés qui quittent l'entreprise pour des raisons personnelles qui n'ont aucune liaison directe avec leur emploi (un décès, une incapacité totale permanente, le déménagement d'un conjoint, service national, la retraite.)
- Les départs involontaires, c'est-à-dire les travailleurs qui quittent parce qu'ils sont insatisfaits de leur emploi ou de leur situation de travail en général.

Par exemple pour obtenir une mesure qui traduit assez bien un degré d'insatisfaction ou de mécontentement, il suffit de retrancher du nombre total des départs, le nombre de ceux qui sont survenus à la suite d'un licenciement et à la suite d'événements qui échappent au contrôle de l'employeur ou de l'employé. La formule suivante sert à calculer ce taux :

$$\text{- Taux de turn-over exprimant une insatisfaction} = \frac{S - (L + D.i)}{\frac{Mt1 + Mt2}{2}}$$

où :

S = Nombre total des départs ; Mt1 = Main-d'œuvre à la fin de la période
L = Licenciements ; Mt2 = Main-d'œuvre à la fin de la période suivante
D.i = Départs involontaires.

Bien que rien n'oblige un salarié à motiver sa décision de séparation, il en donne, en général, quelques raisons dans sa lettre de démission. Afin de s'assurer de la réalité des motifs invoqués, des entreprises recourent à des « entretiens de départ. »⁽¹⁾

Le taux de turn-over passe en France de 31% en 1979 à 40% en 1989. Cette accélération s'explique essentiellement par un recours de plus en plus massif aux contrats à durée déterminée (le poids des fins de contrats représentent plus de la moitié des départs enregistrés en 1989) et par les licenciements. La part des démissions volontaires dans le total des départs ayant continuellement diminué depuis dix ans, il est clair là encore que, l'évolution du turn-over peut témoigner d'une dégradation importante des conditions de vie au travail.

Munie de tels indicateurs (Absentéisme et Turn-over) et bien d'autres encore, l'entreprise dispose de clignotants qui rendent compte de l'état des conditions de travail et permettent d'apprécier leur évolution dans le temps.

3.4.3 – Les causes du taux de turn-over :

Le turn-over étant un retrait définitif de la situation du travail et s'apparentant à l'absentéisme en ce qui concerne le comportement, ce qui nous permet de penser que le même modèle descriptif et explicatif présenté plus haut, peut constituer également les facteurs qui peuvent expliquer le taux de turn-over, en portant une attention particulière à des facteurs tels que la conjoncture économique et le niveau d'emploi, les modifications au plan de la technologie et les modes de production.

⁽¹⁾ GARRISON, L et FERGUSON, J « Séparation interviews », Personnel Management, Londres, 1977, p. 438-442

3.4.4- Les facteurs qui peuvent intensifier une variation du taux de turn-over :

Il faut faire une distinction entre les facteurs explicatifs et les causes fondamentales du taux de turn-over, cette distinction permet l'élaboration d'hypothèses faisant ressortir le rôle des variables intervenant dans l'explication du phénomène.

A – L'âge et l'ancienneté :

Des études ont montré que c'est surtout les jeunes salariés qui présentent un taux d'instabilité élevé, au cours des premières années de leur vie professionnelle, les raisons d'une telle instabilité sont dûes à une grande ouverture face aux changements, le désir de progresser à un rythme plus rapide que leurs prédécesseurs.

L'âge et le cumul des années de services en plus de la responsabilité familiale incitent le personnel âgé à valoriser la sécurité d'emploi et les avantages qui s'y rattachent. Ce qui explique un taux de turn-over plus faible chez les anciens.

B - La catégorie socioprofessionnelle :

Le taux de turn-over chez le personnel exécutant est deux fois plus élevé que le personnel professionnel, administratif et technique, il a été observé chez cette catégorie de personnel, un détachement à l'endroit d'un travail parcellaire et répétitif, une répugnance à prendre des responsabilités plus grandes et un manque d'intérêt pour l'avancement.

C - La nature du travail :

Le taux de turn-over chez des individus qui occupent des emplois qu'ils considèrent conformes à leur propre image ou à leurs capacités sera plus faible que chez d'autres éprouvant des sentiments contraires.

A ce sujet, Porter et Steers⁽¹⁾ rapportent huit corrélations négatives sur neuf entre la satisfaction générale à l'encontre du contenu de la tâche et le taux de turn-over :

- plus la satisfaction vis-à-vis du contenu de la tâche est faible, plus le taux de turn-over dans ses emplois est élevé.
- Tâche répétitive et taux de turn-over élevé : quatre corrélations positives dans cinq études ;
- Autonomie et responsabilité et taux de turn-over élevé : quatre corrélations négatives dans quatre études.

D - Facteurs hygiéniques ou facteurs de mécontentement :

D.1 - Les conditions physiques de travail :

Le bruit, l'éclairage, la température et l'hygiène sont autant de facteurs d'ambiance qui peuvent rendre un milieu de travail plus ou moins supportable. C'est surtout chez la catégorie ouvrière que ces facteurs peuvent avoir plus d'impact sur l'activité. Les études démontrent l'existence d'un taux élevé de turn-over chez les travailleurs qui se plaignent des conditions de travail avec des outils inadéquats, le bruit intolérable, les couleurs non attrayantes, les horaires de travail qui entrent en conflits avec les activités de loisir ou la vie familiale, le non respect des normes de sécurité, etc.

D.2 - Les groupes de travail :

On sait que les pionniers de l'école des relations humaines faisaient de l'appartenance ou de l'identification à un groupe de travail un facteur important de satisfaction au travail et de rendement. Telly, French et Scott⁽²⁾ découvrent une corrélation positive entre un taux élevé de turn-over et

⁽¹⁾ PORTER, L.W et S2-TEERS, R.M. « Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism ». Psychological Bulletin. 1973, n° 80.

⁽²⁾ Telly, C.S, French, W.L et Scott, W.G. « The Relationship of inequity to turnover among hourly workers » Administrative Science Quaterly. 1971, vol. 16. p. 225-233.

l'absence d'esprit d'équipe au sein des ateliers, l'absence de fierté à l'endroit des ateliers et l'absence de relations humaines significatives. Porter et Steers⁽³⁾ concluent à une relation négative entre la satisfaction à l'endroit du groupe de travail et le turn-over et attribuent ces divergences, au plan des conclusions, soit à un faible besoin d'affiliation chez certains individus, soit à des conditions de travail dans un contexte technologique qui empêchent les travailleurs de nouer des contacts sociaux.

3.4.5 – Les coûts du turn-over :

Les effets nuisibles du turn-over pour l'entreprise peuvent également être distingués en coûts directs et indirects.

A- Coûts directs :

- Coût résultant des diverses formalités administratives mises en œuvre pour gérer ces départs.
- Coût lié à la baisse de productivité : il apparaît fréquemment, durant la période qui précède le départ définitif d'un salarié, mais aussi après celui-ci, si le partant n'est pas immédiatement remplacé.
- Coût éventuel de la régulation de l'absence du remplaçant : heures supplémentaires, recours à des intérimaires, etc.
- Coûts liés au recrutement, à la formation et à l'apprentissage des remplaçants, à ne comptabiliser que s'ils ne sont pas amortis. Il s'agit :
 - Du temps passé au recrutement : coût pouvant être standardisé, si les procédures de recrutement ont été rationalisées (à partir de l'observation de divers scénarios de recrutement effectué auparavant) pour bien évaluer les coûts financiers de l'opération ;
 - Du temps passé par les initiateurs pour accompagner le nouveau recruté et lui expliquer en quoi doit consister son activité
 -

⁽³⁾ Porter et Steers. Op. Cit., p 160.

- Du temps d'apprentissage : coût de la sous-production du recruté et la faible qualité de son travail.

B- Coûts indirects :

- Faible adhésion du personnel à l'entreprise, résultant du manque de liens durables entre ses membres. Savoir-faire collectif remis en cause par de fréquents départs.
- Image de marque de l'entreprise détériorée par le faible attachement que son personnel lui manifeste.

3.5 - DEFAUT DE QUALITE :

Définition :

Selon l'association française de normalisation, « la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs ». Le non-respect d'une des caractéristiques prévues dans la définition de ce produit ou de ce service est quelques fois révélatrices d'un mauvais climat social.

3.5.1 – Les causes de la non-qualité :

Les défauts de qualité ou la non-qualité peuvent avoir une origine matérielle aussi bien qu'humaine. On doit donc, avant d'émettre toute hypothèse, s'assurer de la cause exacte des différentes erreurs constatées.

En cas de faute due à des salariés, une comparaison des relevés de défaut de qualité aux taux d'absence de travail, d'accidents de travail, de rotation de personnel, etc. sur la même période, donne souvent des éléments d'information. L'inexpérience du remplaçant, le mécontentement qui résulte des conditions de travail dégradées sont des explications susceptibles d'être retenues.

Le défaut de qualité peut être constaté par :

- la proportion d'objets défectueux dans un lot ou le nombre d'irrélisations de caractéristiques du produit,

- La sécurité des produits, mesurable par le nombre d'accidents provoqués par le produit chez ses utilisateurs ;
- La fiabilité, c'est-à-dire la capacité des produits à fonctionner ou à être stockés sans présenter de défaillance durant une période prédéfinie. Elle s'analyse à l'aide des relevés des services après-vente ;
- Les facteurs « sensoriels », c'est-à-dire ceux qui interviennent dans le confort ou l'agrément de l'utilisateur.

3.5.2 – Les coûts de la non-qualité :

De telles défaillances entraînent des coûts économiques énormes qu'on peut répartir en coûts directs et indirects :

A - Coûts directs :

- Toutes les réparations et les échanges des produits sous garantie.
- La surcharge de travail due à la réparation des produits retournés par la clientèle, ou par les services de contrôle de qualité.
- L'ensemble des biens mis au rebut : matières premières, composants, pièces détachées, produit semi-fini... qui ont été gaspillés ou rendus inutilisables.
- Les procès éventuels intentés par les consommateurs.

B - Coûts indirects :

- L'insatisfaction des clients est néfaste pour l'image de marque de l'entreprise.

CONCLUSION

Nous avons montré dans ce chapitre, l'importance accordée aux conditions de travail, soit pour l'homme à travers l'entretien de sa santé afin qu'il puisse produire dans des bonnes conditions, soit pour l'entreprise qu'il l'emploi, au regard de sa tendance à développer des capacités d'adaptation à l'environnement dans lequel elle évolue.

Il est vrai que les conditions de travail ont un lien direct avec la santé et la performance du travailleur. Ce lien a également des répercussions sur le résultat de l'entreprise.

Pour mieux cerner le sujet, nous avons utilisé la méthode du L.E.S.T⁽¹⁾ qui nous a permis d'identifier les différents éléments qui peuvent influencer l'activité du travailleur et la capacité de ce dernier à s'adapter à un environnement porteur de risques.

Ces dernières années, le travail a beaucoup changé dans les entreprises. Flexibilité, intensification du travail, précarisation, etc., sont devenues des réalités massives à cause des exigences sur la qualité des produits ou des services, la réduction des prix de revient, la capacité à répondre rapidement aux fluctuations de la demande ont pris le pas sur les conditions de travail. Dans ce climat, on constate une double évolution des atteints à la santé du travailleur. Premièrement, les « risques traditionnels » qui se maintiennent. Il s'agit des risques matériels liés, par exemple, à l'utilisation de certains produits chimiques, au travail sur des machines présentant des dangers particuliers ou au bruit. On assiste ainsi, dans certains pays où l'activité est intense, à une augmentation des accidents de travail qui reflète aussi la précarisation des travailleurs, qui avec le chômage actuel veulent d'abord pouvoir travailler sans se soucier des conditions de travail. Deuxièmement, on constate la montée de « nouveaux risques » dans les différents pays d'Europe, mais, il est difficile de les détecter chez nous faute d'outils médicaux adéquats.

⁽¹⁾ « Laboratoire d'Economie et Sociologie du travail » d'Aix-en-Provence.

Ce sont des risques liés principalement à l'organisation du travail, à l'intensité du travail et aux méthodes de gestion. Ces risques débouchent souvent sur des problèmes de santé qui ne sont pas identifiés par les assurances et les autres systèmes de compensation comme des maladies professionnelles. Ils sont donc, pour l'instant, beaucoup moins visibles. Parmi ces nouveaux risques, il faut d'abord signaler les troubles musculo-squelettiques (TMS). Ces troubles sont les conséquences du travail répétitif et à la longue finissent par user les membres supérieurs de l'individu exposé à ce genre d'activité.

Un autre grand problème est celui des conséquences sur la santé physique et mentale du Stress et du fait que le milieu de travail devient de plus en plus dur. Pour une partie des salariés, cela se traduit, dans un premier temps, par une sorte de « mal-être ». Ensuite, de véritables maladies.

Tous ces problèmes, ont des répercussions directes et indirectes sur la rentabilité de l'entreprise et que nous avons intitulé « les coûts économiques des conditions de travail ». Ces coûts, sont aussi difficiles à percevoir dans les différentes comptabilités, mais affectent considérablement les résultats de l'entreprise, en l'occurrence, les « coûts cachés » liés aux différents indicateurs des mauvaises conditions de travail.

C'est pourquoi, et d'après différents spécialistes, l'amélioration des conditions de travail et un domaine d'investissement qui peut rapporter gros dans le domaine économique et social de l'entreprise.

CHAPITRE -2- POLITIQUE D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET ROLE DE LA PREVENTION

Introduction :

La survie de l'entreprise et sa bonne santé économique dépendent de trois facteurs : son aptitude à une bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité à créer et entretenir un bon climat social. En effet, à quoi sert d'être apte et compétent dans les deux premiers domaines si l'on ne peut compter sur le troisième ? Il est donc absolument vital pour l'entreprise d'offrir des conditions de travail acceptables ou mieux, attrayantes, aux hommes qui y vivent.

L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail et la sécurité, le calcul des coûts sociaux, et notamment des coûts liés à de mauvaises conditions de vie au travail. L'amélioration des conditions de travail ne permet-elle pas de réaliser des économies ? car comme nous l'avons vu précédemment, de mauvaises conditions de travail coûtent cher à l'entreprise, et elles vont à l'encontre de ses objectifs d'efficacité et de rentabilité. Elle doit donc être conçue comme une stratégie sociale progressive dont l'objectif est de réduire la pénibilité, d'augmenter l'intérêt du travail, les qualifications et les occasions d'épanouissement personnel, l'élaboration de compromis successifs entre les contraintes techniques et économiques, les exigences humaines, les conflits d'intérêt et de pouvoir, pour améliorer l'existant et prévoir des actions préventives, ne peut se faire qu'à travers la participation des intéressés et le dialogue avec les partenaires sociaux. Il s'agit de trouver une humanisation du travail opportune et évolutive.

Nous aurons ainsi à examiner, dans ce chapitre, d'abord, les différentes politiques d'amélioration des conditions de travail, visant l'aménagement des contenus du travail avec l'introduction des nouvelles formes d'organisations de travail et du temps de travail, et enfin l'apport de l'ergonomie comme moyen de l'aménagement de systèmes de travail. Par la suite, nous marquerons l'intérêt et le rôle de la prévention exercée par les partenaires sociaux.

Section -1- POLITIQUE D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

1/ LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL :

L'organisation du travail (horaires, répartition des tâches et des responsabilités, composition des collectifs, normes et délais) détermine la qualité de la vie au travail, quelles que soient les initiatives prises par ailleurs pour améliorer l'environnement ou mieux concevoir les machines.

Quand le responsable de la sécurité industrielle mène avec soin l'enquête consécutive à un accident de travail, des aspects de l'organisation apparaissent presque toujours dans l'enchaînement des causes⁽¹⁾. A l'inverse bien des initiatives pour améliorer les conditions de travail ou la sécurité finiront dans l'impasse si l'organisation demeure inchangée.

A partir d'une critique de l'organisation scientifique du travail, de nouvelles formes d'organisation ont été expérimentées. Les inconvénients techniques, sociaux et humains du taylorisme ont été tôt perçus et soulignés. En revanche, les inconvénients financiers d'une organisation taylorienne ont été tardivement pris en compte. Les coûts sociaux ont fait l'objet d'études dans les années quatre-vingt avec en particulier les travaux de H. Savall et V. Zardet⁽²⁾

⁽¹⁾ CHESNAIS. M [1996]. « Analyse d'accidents : intégrer la contrainte de temps à l'arbre des causes », Santé et Travail, n° 16.

⁽²⁾ SAVALL. H et ZARDET. V, « Maîtriser les coûts cachés », Economica, 1987.

Face à la crise du taylorisme, face aux coûts sociaux qu'elle génère et aux risques qu'elle comporte, les entreprises se sont attaquées à l'organisation, au contenu du travail lui-même.

Les nouvelles formes d'organisation du travail vont être présentées par leurs promoteurs comme la tentative moderne pour mettre fin aux principes sur lesquels repose le taylorisme. Les formules proposées - élargissement et enrichissement des tâches, rotation sur poste, polyvalence des opérateurs, groupes de production (ou groupes semi-autonomes) - visent avant tout à rendre le travail plus intéressant et donc plus motivant, à donner plus d'autonomies et de responsabilités et à encourager l'initiative.

Ces politiques puisent leur fondement théorique dans l'école des relations humaines et les travaux de Herzberg. Cet auteur distingue les facteurs extrinsèques (ou hygiène) et les facteurs intrinsèques (ou motivateurs). Selon lui, les facteurs d'hygiène entraînent un état d'insatisfaction quand ils sont atteints mais ils ne sont pas réellement motivants. Ainsi améliorer les conditions de travail (la lumière, le bruit, la poussière, etc.) est très important pour éviter l'insatisfaction, mais c'est pas suffisant pour impliquer d'avantage les travailleurs. Seule l'action sur le contenu du travail et les facteurs motivateurs (le défi, l'autonomie, la responsabilité, l'accomplissement) permet de développer la motivation.

1.1 - L'ELARGISSEMENT DES TACHES :

En réaction contre la fragmentation du travail, le désintérêt et la passivité qu'elle entraîne. Cette méthode d'organisation du travail consiste à regrouper des opérations élémentaires d'exécution jusque-là réparties sur plusieurs postes de travail pour que le personnel puisse réaliser des sous-ensembles ou des ensembles complets. Ce regroupement des tâches d'exécution permet quelquefois de diminuer le désintérêt et le sentiment d'inutilité que ressent trop souvent le personnel peu qualifié et même, dans quelques cas réussis, de permettre aux exécutants de s'intéresser à leur travail.

Par ailleurs, le nombre d'opérations à regrouper ne doit pas être trop important et la durée du cycle de production trop long, sinon on crée des postes présentant trop de complexité, dans lesquels les travailleurs ne sont pas plus à l'aise que sur des postes parcellisés et répétitifs.

Le travail élargi correspond plus généralement aux industries qui n'ont pas mis en place un service méthode chargé de parcelliser les tâches, ou encore aux sociétés de service. C'est un mode d'organisation qui reste très largement répandu. Même sur les chaînes de montage, on a tendance parfois à élargir les tâches, afin d'éviter les difficultés inhérentes à une trop grande rigidité du processus de production. Il vaut mieux une ligne de montage qui travaille lentement (allongement du cycle des opérations) , mais régulièrement, qu'une chaîne de montage plus rapide, qui risque plus d'à-coups (l'équilibrage d'une ligne de montage classique est en effet difficile à réaliser).

Dans l'élargissement des tâches , on ne met pas aussi fortement l'accent sur la nécessité d'une différenciation du travail entre postes. Chacun a bien un travail distinct de son voisin, mais il peut y avoir des recoupements. La formation, qui peut être plus longue que pour le travail parcellisé, se fait essentiellement sur le tas. Il y a en revanche, toujours une séparation rigide entre les tâches de la hiérarchie et les tâches d'exécution. On retrouve pour la hiérarchie le même type d'activités que dans l'organisation taylorienne.

Le contrôle des performances individuelles, la coordination entre postes et la répartition des tâches, notamment l'affectation aux postes de travail, le matin, compte tenu des absences, occupe la majeure partie du temps du contremaître. Ce n'est que s'il lui reste du temps disponible qu'il peut se consacrer à d'autres activités du service.

Enfin, chaque tentative de regroupement, d'élargissement des tâches doit faire l'objet d'une étude minutieuse, avec la participation du personnel concerné. Considérer cette technique comme une « recette » commode conduit à l'échec probable.

1.2- L'ENRICHISSEMENT DES TACHES :

Cette conception du travail, dépasse l'élargissement en rejetant la division taylorienne entre tâche d'exécution et tâche de conception⁽¹⁾.

L'enrichissement des tâches est apparu dans les années soixante. Les raisons évoquées ont principalement été d'ordre psychologique. Cette technique d'organisation de travail est fondée sur les travaux de recherche de F. Herzberg, qui avait souligné l'effet d'une tâche monotone sur la motivation de l'exécutant.

L'homme ou la femme, contraints d'accomplir des tâches morcelées et déshumanisées, se désintéressent d'un travail ne leur offrant ni possibilité d'initiative, ni responsabilité réelle. Pour les motiver, il est essentiel de s'attaquer à la nature même de l'activité afin d'offrir au salarié de plus grandes responsabilités et de lui donner possibilité d'accroître ses connaissances. On lui ouvre par là des perspectives de promotion, ce qui l'amène à se réaliser au sens de A. Maslow⁽²⁾. Mis à l'écart par l'interprétation que les tenants de l'OST avaient fait de Taylor, le facteur humain réapparaît par ce biais dans le processus de production. certaines entreprises américaines se sont lancées des programmes d'enrichissement du travail dès 1965, tandis que d'autres participaient à des expériences d'élargissement des tâches.

Herzberg fait en effet une distinction entre ces deux formes d'organisation :

- l'enrichissement des tâches consiste à accroître les responsabilités des exécutants en les chargeant non seulement de l'exécution d'une tâche, mais aussi de sa préparation et de son contrôle.
- En revanche, l'élargissement du travail se contente d'attribuer au même exécutant la responsabilité de l'exécution de plusieurs tâches partielles précédemment réparties entre différents postes de travail, sans que pour autant cette pratique implique des responsabilités additionnelles ou un intérêt accru.

⁽¹⁾ F. HERZBERG « Le travail et la nature de l'homme », Paris, EME .1959

⁽²⁾ Michel LEYGUES « La motivation des hommes dans le management », Chotard et Associés, éditeur. p 16. 1976.

Cette dernière procédure s'est révélée décevante : on ne motive pas le travailleur en adjoignant à une tâche pénible, une autre tâche tout aussi dépourvue d'intérêt. Par contre, l'enrichissement du travail, par l'accroissement des responsabilités qu'il entraîne représente un réel progrès.

Par ailleurs, la complexité technique a joué un rôle déterminant dans la diffusion de ce mode d'organisation. Il fallait donc nécessairement donner des marges de liberté suffisantes aux personnes chargées de servir des machines complexes ou d'effectuer des opérations sollicitant un niveau élevé de qualification.

Aussi, il a été nécessaire de procéder à des modifications profondes des structures de travail, telle que la réorganisation interne, restructuration des tâches, délégation de l'autorité. Ces remaniements s'accompagnent de cours de formation complémentaires destinés à initier les exécutant à leurs nouvelles tâches et responsabilités. C'est donc sur une recherche de liberté et sur une plus grande autonomie de l'exécutant que se fonde cette notion d'humanisation du travail.

Selon les promoteurs de ce système, les motivations positives activées par ce processus sont :

- la réalisation de la personnalité du travailleur ;
- la prise de conscience de cette réalisation par la direction ;
- la promotion, sinon immédiate, du moins potentielle ;
- l'enrichissement intellectuel.

Cependant, certaines critiques font remarquer que l'enrichissement du travail accroît, de façon parfois néfaste, la tension et la charge mentale indépendamment du fait qu'il s'agit d'amélioration conçue hors du cadre ouvrier. L'un des obstacles essentiels de la mise en place de ce système est le bouleversement profond qu'il introduit dans les structures traditionnelles de pouvoir.

En effet l'encadrement intermédiaire répugne de déléguer leur autorité aux échelons inférieurs, car ils y perdent leurs atouts les plus évidents. En outre, il y a de leur part une forte résistance à dépendre de plus en plus de collaborateurs en voie de spécialisation.

En dépit de leurs complications, diverses expériences, essentiellement aux Etats-Unis ainsi qu'en Angleterre, montrent les progrès obtenus en appliquant la théorie de Herzberg avec ses procédures de regroupement d'activités morcelées.

En résumé, dans les entreprises qui l'on introduit, l'enrichissement du travail a eu des effets bénéfiques sous les angles suivants :

- diminution de la fatigue et augmentation consécutive du rendement ;
- accroissement de la qualification du personnel ;
- accroissement de la qualité ;
- baisse du taux d'absentéisme et de turn-over.

Mais il serait erroné d'en sous-estimer les inconvénients :

- augmentation des salaires pas toujours compensés par l'accroissement de la productivité ;
- désécurisation de l'encadrement intermédiaire qui voit ses positions grignotées par les nouvelles procédures ;
- tensions dans l'entreprise entre les unités privilégiées (qui ont passé à l'enrichissement des tâches) et les secteurs restés à l'exécution traditionnelle du travail ;
- impossibilité pour un certain nombre de travailleurs de faire face à ces responsabilités accrues.

1.3 - ROTATION ET POLYVALENCE ⁽¹⁾:

1.3.1- Groupe polyvalent :

Le groupe polyvalent s'est peu à peu imposé comme variante naturelle à l'enrichissement des tâches, quand l'activité des membres du groupe les amène à réaliser un produit commun nécessitant une importante interdépendance technique. Il correspond à un travail complexe, qui fait appel à l'esprit d'initiative, à une compétence étendue et une bonne compréhension des interdépendances des postes. On trouve de nombreux exemples tant dans l'industrie que dans les services.

Les opérateurs tiennent successivement tous les postes. Ils sont polyvalents. Chacun réalisera à tour de rôle des activités de natures très diverses : soit parcellisées, soit travail élargi, soit travail enrichi, car il tourne à tous les postes, des plus intéressants aux moins intéressants, des plus simples aux plus complexes. La formation est longue, car il faut apprendre tous les postes. La formation sur le tas joue un rôle important dans ce type d'organisation.

Pour la hiérarchie, la capacité d'animer l'équipe et de communiquer devient fondamentale. Il est demandé à l'encadrement de posséder en plus des compétences techniques, des compétences en relation humaines.

1.3.2 - Rotation individuelle des postes :

Cette forme d'organisation visant à faire tourner un même opérateur sur plusieurs postes ou à lui confier plusieurs tâches dans une même zone géographique. Les personnes sont polyvalentes et peuvent passer d'un poste à l'autre. Mais il n'y pas d'interdépendance technique entre ces postes. Il s'agit donc soit d'un travail élargi, soit d'un travail enrichi, avec polyvalence. Le travail reste individualisé.

⁽¹⁾ O.ORTESMAN « Quel travail pour demain ? » éd. Dunod entreprise, Paris 1994.

La formation est liée à la technicité des différents postes à tenir. Le rôle de la hiérarchie est similaire à celui du travail élargi ou enrichi, avec un fort accent mis sur le contrôle du travail individuel.

Ce mode d'organisation présente bien des intérêts : il permet d'ajouter une souplesse en cas d'absence et à tendance à diminuer la monotonie du travail, il peut aussi permettre une promotion professionnelle des opérateurs. En revanche, on ne peut pas le confondre avec un travail d'équipe qui est fondé sur l'objectif commun à réaliser. Lorsqu'il y a complémentarité technique entre les postes, les changements de postes sont des occasions d'apprentissage et de compréhension plus approfondies de l'objectif commun à atteindre comme c'est le cas dans les équipes semi-autonomes (voir ci-dessous). Ici, au contraire, tout changement est vécu plutôt comme une nuisance, compte tenu de la nécessité de s'adapter à un nouveau travail, qui n'a aucun rapport avec celui que l'on vient de quitter.

1.4- LES GROUPES SEMI-AUTONOMES

L'enrichissement des tâches cherche à développer dans le travail la réalisation individuelle (avec la notion de compétition qui y est incluse) et la « responsabilisation », en brisant la division entre tâches de conception et tâches d'exécution. Herzberg cherche à créer des postes « significatifs », intéressants surtout au niveau individuel.

Ici, c'est au niveau du groupe de travail que sont faites les tentatives d'amélioration du travail.

La création de groupes semi-autonomes, réalisés autour d'objectifs de production communs à un groupe, tente d'introduire en plus une notion de solidarité et d'égalité plus conforme avec les courants de pensée actuels. Avec Herzberg, l'homme était autorisé à avoir un cerveau, en plus de ses bras ; dans les groupes semi-autonomes, il peut aussi exercer l'aspect relationnel des groupes et développer dans son milieu de travail les attitudes qu'il désire envers son environnement humain. S'y inscrit fortement la notion de liberté par rapport à l'encadrement et par rapport aux collègues, avec les difficultés relationnelles que crée cette liberté.

On trouve aussi, dans cette tendance, la notion de « finalité », de « pourquoi on travaille ? », de l'utilité sociale du travail.

C'est sans doute pour cette raison que c'est surtout en Scandinavie que s'est développé ce mode d'organisation, où, en effet, les projets de démocratie économique font partie des plans gouvernementaux et sont reconnus comme des objectifs par l'organisation patronale et par les syndicats ouvriers.

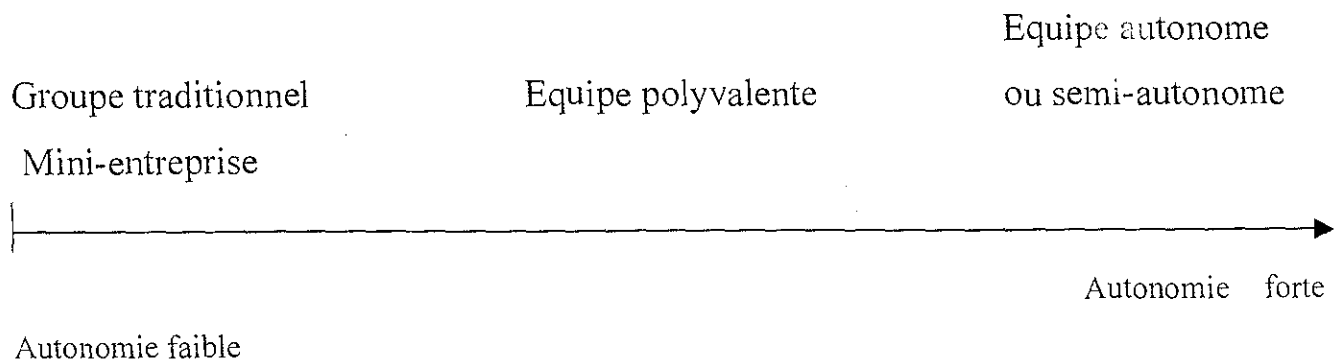
Le développement de cette formule de travail intervient à la jonction de deux influences :

- Une exigence générale de flexibilité, en impliquant des salariés capables de s'adapter à des conditions techniques et économiques changeantes. C'est celle qui domine aujourd'hui.
- Un souci, plus inégalement réparti, de créer des conditions de travail plus satisfaisantes pour les salariés en termes d'autonomies, d'interactions avec d'autres et de compréhension du sens de leur action.

Le terme autonome, ou semi-autonome, définit la liberté ou la semi-liberté du groupe par rapport à son organisation et à ses buts. Les marges d'initiatives d'une équipes semi-autonome sont très variables. Par exemple :

- Participation du groupe à l'affectation des postes de travail et à la définition des méthodes individuelles de travail.
- Prise en charge d'activités périphériques et complémentaires comme le dépannage, le premier contrôle qualité, la répartition des périodes de congés.
- Participation à la définition des objectifs de production et au choix de certains outils de production, voire de certaines machines.
- Participation à la sélection de futurs candidats, à la définition des modalités de formation, à l'évolution prévisible du produit...

Ces groupes constituent des « collectifs de travail » portant des noms variés, par exemple en France (Unités Élémentaires de Travail chez Renault, Zone Autonome de Production chez Valéo, Groupes Responsables chez EDF-GDF...)⁽¹⁾



Cette évolution des formes d'organisation en groupes de production varie en marges d'initiatives comme suite :

- Le groupe traditionnel qui est constitué d'un ensemble d'individus attaché chacun à un poste individuel et dirigé par un chef (chef d'équipe ou superviseur). Le groupe a peu de marge de manœuvre, il exécute un plan de production. Il y a peu d'autonomie individuelle au sein du groupe.

- L'équipe polyvalente. La polyvalence dont nous avons parlé plus haut peut être individuelle ou de groupe (un ensemble d'individus capables chacun d'effectuer les tâches des autres). Les membres de groupes polyvalents disposent d'une certaine marge pour s'organiser entre eux, mais ils restent dirigés par un chef, qui gère et anime l'équipe et joue le rôle d'un conseiller.

- L'équipe « autonome » ou « semi-autonome » est celle au sein de laquelle les activités de planification et de contrôle sont réalisées par l'équipe elle-même. Elle s'auto organise pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Le premier niveau hiérarchique est supprimé. Actuellement les Américains développent une notion d'«équipe à haute performance »

⁽¹⁾ Y.F.LIVIAN « Organisation et conditions de travail », coll.. Les Ressources Humaines. Dirigé par Dimitri Weiss. Ed. Organisation – 2000.

- La mini-entreprise a les caractéristiques d'une équipe autonome dotée d'une identité plus affirmée en lui attribuant également le rôle de traiter avec certains de ses fournisseurs et de ses clients (internes et externes).

1.4.1 - Les conditions d'une organisation en groupe semi-autonomes :

Il a été recommandé six conditions d'efficacité pour faire fonctionner une telle organisation :

- Des frontières claires et identifiables au sein de l'organisation ;
- Une unité de lieu ou au moins une forte possibilité de communication entre les membres ;
- L'existence d'indicateurs (quantité, qualité, délai...);
- Une taille pas trop grande, pour que la polyvalence interne soit réellement possible (en générale entre 5 et 12 personnes) ;
- Une relative homogénéité de niveau de qualification entre ses membres, pour faciliter la polyvalence ;
- Le recours possible à une autorité interne ou externe au groupe.

D'autres paramètres peuvent être pris en compte tels que : la nature de la tâche en terme de complexité et le degré d'interdépendance des éléments qui la composent. Ces dimensions en une influence directe sur les formes du travail en groupe.

Les contraintes de temps peuvent s'analyser en deux dimensions : la périodicité (Collaboration régulière ou ponctuelle) et l'interactivité (participation simultanée ou successive des participants à la tâche.)

1.4.2 – Les avantages potentiels d'une organisation en groupe de production :

Les avantages attendus d'une telle formule sont nombreux :

- Synergie des individus vers des résultats à atteindre, sur lesquels ils sont collectivement responsables,
- Meilleure coordination interindividuelle, et autodiscipline,
- Effets d'apprentissage collectif au sein du groupe,
- Allègement de la ligne hiérarchique (surtout dans les groupes autonomes.)

Comme le montre une étude récente de l'INSEE en France portant sur un échantillon représentatif d'entreprises manufacturières, la création de groupes de production est statistiquement associée à une baisse du nombre de niveaux hiérarchiques et à des changements importants dans la répartition des responsabilités. Certaines entreprises comme Renault envisagent même de faire passer l'ensemble de leur activité en équipes de production.

1.4.3– Les limites d'une organisation en groupe de production :

Plusieurs difficultés ont été signalées, dans des entreprises qui ont pratiqué cette forme d'organisation, elles se situent au sein du groupe et dans les relations entre le groupe et les autres unités, ainsi qu'avec la hiérarchie.

- Relation interne : Les groupes rencontrent de grosses difficultés dans les relations entre leurs membres, car la notion de groupe ne fait pas réellement partie de la culture latine, contrairement aux pays anglo-saxons. La culture française porte beaucoup plus les germes de l'individualisme.

Les décisions collectives ne se font pas sans que se manifestent des oppositions personnelles importantes.

- Entre le groupe et son environnement, les points difficiles peuvent être :
 - L'établissement de relations de coopération, d'échange d'information avec les autres équipes,
 - La fixation des règles reliant les équipes interdépendantes entre elles tout au long de processus de production, et pour l'utilisation de moyens communs,
 - La fixation des règles d'intervention des services techniques (entretien, qualité, méthodes...).
- La relation hiérarchique, la présence d'une hiérarchie intermédiaire souvent indispensable⁽¹⁾, il reste nécessaire pour les raisons suivantes :
 - D'informer le groupe et d'établir les relations avec l'extérieur sur un plan d'égalité du pouvoir ;
 - D'apporter son aide pour résoudre les problèmes technologiques de fabrication, il peut jouer le rôle d'« animateur de production » ;
 - De prendre en charge les problèmes de gestion individuelle du personnel (formation, choix, sanctions, discussions, etc..)
 - D'être l'« exécutif » chargé par le groupe de faire réaliser ses décisions.

L'animateur de production ou l'« assistant technique » : ce poste est confié à ceux des anciens chefs de première ligne qui n'ont pas été éliminés des rôles nouveaux pour eux sur une ou plusieurs équipes de conseil et d'appui technique. Par ailleurs, la mise en place d'un tel système entraîne des coûts élevés, car elle remet en question, spécialement dans l'industrie lourde, l'allocation traditionnelle des surfaces et des outillages. A ce sujet, l'expérience bien connue de groupe autonome Suédois de Volvo

⁽¹⁾ Rapport Yves Delamotte : « recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail ». La Documentation Française. 1972

n'a pu se faire qu'ensuite de la construction d'une nouvelle usine. Il semble qu'à l'expérience, les gains de productivité compensent presque exactement les coûts supplémentaires, si bien que le résultat n'apparaît pas en termes financiers pour l'entreprise, mais uniquement sous forme d'une meilleure atmosphère due aux améliorations des facteurs de motivation.

Dans cette optique semblable, des modèles basés sur des principes d'implication active des exécutants et sur le droit à la codécision mais ne nécessitant pas de réinvestissements importants, ont été expérimentés avec plus ou moins de succès. Ils s'appuient tous sur l'idée que, sous certaines conditions, l'exécutant est capable de s'intéresser activement à son travail.

2/ AMENAGEMENT ET REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL :

Depuis quelques années, l'attention se porte de plus en plus sur les moyens d'aménager le temps de travail de manière à concilier l'efficacité économique et les nécessités et préférences individuelles des travailleurs. Bien des facteurs ont contribué à cette évolution, en particulier le changement d'attitude de la population active vis-à-vis du travail et des loisirs, l'afflux des femmes sur le marché de l'emploi, le progrès technique, le chômage, la contraction générale de la durée du travail et la concurrence internationale.

L'aménagement du temps de travail est souvent couplé avec un objectif de réduction (ARTT.). Il est depuis plusieurs années l'un des premiers thèmes de négociation collective en France. Il met en cause des dimensions différentes selon trois logiques suivantes :

- a - Gestion de l'emploi : L'effet de l'ARTT sur le volume et les formes d'emploi ;
- b - L'efficacité productive : L'impacte de l'ARTT sur la productivité et la qualité de service ;
- c - Amélioration des conditions de travail : L'effet de l'ARTT sur la santé du salarié et de la qualité de vie hors travail.

Notre intérêt porte sur les deux derniers aspects qui à notre avis ont une influence directe sur l'activité des travailleurs. Ainsi sur le plan organisationnel, l'aménagement du temps de travail comporte deux enjeux essentiels :

- La durée d'utilisation des équipements, les employeurs sont très intéressés par l'idée de prolonger l'activité de l'entreprise au-delà de la durée normale de la journée du travail. L'entreprise restant plus longtemps en activité, les coûts fixes de capital peuvent être répartis sur un plus grand nombre d'heures ou d'unités de production, ce qui diminue la part de capital qui entre dans le calcul du prix de vente du produit fini. Un usage plus souple du temps de travail permet en outre de mieux adapter ce temps aux fluctuations journalières, hebdomadaires ou mensuelles de la demande.
- La souplesse dans la gestion des variations d'activité, qui permet de satisfaire aux aléas de marchés de plus en plus évolutifs, de réduire les stocks et de raccourcir les délais de réalisation des commandes.

Les travailleurs sont souvent favorables à l'aménagement du temps de travail si, en compensation, le nombre total d'heures travaillées dans l'année diminue. Ce qui a amené un nombre croissant d'entreprises à recourir à ces aménagements. Ceci se traduit par des évolutions en termes de conditions de travail qui n'étaient pas prévisibles il y a quelques années, à une époque où les préoccupations relatives aux conditions de vie au travail amenaient à envisager une réduction des contraintes physiques subies par les salariés dans ce domaine. Dans la pratique, les modalités d'aménagement du temps de travail évoluent très rapidement. Rien n'empêche d'innover en appliquant à la fois plusieurs formules différentes selon le contexte économique et social de l'entreprise, en voici quelques exemples :

2.1- L'étalement des horaires de travail ;

Un moyen simple de résoudre quelques-uns des problèmes que pose l'horaire fixe consiste dans l'étalement des heures d'arrivée et de départ des travailleurs. Cela permet d'éviter la bousculade à l'entrée et à la sortie des établissements et d'allonger le temps d'activité des entreprises. L'étalement des horaires est plus facile à mettre en place lorsque plusieurs secteurs d'une même

entreprise peuvent travailler indépendamment les uns des autres, du moins pendant de courtes périodes.

2.2- Les horaires variables ou individualisés ;

Les horaires individualisés (appelés également flexibles, à la carte, souple, etc.). C'est le système qui permet aux salariés de choisir librement l'heure du début et l'heure de la fin de la journée de travail, ainsi que celle du déjeuner, à condition d'observer un temps de présence obligatoire, le plus souvent fixé à deux heures le matin et deux heures l'après-midi. Les travailleurs estiment que cette formule leur permet de concilier plus facilement leur activité professionnelle et leur vie extra professionnelle, notamment leur vie de famille. Elle supprime la hantise quotidienne de la ponctualité, raccourcit la durée et le coût des trajets et accroît les possibilités d'activités extra professionnelle. L'employeur y trouve aussi son compte : le personnel est plus motivé et a meilleure morale, ce qui se solde en principe par un gain de productivité ; l'absentéisme régresse du fait que les salariés n'ont plus les mêmes problèmes pour s'occuper de leurs affaires personnelles ; les dépenses entraînées par les heures supplémentaires diminuent ; enfin, le recrutement s'en trouve facilité, l'horaire souple présentant un attrait de plus. Il n'en demeure pas moins que la formule présente des problèmes de gestion, et notamment de coordination (occupation des postes à certaines heures du jour ou certains jours de la semaine) et de surveillance (d'où la nécessité d'investir dans un équipement de pointage).

En matière d'horaires variables, les entreprises ont élaboré une très grande variété de systèmes pour tenir compte des aspirations des salariés et des contraintes technologiques.

En résumé, les horaires sont moins régulés, plus dépendants des besoins des entreprises⁽¹⁾, même si cette évolution n'est ni uniforme ni très rapide. Selon une étude portant sur la période 1994-1997, les entreprises françaises n'ont pas procédé à

⁽¹⁾ Boisard.P et Fermanian J-D « Les rythmes de travail hors norme », Economie et Statistique, n° 321-322, 1999.

des transformations massives de leurs systèmes d'horaire⁽¹⁾. Les évolutions ont pu s'accélérer à partir de 1998, dans le cadre des accords de réduction du temps de travail.

2.3 - Les semaines comprimées⁽²⁾ :

Ce système impose aux travailleurs des journées plus longues, mais leur accorde une semaine plus courte. On pourra par exemple travailler neuf heures et demie par jour pendant quatre jours pour un total de trente-huit heures par semaine. Moyennant la rotation des journées ou le recours à des travailleurs à temps partiel, le temps d'activité de l'entreprise peut être porté à cinq ou six jours par semaine sans qu'aucun salarié ne travaille plus de quatre jours par semaine. L'allongement de la journée de travail permet à l'employeur d'économiser sur les frais généraux et sur le temps de la mise en route. Toutefois, il peut aussi entraîner une chute du rendement, qualitatif et quantitatif, en fin de journée, surtout si le travail est à la fois monotone et pénible, et accroître le risque d'accident. Le système rend en outre difficile la planification des heures supplémentaires.

2.4- Le travail posté :

Le travail posté représente la formule la plus répandue d'allongement du temps d'activité des entreprises. Les combinaisons les plus courantes sont les systèmes discontinus (poste du matin et de l'après-midi seulement, répartis sur cinq ou six jours par semaine), semi-continus (continu les jours ouvrables avec arrêt le week-end) et continus. Afin de réduire le plus possible le travail de nuit, certains systèmes semi-continus suppriment le poste de nuit le vendredi soir. Quelques formules allongent les postes du matin et de l'après midi, et abrègent le poste de nuit, ou augmentent le nombre des postes par vingt-quatre heures.

⁽¹⁾ Favre, F., François, J-P., Greenan, N. « Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles: la montée des procédures », Le 4^{ème} pages des statistiques industrielles, n° 93, Ministère de l'Industrie.

⁽²⁾ Bureau International du Travail (BIT) « Introduction à l'étude du travail », 3^{éd.} Genève. 1996.

Le travail posté continu se prête à toutes sortes de combinaisons. Les équipes de travail se relaient aux différents postes de travail 24h/24, 7jours/7 (dès lors que l'entreprise dispose d'une dérogation à la règle du repos dominical) afin que le processus de production ne s'interrompe pas. Ce système abouti à une semaine moyenne de quarante-deux heures. Dans plusieurs pays, la semaine normale de travail est descendue très au –dessous des quarante-deux heures et, dans certains d'entre eux, les travailleurs postés en continu ont droit à des réductions spéciales en heures. Il s'ensuit que d'autres formules sont devenues fréquentes. Par exemple, le système à cinq équipes est courant dans beaucoup de pays. On répartit les 168 heures de la semaine entre les cinq équipes, chacune travaillant en poste de huit heures selon divers modes de rotation. Trois équipes travaillent pendant que deux autres sont au repos, ce qui abaisse la moyenne des heures de travail de chaque période de cinq semaines à 336 heures.

La rotation des postes revêt une grande importance dans les opérations en continu. Sur la base d'études relativement récentes du rythme circadien et compte tenu de l'incidence sociale du travail posté, les ergonomes recommandent en général une rotation rapide des postes, tous les deux ou trois jours, et préconisent que le poste de nuit soit suivi de la plus longue durée de repos.

2.5 - Calcul en moyenne de la durée du travail et formule apparentées

C'est un moyen nouveau de s'accommoder des fluctuations saisonnières, il consiste à fixer les horaires de telle sorte que la durée normale convenue du travail soit respectée en moyenne, mais qu'il soit possible en certaines circonstances de demander aux travailleurs de travailler plus ou moins longtemps. Un système parfaitement intégré peut comporter des semaines longues, des semaines courtes et des semaines normales et être conçu de manière à faire coïncider les congés et les semaines courtes avec les périodes de faible demande tout en tenant compte des préférences individuelles. Les avantages pour l'employeur ne sont pas négligeables : utilisation plus rationnelle du temps de travail, économies sur les heures

supplémentaires, amélioration du service à la clientèle, respect du délai de livraison, stocks réduits, etc.

Un tel système a de plus l'avantage de faire appel à du personnel permanent, habituellement plus qualifié, plus efficace et plus motivé que des collaborateurs temporaires. Toutefois, il exige un gros effort de planification.

Pour les travailleurs, le travail posté en contenu est particulièrement pénible et il bouleverse leur vie de famille et leur vie sociale. C'est pourquoi le travail posté et le travail de nuit sont assujettis à des restrictions dans nombre de pays. En outre des compensations sont prévues. Les travailleurs postés, dans plusieurs pays, ont droit à une prime, à une journée de travail plus courte, à des jours de congé supplémentaires ou à une retraite anticipée.

Bien souvent, les syndicats font pression pour obtenir d'autres améliorations des conditions de travail des travailleurs postés (par exemple, repas et repos pendant le poste de nuit) et revendiquent la réduction à un minimum des effectifs présents la nuit ou durant les fin de semaine.

Aussi, certaines entreprises ont toutefois tenu compte des propositions⁽¹⁾ faites concernant l'amélioration des conditions de travail des salariés postés :

- Réduire fortement la durée du travail ;
- Assouplir les systèmes, en modifiant de temps à autre les cycles de rotation ;
- Aménager des repos de 24h ou davantage après une série de postes de nuit, et des pauses au sein des postes de nuit ;
- Améliorer les systèmes de transport du personnel aux heures des relèves ;
- Favoriser la participation à la vie de l'entreprise (information, réunions...) ;
- Améliorer les possibilités de prise de repas ;

⁽¹⁾ Quelques propositions relatives aux conditions de travail des salariés « posté » d'après l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). 2001.

- Prévoir un âge minimum, un suivi médical spécifique, une garantie de reclassement à des postes de jour.

Le deuxième objectif d'aménagement du temps de travail est l'ajustement de l'entreprise aux variations de l'activité économique. Notons tout d'abord qu'un grand nombre d'entreprises a choisi jusqu'à présent pour ajuster la production à la demande, d'utiliser des moyens devenus classiques : recours aux heures supplémentaires (66,5% des entreprises industrielles y ont eu recours en 1997) et surtout recours à l'emploi précaire (recours aux intérimaires : 66,7%, Contrat à Durée Déterminée (CDD) :66,2%, sous-traitance : 61%)⁽¹⁾.

Les aménagements du temps de travail, qui sont actuellement en pleine évolution, comportent des incidences non négligeables sur les conditions de travail. Dès que l'on évoque « d'aménager le temps de travail » quatre grands domaines sont de toute façon à prendre en compte, selon M. Pépin⁽²⁾: les rythmes temporels et la santé, la réduction de la pénibilité et le contenu du travail, la vie au travail et la vie familiale et sociale.

En tout état de cause, l'objectif de création d'emploi (en cas de réduction du temps de travail) et celui de la flexibilité de la production (pour la partie aménagement) prennent le pas sur les aspects relatifs aux conditions de travail.

D'autres formes d'aménagement, qui peuvent être intégrées dans une convention ou un accord d'entreprise peut prévoir la création d'un compte épargne temps (CET) au profit des salariés pour leur permettre, s'ils le désirent, d'accumuler des droits à congé rémunéré.

⁽¹⁾ Chiffres provenant de l'enquête du Service des Etudes et des Statistiques Industrielles, France 1998).

⁽²⁾ PEPIN M., « Agir sur l'organisation du temps de travail » Paris, ANACT- Liaisons, 2^e éd., 1998.

2.6 – Les politiques d'aménagement du temps de travail⁽¹⁾

La réglementation sur l'aménagement du temps de travail (ATT) répond à plusieurs objectifs :

- Améliorer la situation de l'emploi en facilitant la modernisation des entreprises ;
- Améliorer la compétitivité des entreprises en leur permettant, à moindre coût, soit de faire face à l'amortissement d'investissement ou de rendre possible des amplitudes d'ouverture plus grandes au public dans les services, soit d'ajuster les rythmes de travail aux variations de la production et de la demande ;
- Améliorer les conditions de travail des salariés en ce qui concerne la durée et l'aménagement du temps de travail ;
- Faire de la négociation collective la voie normale de la fixation de ces conditions de travail.

La mise en œuvre d'une politique d'ATT est largement dépendante du débat national et des formes de dialogue social qui doit s'instaurer dans les entreprises. Cette politique volontariste doit être formalisée, diffusée. Elle doit être cohérente dans ses différents volets et avec les autres politiques de personnel. Il est nécessaire qu'elle s'intègre dans la stratégie sociale de l'entreprise, elle doit non seulement prendre en compte les aspirations des salariés en ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail, mais aussi anticiper leur évolution. La réussite d'une telle politique repose sur la qualité des négociations entre les partenaires sociaux.

⁽¹⁾ Gestion des ressources humaines, Jean-Marie Peretti , éd. Vuibert entreprise – 2000-

3 / L'APPORT DE L'ERGONOMIE :

Définitions :

L'ergonomie peut être définie comme l'étude des conditions de travail et des relations entre l'homme et la machine. Toutefois, cette définition est un peu simpliste car elle ne rend pas compte de l'importance de ce domaine dans beaucoup d'autres aspects de notre vie⁽¹⁾.

Une définition un peu plus précise présente l'ergonomie comme une étude scientifique du travail, c'est-à-dire, une étude de ceux qui font le travail et de la manière dont ils le font. Cette étude s'intéresse, par exemple, aux outils que l'on utilise, au lieu où l'on travaille et aux méthodes et modes opératoires que l'on suit. En d'autres termes, l'ergonomie s'occupe de l'aménagement de systèmes de travail.

- Etymologie : ergos —————> travail
- nomos —————> règle, loi

- Le Dr. Cazamian définit l'ergonomie comme : « Etude multidisciplinaire du travail humain qui tente d'en découvrir les lois pour mieux en formuler les règles. L'ergonomie est donc connaissance et action ; la connaissance est scientifique et s'efforce de déboucher sur des modèles explicatifs généraux ; l'action vise à mieux adapter le travail aux travailleurs. »⁽²⁾

Cette définition qui met bien en lumière recherches et applications est plus applicable à l'ergonomie qu'à l'entreprise, aujourd'hui encore, sauf exception, peu soucieuse d'application et pas du tout de recherche.

Le médecin de travail seul représentant actuel de l'ergonomie dans l'entreprise et qui devrait consacrer le tiers de son temps à la connaissance des lieux de travail, s'y trouve rarement – et lorsqu'il y est, son rôle est le plus souvent curatif.

- Selon Alain Wisner : « l'ergonomie est l'ensemble des connaissances scientifiques relatives à l'homme et nécessaire pour concevoir des outils, des machines

⁽¹⁾ Séminaire d' « Ergonomie » . Par le Professeur A. BENDIABDELLAH. 2000

⁽²⁾ Cité par Jean-Claude SPERANDIO, La psychologie ergonomique. Paris, P. U. F., 1980.

et des dispositifs qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité ». Cette seconde formulation est quelque peu différente de la première. Elle assigne à l'ergonomie un objectif de conception fort exigeant – car il est souvent malaisé de concilier confort, sécurité et efficacité mais cette précision est importante.

- Aussi, selon François Daniellou : « les résultats de l'analyse du travail doivent permettre de mettre en évidence les éléments qui dans le travail de l'homme ou d'une population donnée sont particulièrement difficiles ou inadaptés, de façon à corriger la situation de travail pour une meilleure adaptation de l'homme en activité ce qui inclue un souci de santé, de diminution des charges, d'amélioration des conditions de travail aussi d'atteinte des objectifs économiques ».⁽²⁾

- Enfin, d'après la définition de l'organisation internationale du travail (OIT) : « L'ergonomie est l'application conjuguée de la biologie humaine et des sciences de l'ingénieur au travailleur et à son milieu de travail, le but étant de procurer au travailleur le maximum de satisfaction et en même temps d'accroître sa productivité ».

On peut donc considérer que l'ergonomie est une science qui concerne avant tout l'adaptation du travail aux capacités et aux limites physiques et psychologiques de l'homme.

Donc l'ergonomie n'est pas une science autonome. Elle emprunte ses connaissances à différentes disciplines scientifiques : l'anatomie, la physiologie, la psychologie, la sociologie, la physique, la médecine. Sa spécificité réside dans la synthèse qu'elle s'efforce de réaliser entre ces apports différents pour servir un objectif particulier : adapter les conditions de travail à l'opérateur. Dans cette optique, il est évident que l'ergonomie doit être pluridisciplinaire dans sa pratique pour pouvoir être pleinement efficace.

3.1 - L'objectif de l'ergonomie :

Le but de l'ergonomie est l'adaptation du travail à l'homme et non l'inverse. Elle tient compte en conséquence des capacités humaines et de leurs limites : capacité

⁽²⁾F. DANIELLOU « L'ergonomie en quête de ses principes – Débats épistémologiques » Octarès éditions. Toulouse, 1996.

physique, force musculaire, dimensions corporelles, possibilités de saisie des informations par l'appareil sensoriel (vision, audition), capacités de traitement des informations par le cerveau, en termes de rapidité et de complexité. Elle analyse les exigences de la tâche confiée à l'opérateur et les différents facteurs qui influencent les relations entre l'homme et sa tâche :

- les caractéristiques matérielles du travail : source d'information (leur présentation spatiale et temporelle), poids des outils, forces à exercer, dispositions des commandes, dimensions des différents éléments constituant le poste de travail ;
- l'environnement physique de travail : bruit, vibration, éclairage, ambiance thermique ;
- le temps de travail : la durée, les horaires, les cadences de travail.

Dans son analyse, l'ergonomie s'efforce de prendre en compte le comportement de l'opérateur, en étudiant certains des facteurs qui le déterminent : contenu de la tâche, « vécu »⁽¹⁾ de la tâche, degré de responsabilité et d'autonomie dont l'opérateur bénéficie.

3.2 - Les principes ergonomiques⁽²⁾ :

3.2.1 - principe de globalité :

L'ergonomie entend restaurer l'homme biologique soumis à des rythmes individuels qui lui sont propres. L'activité de travail appelle une participation globale du « système vivant »⁽³⁾. Il est donc erroné de faire un aménagement sectoriel de la situation de travail en négligeant de prendre en considération l'effet global de l'intervention. La focalisation de l'action sur tel point critique doit s'inscrire dans le résultat des recherches globales en situation réelle de travail.

⁽¹⁾ Pour Cazamian, « le but de l'ergonomie est de remédier à l'inadaptation industrielle par une meilleure connaissance du vécu opératoire ».

⁽²⁾ Jackie Boisselier et Marie-France Derrien, « Sécurité et conditions de travail », éd, Organisation, 1984, p.73.

⁽³⁾ Laville A. et coll « Age et contrainte de travail, Ed. Scientifiques, 1975.

3.2.2 - Principe d'interdisciplinarité :

Il faut noter que l'ergonomie tend à s'affirmer de plus en plus comme une spécialité. De l'équipe des spécialistes de l'homme au travail qui mettent en œuvre l'ergonomie, on passe à l'ergonome dont la formation de base – très diverse et aussi bien technique – est complétée par une formation spécifique. Cet ergonome se trouve placé au sein de l'équipe technique, chargé de concevoir ou d'aménager la machine, le dispositif technique ou organisationnel.

3.2.3 - Principe de participation :

L'ergonomie est une pratique d'amélioration des conditions de travail. Sa mise en œuvre implique la participation de tous les acteurs. La démarche ergonomique essaie de valoriser le capitale d'expérience et de connaissance que le travailleur possède sur son propre travail, tant au niveau de l'analyse des problèmes (la phase de diagnostic) qu'en ce qui concerne les propositions d'amélioration. Par ailleurs, pour bénéficier des améliorations espérées, les travailleurs doivent accepter une période de réapprentissage du travail plus ou moins longue. La participation des travailleurs concernés à l'intervention augmente en outre, pour des raisons évidentes, les chances de son succès et contribue donc à optimiser l'argent investi dans l'opération.

3.3 - L'ergonomie dans l'entreprise : source ou solution des conflits :⁽¹⁾

L'ergonomie peut-elle concilier les impératifs de productivité avec le confort ou la satisfaction au travail ? De part ses origines historiques – ergonomie militaire durant la seconde guerre mondiale – l'ergonomie et les ergonomistes ont toujours prêté une attention importante aux performances de l'opérateur. Dans cette conception, qui est encore très vivace dans le concept d' « Human Engineering » des Américains, l'intervention ergonomique sur le couple Homme-Machine doit déboucher sur une amélioration des performances de l'opérateur et donc de sa

⁽¹⁾ Cours d' «ergonomie» du Dr. Ph. MAIRIAUX, université de Louvain, Faculté de médecine. Sep. 1986.

productivité. Il est vrai, de manière générale, que l'amélioration du confort du travailleur ou plus souvent la suppression de nuisances manifestes contribue à augmenter la satisfaction du travailleur. toutefois cela ne constitue pas en soi l'objectif de l'ergonomie ; ce n'est qu'un effet secondaire, non obligatoire, mais bienvenu de l'intervention de l'ergonome.

Cette intervention peut déboucher en d'autres occasions sur des propositions d'amélioration dont le coût ne sera que partiellement ou très indirectement (ex. : amélioration du climat social) couvert par une amélioration du rendement des opérateurs concernés. L'ergonomie s'inscrit donc dans un champ conflictuel d'intérêt au sein de l'entreprise.

3.4 - La méthodologie ergonomique :

Il n'existe pas une méthode d'approche ergonomique qui soit universellement admise et standardisée. L'approche ergonomique peut revêtir des aspects et nuances assez diversifiés selon la discipline d'origine de celui qui conduit l'étude et selon le cadre dans lequel elle s'inscrit. Cependant, les contingences de la pratique imposent de procéder par étapes. La plupart des praticiens en ergonomie soulignent l'absolue nécessité de clairement définir avec les partenaires concernés, travailleurs, direction de l'entreprise, les raisons et les objectifs de l'étude projetée préalablement à toute investigation proprement dite. Cette première phase d'éclaircissement conditionne bien souvent le succès ou l'échec de l'étude ultérieure.

Une fois cette phase préliminaire franchie, l'étude ergonomique peut être schématiquement divisée en deux étapes principales :

3.4.1 - Le diagnostic primaire :

C'est-à-dire un bilan complet de la situation prévalant au poste de travail. ce bilan doit permettre de caractériser des priorités :

- le poste étudié doit-il faire l'objet d'une étude approfondie par rapport à d'autres postes de travail ?

- si oui, quels sont les facteurs de la situation de travail les plus critiques ?

Plusieurs techniques ont été proposées par divers organismes pour réaliser cette première étape de façon relativement simple et rapide, et donc réalisable dans l'entreprise. Ces méthodes d'origine française ont un certain nombre de caractéristique commun indéniable, ce qui n'empêche pas leur spécificité ; elle ont été élaborées dans des cadres différents : Il s'agit :

- Dans l'industrie automobile pour :

- la méthode de la Régie Renault intitulée « Les profils de poste » et « réceptions des postes » (1974 et 1976) ;
- la méthode AVISEM, qui a vu le jour chez SAVIEM sou le titre « Techniques d'amélioration des conditions de travail dans l'industrie »(1977).

- Dans le cadre de la recherche scientifique :

- la méthode du LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail)* , publier sous le titre « Pour une analyse des conditions de travail ouvrier dans l'entreprise » (1975) ;
- la méthode proposée par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail) intitulé « Pour une évaluation ergonomique » (1979).

Il faut mettre à part la plus récente des méthodes, la méthode ACTOR (1980) qui cherche à prendre en compte l'expérience des travailleurs sur leurs conditions de travail. elle a été élaborée dans le cadre d'un organisme de recherche et d'intervention, l'institut Européen pour Concepteur Industriels (IECI-Strasbourg).

* La méthode LEST a été abordée dans le chapitre précédent.

Ces méthodes diffèrent quant aux détails de la technique d'analyse, mais non quant à leur philosophie et doivent être considérées comme des exemples d'application dans des contextes industriels différents.

3.4.2- l'analyse ergonomique approfondie :

ensuite, celle-ci comportera une étude détaillée de l'activité de travail des opérateurs d'une part, et des analyses plus spécialisées de facteurs particuliers considérés comme prioritaires sur la base du diagnostic primaire d'autre part.

Il s'agit de décrire le système Homme-Machine auquel on s'intéresse, ses différentes composantes, leur interactions et les dysfonctionnements éventuels.

Certains auteurs proposent de structurer cette description autour de quatre pôles⁽¹⁾ « l'opérateur humain » : qui est responsable de quoi dans le système étudié ? qualification, rémunération, horaires des travailleurs concernés ? caractéristiques individuelles ?

- la « machine », c'est-à-dire les caractéristiques techniques des équipements utilisés, la conception des organes de commande, les dispositifs de contrôle et de visualisation ; les différents facteurs de l'environnement physique (bruit, éclairage, Ambiance thermique...)
- les échanges d'information : entre les différents opérateurs, entre les opérateurs et la machine ; les supports de ces échanges, leur contenu, leurs fréquences ; les informations formelles et informelles ; les données à mémoriser ;
- les « actions » : c'est-à-dire les réponses de l'opérateur aux signaux et informations qui lui sont transmis ; les actions non-programmées visant à corriger un dysfonctionnement ou prévenir un accident, l'ensemble des gestes effectués, des efforts à réaliser, des postures à adopter ; les décisions à prendre et le choix d'alternatives ;

⁽¹⁾ J-C Sperandio « L'ergonomie du travail mental – éd. Masson – Paris 1984.

- Faire le lien avec certains indicateurs sociaux : dans beaucoup de cas, l'analyse ergonomique sera utilement confrontée aux :
 - 1- indicateurs de production ;
 - 2- statistiques d'absentéisme et celle du Turn-over ;
 - 3- climat social de l'entreprise : arrêt de travail, revendications...
 - 4- accidents de travail .

SECTION -2- **LE ROLE DE LA PREVENTION**

Le travail peut entraîner bien des conséquences néfastes pour l'individu. Prévenir ces diverses agressions dont l'homme peut être victime au travail est un devoir de cœur et de raison. De cœur, d'abord : le travail a pour but de servir l'homme et non de l'agresser. Quelle que soit la qualité d'un système social de réparation, les lois demeureront toujours 'impuissantes à atténuer la douleur physique supportée par un blessé ou un malade, à atténuer les répercussions pénibles d'une blessure sur la vie privée d'un mutilé, à rendre à un foyer le bonheur auquel il a droit.

De raison, aussi : les coûts financiers qui découlent en réparation des accidents de travail et des maladies professionnelles à des répercussions néfastes sur le développement économique et social de la collectivité. Comme le propose un vieil adage, « il vaut mieux prévenir que guérir ». La prévention doit permettre d'améliorer le niveau de sécurité dans l'entreprise et de diminuer les risque professionnelles.

1- La prévention des accidents et des maladies ⁽¹⁾:

La prévention doit porter sur les causes des accidents de travail et maladies professionnelles étudiées dans le chapitre précédent en l'occurrence les accidents liés au facteur humain « erreur humaine » et celle liés à l'environnement immédiat tel que :

- les agents chimiques (solvants, gaz, poisons, divers) ;
- les agents biologiques (bactéries, microbes) ;

⁽¹⁾ L. Bélanger, A. Petit, « Gestion des Ressources Humaines, une approche globale et intégrée », op,cit.

- les agents physiques (bruit, vibrations, radiations) ;
- les agents mécaniques (machines, outils, véhicules) ;
- les agents psychosociaux (cadence, contrôle, stress).

En ce qui concerne la prévention au niveau de l'entreprise, Michel Barbeau⁽²⁾ préconise une intervention dans cinq domaines différents :

1.1 - L'adaptation du travail à l'homme :

L'adaptation du travail à l'homme implique, l'intervention ergonomique citée plus haut et plus précisément, les préoccupations suivantes :

- 1- L'ergonomie de conception : respecter les caractéristiques de l'homme dès la conception des machines et l'espace du travail ;
- 2- L'ergonomie corrective : mettre en place des dispositifs de protection, améliorer l'ambiance physique ;
- 3- L'ergonomie comme alternative à la réglementation : faire reposer le moins possible la sécurité sur des instructions et des règles ;
- 4- L'organisation rationnelle du travail : voir le système de production dans son ensemble et adopter la méthode de production adéquate avec le contexte de l'entreprises et ces composantes et améliorer tout ce qui pourrait présenter un danger (horaires de travail, cadences, répartition des tâches, etc.) ;
- 5- les consignes et les règles de sécurité doivent être cohérentes, claires, rédigées dans le langage de l'employé.

1.2 - La sélection du travailleur en fonction des exigences physiques et mentales du travail :

La sélection professionnelle a pour but de pourvoir un poste de travail bien déterminé d'un titulaire apte (ou le plus apte parmi divers candidats), sur le triple plan

⁽²⁾ BARBEAU. M. « Le facteur humain et la prévention ». éd. Prévention. 1979, p. 3.

technique, physique et psychologique. Elle présente un triple intérêt : économique (on recherche le meilleur rendement et l'efficacité), social (elle permet en affectant le plus apte, de limiter les risques d'accidents) et individuel (reconnaissance de la qualité du candidat).

1.3 - La formation et l'information :

La formation et l'information devront porter non seulement sur l'aspect technique, mais aussi sur les risques du travail et les attitudes sécuritaires à adopter. Plusieurs études démontrent que la plupart des accidents se produisent à des occasions imprévues, donc il faut en particulier enseigner à l'employé comment il doit réagir face à ces événements inattendus. S'il convient d'augmenter les connaissances d'un individu, il convient aussi de modifier sa personnalité.

1.4 - La propagande-sensibilisation :

Le succès d'une formation dispensée à des adultes dépend pour beaucoup de la volonté que ceux-ci ont de la recevoir. La propagande a pour but d'influencer l'attitude consciente du travailleur vis-à-vis du danger. Mais une propagande mal conçue peut accroître ce danger, au lieu d'y mettre fin par réaction de panique par exemple. C'est un moyen purement psychologique qui doit être mis en œuvre .

Tous les moyens visant à créer des attitudes et une mentalité orientées vers la sécurité doivent être utilisés, (la publicité, les techniques de motivation, les conférences, la projection d'un film de sensibilisation peut être utile, etc.).

1.5 - Un climat global adéquat :

Il consiste à améliorer tout l'environnement « organisationnel » dont nous avons déjà parlé et à susciter la participation des employés à l'élaboration des mesures de prévention.

D'autres classifications des moyens de prévention ont été proposées. Celle de Gérard Hébert⁽¹⁾, par exemple, semble s'appliquer aussi bien à la prévention à l'échelle nationale qu'au sein de l'entreprise :

- 1- La réglementation, qui touche aussi bien les comportements humains que les normes de fabrication et d'utilisation des équipements et des matières dangereuses.
- 2- L'éducation et la motivation, qui cherchent à dire à l'employé quoi faire et à le convaincre de le faire.
- 3- L'organisation, qui consiste à mettre sur pied des mécanismes et des structures (ex : des comités de sécurité) qui assureront le bon fonctionnement de tout ce qui précède.

L'utilisation de tous ces moyens exige la concertation des différents acteurs internes et externes à l'entreprise :

2 – Les agents internes et externes pour l'action de prévention :

L'utilisation de tous ces moyens exige la concertation des différents acteurs internes et externes à l'entreprise :

2.1 - Les agents internes :

- a- La direction des entreprises qui doit appliquer toutes les mesures de sécurité et créer un climat adéquat ;
- b- Les travailleurs et leurs représentants qui doivent souvent collaborer avec la direction, mais qui peuvent aussi être appelés à exiger des mesures que la direction hésite à prendre⁽²⁾
- c- La médecine du travail qui est une institution légale qui a pour but d'humaniser le travail.

⁽¹⁾ Hébert, G, « La prévention à trois ». éd Travail-Québec. 1977. Vol. 13, n°1. p. 13-22.

⁽²⁾ Sur l'utilité de la négociation et de la convention collective en matière de conditions de travail.

2.1.1 - La Direction :

C'est l'employeur qui est tenu « d'assurer la sécurité » de ses employés. Maître chez lui, il est donc responsable. Cette obligation lui est imposée par la loi, et la possibilité de déléguer ses pouvoirs lui est reconnu par la jurisprudence. C'est donc à la hiérarchie qu'incombe la prise de mesures en faveur de la sécurité et de l'amélioration des conditions de travail. Ses membres sont des opérationnels de la sécurité. Il le sont aussi, d'une façon générale, en matière de conditions de travail.

Les obligations de l'employeur sont nombreuses, par exemple :

- S'assurer que les équipements, l'organisation du travail, les méthodes et les techniques utilisées respectent les normes de sécurité.
- Contrôler la tenue des lieux de travail, fournir une aération, un éclairage et une ambiance thermique adéquate.
- Informer adéquatement le travailleur sur les risques liés à son travail et lui assurer l'entraînement et la supervision nécessaires pour qu'il puisse accomplir son travail d'une façon sécuritaire.
- Fournir gratuitement tous les équipements de protection individuels et s'assurer que le travailleur les utilise.
- Désigner des membres de son personnel chargés des questions de santé (médecin du travail) et de sécurité (le service hygiène, sécurité et conditions de travail ou le personnel chargé de la sécurité du travail).
- Dresser et maintenir à jour un registre des caractéristiques concernant les postes de travail et le travail exécuté par chaque travailleur ; fournir aux employés la liste de toutes les matières dangereuses utilisées dans l'usine.
- Préparer et soumettre un programme de prévention visant à éliminer les dangers à la source.. Ce programme doit inclure des mesures de surveillance de la qualité du milieu de travail, des mesures d'entretien préventif ainsi que des programmes de formation et d'information.

- Dans certains cas, soumettre des plans et devis d'architecte ou d'ingénieur attestant que toute nouvelle construction ou modification ou de l'installation d'équipement est conforme aux normes de sécurité.

2.1.2- Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) :

Le CHSCT est, dans l'entreprise, une institution démocratique permettant au personnel de participer à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles et à l'amélioration des conditions de travail. Institution particulièrement utile puisque ce sont les membres du personnel qui sont les victimes potentielles de l'accident et qui vivent les conditions de travail.

Côtoyant le risque tous les jours, ce sont eux qui connaissent le mieux les situations qui l'engendrent.

Le CHSCT est composé :

- de l'employeur ou de son représentant, qui préside le comité ; le représentant de l'employeur est souvent l'ingénieur de sécurité ou le chef de l'établissement,
- de représentants du personnel, parmi lesquels est élu le secrétaire du comité.

Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés et à l'amélioration des conditions de travail, il n'a qu'un rôle consultatif, la responsabilité incombant essentiellement à la hiérarchie , comme nous l'avons vu précédemment.

Les prérogatives du CHSCT sont comme suit⁽¹⁾:

- 1- Réunions: Le CHSCT doit être réuni une fois par trimestre, après chaque accident ayant eu ou ayant pu avoir des conséquences graves, et sur demande motivée de deux de ses membres.

⁽¹⁾ Pierre Romelaer, « Gestion des Ressources Humaines », op. cit.

2- Informations : Le CHSCT doit recevoir de l'employeur le rapport annuel de sécurité et le programme de prévention et d'amélioration des conditions de travail ; il a accès au mise en demeure effectuer par l'inspecteur du travail ; il doit se voir communiquer les observations de l'inspecteur du travail, celles du médecin du travail, et celles de l'ingénieur ou du contrôleur de sécurité de la caisse d'assurance maladie.

3- Consultations : Le CHSCT doit être consulté sur les éléments suivants : transformations importantes des postes de travail, règlement intérieur, programme de formation à la sécurité, plan d'adaptation en cas de changement technologique important, conditions d'emploi des handicapés, modification des cadences et des normes de production.

4- Association : L'employeur doit associer le CHSCT à la recherche de solution concernant les conditions de travail : aménagement du temps de travail, durée et horaires, amélioration de l'environnement physique du travail, aménagement de l'espace de travail, actions pour atténuer la charge de travail, instauration des nouvelles formes d'organisation.

5- Enquête et études : Le CHSCT peut procéder à une analyse des risques. Il doit effectuer une enquête dans l'entreprise au moins quatre fois par an . Il peut avoir recours à un expert payé par l'employeur en cas de projet important apportant des modifications aux conditions d'hygiène et de sécurité, ou aux conditions de travail.

6- Obligation de discrétion : Les membres du CHSCT et les experts qui interviennent à leur demande sont astreints à la même obligation de discrétion que les autres représentants du personnel, selon les prescriptions législatives et réglementaires prises en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. L'efficacité d'un CHSCT peut s'avérer grande, dans la mesure où il se consacre pleinement à son rôle essentiel de prévention ce qui nécessite parfois de concilier des exigences contradictoires.

2.1.3- Le rôle du médecin du travail :

Son rôle est à la fois humain et technique :

- humain : examen d'embauche, vérifie l'aptitude à la tâche confiée, , faire des examens périodiques pour dépister des maladies susceptibles de se propager et d'affecter la santé de l'ensemble des travailleurs, mutation de poste, surveillance médicale spéciale, etc.
- technique : développe l'hygiène sur les lieux de travail, étude de poste de travail, ergonomie⁽¹⁾ etc.

L'action du médecin de travail sur le milieu de travail s'exerce de différentes manières :

A - Il est conseiller du chef d'entreprise ou son représentant pour :

- l'amélioration des conditions de travail ;
- l'hygiène générale de l'établissement ;
- la protection des salariés contre l'ensemble des nuisances, les risques d'accidents et les produits dangereux ;
- l'hygiène de la restauration ;
- l'éducation sanitaire.

B - Le médecin du travail contribue au diagnostic sur l'état des lieux concernant l'organisation du travail en collectant des données sur :

- Les altérations de la santé liées au travail existant déjà dans l'entreprise et des facteurs en cause. Exemple :
 - Salariés soumis à une forte contrainte extra-professionnelle d'horaires, mère de famille, salarié sans moyen individuel de déplacement.
 - Salariés présentant déjà des pathologies liées au travail (TMS⁽²⁾, troubles psychopathologiques),
 - Travailleurs handicapés.
 - Personnels âgés.

⁽¹⁾ « La médecine du travail a comme vocation normale de protéger la santé du travailleur, ce à quoi peut prétendre l'ergonomie, mais non améliorer la production et la productivité, ce à quoi l'ergonomie peut toujours prétendre. » Maurice de Montmolin, « L'ergonomie », éd. La découverte, 1984.

⁽²⁾ Troubles Musculo-Squelettiques.

- L'identification dans l'entreprise des facteurs de pathologie du travail dont la pathogénicité est connue comme pour être liée à l'organisation temporelle du travail (exposition quotidienne ou hebdomadaire pour certaines nuisances, efficacité de la récupération par les pauses pour les effets liés au bruit ou au travail répétitif...).

Tout ceci doit permettre, par exemple de déterminer s'il y a opportunité à élaborer un projet d'ensemble pour l'entreprise, ou adapter l'aménagement et/ou la réduction du temps de travail en fonction des services.

C - L'élaboration d'un dispositif de suivi en matière de conditions de travail⁽¹⁾.

Tout accord doit prévoir la mise en place d'une commission de suivi auquel peut participer le médecin de travail.

L'objectif est de réajuster les décisions prises en fonction de la réalité du travail et de la vie des salariés. Le médecin du travail peut contribuer à ce dispositif de suivi à titre d'exemples :

- En produisant une analyse de l'évolution des conditions de travail par sa connaissance des situations de travail ;
- En observant lors des consultations l'évolution de la santé des personnels et des difficultés rencontrées par telle ou telle catégorie de salariés ;
- En participant au recueil de données par l'intermédiaire d'un questionnaire anonyme rempli lors des visites ;
- La contribution du médecin du travail sera plus efficace si celui-ci est impliqué dès le début à la réflexion et en relation avec les institutions de l'entreprise (CHSCT, groupe de suivi créé spécifiquement, direction, délégués du personnel....).

⁽¹⁾ « Réduction du temps de travail et santé : entre risque et opportunités » revue Travail et Changement, n°239, 1998, édition ANACT.

Dans cette perspective, et comme nous l'avons cité plus haut, le médecin du travail en France doit selon le code du travail, « éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leurs travail ». il le fait en alimentant, à partir de ses connaissances et de ses constats, le débat social sur les conditions de travail au sein de l'entreprise.

La mission est sur ce plan dans le droit fil de la directive européenne, qui prévoit aussi la consultation et la participation des travailleurs pour toutes les questions touchant à la sécurité et à la santé au travail. La médecine de travail se heurte cependant à des obstacles⁽¹⁾ :

1- Si les compétences médicales permettent de repérer, à un stade précoce, les atteintes à la santé par le travail et évaluer les risques à court et à long terme, la formation des médecins du travail ne les incite pas à instruire la question de la transformation des conditions de travail. Sur ce plan, des compétences en ergonomie, en psychologie, en hygiène industrielle et en sciences de l'ingénieur sont nécessaires.

2- le débat social auquel il doit contribuer est souvent absent au sein de l'entreprise, souvent pour des raisons économiques.

2.1.4- Le service hygiène est sécurité et conditions de travail ou l'agent chargé de la sécurité du travail :

Il est de tradition de situer la fonction sécurité en partant de l'ouvrage d'Henri Fayol « Administration Industrielle et Générale » qui date de 1916 et à l'époque, la sécurité n'avait pas tout à fait le sens qu'elle a aujourd'hui, mais c'est bien le premier, a parlé d'une fonction de sécurité dans l'entreprise.

Comme toute fonction organique, celle-ci a deux aspects :

- un aspect opérationnel (et nous avons vu que c'est l'affaire de la direction),
- un aspect fonctionnel, affaire d'une personne ou d'un service spécialisé, suivant la taille de l'entreprise.

⁽¹⁾ M. Gollac et S. Volkoff « Les conditions de travail », éd la découverte, 2000.

2.2- Les acteurs externes pour l'action de prévention dans l'entreprise :

Des représentants d'organismes officiels (inspection du travail, Sécurité sociale) ont de par la loi accès aux établissements de l'entreprise pour contrôler et assister celle-ci dans son action de prévention.

2.2.1- L'inspecteur du travail :

En 1947, L'OIT adoptera une convention internationale (n°81), obligeant les états qui l'auront ratifiée (l'Algérie le fera par une loi du 19 octobre 1962) « à organiser un système d'inspection de travail chargé d'assurer l'application des dispositions légales relatives aux conditions de travail et à la protection des travailleurs, dans l'exercice de leur profession... ». L'inspecteur de travail a une compétence générale en matière d'application de l'ensemble des matières traitées par le code du travail ; il est chargé aussi de constater les infractions à ce même code.

a - Ses missions :

L'inspecteur du travail a pour mission de :

- contrôler l'application de l'ensemble de la réglementation du travail, en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail aussi en ce qui concerne les contrats de travail, la représentation du personnel,...
- conseiller et d'informer les employeurs, les salariés et leurs représentants sur leurs droits et obligations,
- concilier les parties, notamment lors de conflits collectifs, favoriser la négociation,.

La protection du salarié au travail est la mission la plus ancienne de l'inspecteur du travail. Il peut exiger la mise en œuvre de mesures immédiates pour prévenir tout risque professionnel.

b - Ses pouvoirs :

Pour l'exercice du contrôle de l'application de la législation et de la réglementation du travail et afin d'assurer l'efficacité de son intervention, les services d'inspection disposent de droits spécifiques :

- droit d'entrée et de visite dans les lieux de travail dépendant des établissements soumis au Code du travail. Ceci implique le pouvoir d'entrer librement, sans avertissement préalable, quelle que soit l'heure (l'inspecteur devra seulement informer l'employeur de sa présence) ;
- droit d'enquêter. L'inspecteur du travail est autorisé à procéder à tous les examens, contrôles ou enquêtes jugés nécessaires à sa mission ; il pourra notamment interroger, seul ou en présence de témoins, l'employeur ou le personnel de l'entreprise ;
- droit de communication. L'inspecteur peut se faire présenter l'ensemble des registres et documents, rapports techniques, fiches médicales d'aptitudes dont la tenue est imposée au chef d'entreprise par le code du travail.

Au-delà d'une mission de « gardien du respect du droit du travail », l'inspecteur du travail a aussi un rôle de conciliation, d'information et de conseil afin qu'il puisse s'affirmer comme un acteur à part entière de la vie sociale.

En matière de conflit du travail ou dans le domaine du fonctionnement des institutions représentatives du personnel, l'inspecteur du travail s'est vu attribuer un pouvoir de conciliation qui peut aider à la négociation en présentant diverses suggestions ou propositions, tout en laissant aux parties en présence la responsabilité entière des clauses concrétisant leur accord.

Toutes les informations données par l'inspecteur du travail en cas d'explication des dispositions législatives ou réglementaires doit revêtir une forme neutre et pouvoir être données dans les mêmes termes à tout intervenant, employeur ou salarié.

Son rôle de conseil l'autorise à donner, s'il est sollicité, un avis sur un différend mais cet avis ne vaut que sous réserve de l'appréciation des tribunaux, l'inspecteur du travail ne peut, à cette occasion, se départir de ses obligations en matière de secret et de discrétion professionnels.

2.2.2 - L'intervention des services de la caisse d'assurance sociale:

La caisse d'assurance sociale est un assureur : le régime accident de travail encourt des dépenses relatives aux accidents de travail, maladies professionnelles, et accidents de trajet, dépenses qu'il doit couvrir par les cotisations qu'il notifie aux employeurs.

a - Ses missions : La caisse d'assurance sociale a pour mission :

- De participer à la promotion de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, par des actions menées directement par ses propres structures ;
- De contribuer au financement d'actions spécifiques programmées ;
- D'émettre un avis sur tous les textes législatifs et réglementaire en matière de prévention des accidents de travail et maladies professionnelles.

b- Procédures relatives aux actions de prévention :

- Contrôle de prévention : Le service de prévention sera appelé à :

* Procéder à des visites d'inspection relatives aux conditions de travail et d'assistance technique dans les entreprises au même titre que l'inspecteur du travail, et assister aux réunions du CHSCT.

* Réaliser les études sur les conditions de travail et les risques sur la santé des salariés.

-Information et sensibilisation :

Le service de la prévention doit initier, organiser et animer toutes les actions d'information et de sensibilisation à partir de :

* L'élaboration de statistiques technologiques et financières sur les accidents de travail et les maladies professionnelles ;

* L'analyse et l'interprétation des résultats statistiques obtenus ;

* La confection et la diffusion des informations statistiques, sous forme de publications au profit des entreprises et institutions concernées ;

* L'élaboration d'un programme de travail en matière de prévention, basé et orienté en fonction de l'analyse des résultats statistiques obtenus.

En tant qu'assureur, la caisse de la sécurité social peut infliger des majorations de cotisations aux employeurs dont l'entreprise présente un risque exceptionnel, et accorder des diminutions de cotisation et des avances aux employeurs qui font des efforts exceptionnels en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

CONCLUSION

L'amélioration des conditions de travail apparaît aujourd'hui comme une nécessité à laquelle s'attache l'entreprise pour accroître ses chances de succès et mener une action collective au service de ses objectifs.

Nous avons vu dans le chapitre précédent, que des conditions de travail dégradées, coûtent chères et agissent contrairement aux objectifs de rentabilité, c'est pourquoi, l'entreprise a tout à gagner en améliorant la qualité de vie au travail de ses salariés. Les techniques d'amélioration que nous avons citées, montrent que les alternatives sont nombreuses. Elles peuvent parfois être mises en place sans délai et sans frais supplémentaires.

Par ailleurs, l'étude d'un grand nombre d'expériences fait apparaître que toute intervention pour l'amélioration de la qualité de vie au travail, doit tenir compte des positions relatives aux différents groupes dans l'entreprise. Tout changement se heurte à des résistances, car il provoque une nouvelle répartition des avantages ou de pouvoir. Il faut donc savoir apprécier le vécu de chaque situation et susciter l'adhésion de tout le monde pour le projet d'amélioration. Cette adhésion se concrétise par la participation de l'employé depuis la conception de l'outil du travail à l'organisation de son activité.

Dans cette optique nous avons présenté quelques exemples des techniques d'amélioration, en passant par les nouvelles formes d'organisations qui peuvent constituer une alternative à l'organisation taylorienne du travail. Ensuite nous pouvons introduire l'aménagement et la réduction du temps de travail au sein de l'entreprise, dans la perspective d'amélioration des conditions de travail.

D'un autre côté, nous avons vu l'apport de l'ergonomie comme une science multidisciplinaire qui se situe au cœur de l'amélioration des conditions de travail et qui vise à mieux adapter l'outil du travail à l'homme, en procurant au travailleur le maximum de satisfaction et en même temps accroître sa productivité.

Enfin, nous avons clôturé ce chapitre avec le rôle de la prévention dans l'entreprise pour réduire les risques d'origine professionnels. On note que les méthodes utilisées ont donné des résultats satisfaisants. A cela s'ajoute l'effort du comité d'hygiène et de sécurité pour détecter les insuffisances en matière de conditions de travail. l'Etat à également un rôle à jouer pour préserver la santé des travailleurs à travers l'inspection du travail et les contrôleurs de la caisse d'assurance sociale.

CHAPITRE 3 : **AUTRES FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE INFLUANT SUR** **L'ACTIVITE DU TRAVAILLEUR**

Introduction :

En dehors des conditions de travail, plusieurs d'autres facteurs de l'environnement interne, peuvent influencer l'activité du travailleur dans une entreprise. Parmi ces facteurs, notre choix s'est porté sur le système de rémunération, les relations du travail, la formation et la promotion et enfin le style de commandement.

Nous avons vu dans les deux précédents chapitres, que ces facteurs constituent des éléments importants des conditions de travail, par conséquent elles peuvent jouer un rôle essentiel dans l'accomplissement de l'activité du travailleur.

Nous aurons ainsi à examiner, dans ce chapitre, d'abord l'influence du système de rémunération avec sa dimension économique et sociale à travers les différentes mode de rémunération ainsi que les objectifs poursuivis.

Dans le même ordre d'idée, nous aborderons la question des relations de travail qui jouent un rôle déterminant dans l'instauration ou non d'un climat favorable pour l'exercice de l'activité et les rapports qui existent lors de la détermination des conditions de travail.

Ensuite, nous évoquerons l'importance de la formation et la promotion comme moyens incontournables pour développer les compétences, améliorer les performances et les récompenser. Enfin, nous aurons à préciser le rôle de la hiérarchie à établir un style de commandement ou de management qui permettra de faciliter la tâche aux salariés pour l'accomplissement de leur activité, et pour cela nous avons dressé un tableau qui permettra d'identifier le style de management pour chaque situation dont le travailleur peut être confronté.

SECTION 1 : **LA REMUNERATION**

Elément explicite du contrat de travail, la rémunération constitue la contrepartie du travail exercé par un salarié. Elle comporte donc une dimension économique évidente, essentiellement à travers la notion de coût du travail qui revêt un caractère plus ou moins sensible selon les secteurs.

Mais la rémunération comporte aussi une dimension sociale puisqu'elle constitue un élément important de la motivation des salariés. Cette dimension s'est beaucoup développée depuis les années 1980, avec les réflexions portant sur la mobilisation et l'implication des salariés.

Toute entreprise est ainsi amenée à gérer des salariés, c'est à dire à apporter des réponses pertinentes pour elle aux questions suivantes :

- * Quels peuvent être les objectifs d'une politique de rémunération ?
- * Quelle est l'influence des modes de rémunération sur les conditions de travail ?

1- Les principes des politiques de rémunération :

La question de savoir comment élaborer une politique de rémunération et sur quels principe la fonder est essentielle pour toute organisation soucieuse à la fois de motiver et rendre plus efficace son personnels et de ne pas alourdir ses charges de façon excessive.

Quelles que soient les politiques salariales mises en œuvre dans les entreprises, elles résultent toujours de choix entre différents système de rémunération.

1.1 - Les facteurs déterminants un système de rémunération :

Comment choisir un système de rémunération plutôt qu'un autre ? Aucun n'étant intrinsèquement meilleur que les autres, l'entreprise pourra choisir sur la base des objectifs qu'elle se donne en la matière. On peut également identifier quatre objectifs majeurs :

- attirer le personnel qualifié dont on a besoin,
- fidéliser les salariés jugés les meilleurs,
- récompenser les comportements requis, actuels et futurs,
- inciter les salariés à se mobiliser pour rendre l'entreprise efficace et rentable.

Ces objectifs ne sont bien sûr pas exclusifs les uns des autres : on peut vouloir attirer les meilleurs éléments et en même temps récompenser certains comportements.

Les études sur la motivation ont donné lieu à une abondante littérature en psychologie du travail. Plusieurs théories ont ainsi tenté d'éclairer les liens possibles entre motivation et rémunération. Cette dernière fait partie de la rétribution directement perçue par le salarié pour le travail accompli, mais elle n'est pas le seul élément susceptible de le satisfaire. En particulier, d'autres éléments de cette rétribution directe (perspectives de carrière, intérêt du travail, meilleures conditions de travail, etc..) , ainsi que des éléments extérieurs au travail lui même (supérieur hiérarchique, législation, etc..) interviennent de manière significative pour satisfaire le salarié, et donc maintenir ou développer sa motivation en même temps que son efficacité productive.

En ce qui concerne l'influence des modes de rémunérations sur les conditions de travail :

- le salaire au rendement est considéré comme un facteur de détérioration des conditions de travail, et un facteur de risque d'accidents ;

- les systèmes de rémunération segmentés sans passerelles sont tels qu'un salarié appartient à la même catégorie pendant toute sa carrière sans possibilité de passer à un poste supérieur. Il en résulte naturellement un repli de chaque individu sur sa catégorie professionnelle, une généralisation d'attitudes corporatistes et un climat de conflit entre catégories. Tous ces éléments détériorent le climat dans l'entreprise et, en un sens, les conditions de travail.

1.2 - Rémunération et Motivation :

Les modes de rémunération varient considérablement d'une personne à une autre. Ceci reflète la variété des objectifs que les politiques salariales doivent s'efforcer d'atteindre, ainsi que les différents contextes au sein desquels évoluent les organisations. Cependant, le rôle de la rémunération dans la motivation des salariés intervient toujours de façon significative dans sa conception, et bien des aspects des politiques salariales peuvent être compris à partir de leurs conséquences incitatives.

Le salaire incitatif peut être appliqué au niveau de l'individu ou au niveau du groupe. Les formes les plus pures du salaire à la performance individuelle sont d'une part, le salaire aux pièces, et d'autre part, la rémunération à la commission cette forme de rémunération concerne plus les vendeurs indépendants qui travaillent sur le terrain, ils perçoivent régulièrement une partie de leur salaire sous forme de commission en fonction d'un meilleur volume de ventes, ce qui incite les vendeurs à concentrer toute leur énergie, leur efforts et leur imagination sur leur travail. Chacune d'entre elles (Salaire aux pièces et salaire à la commission) comporte des avantages évidents mais entraîne des coûts et possède des inconvénients. Elles motivent fortement, conduisent à une auto-sélection, et peuvent facilement être compromises.

Toutefois, elles peuvent détourner des modèles efficaces l'allocation du temps et des efforts des employés, dès lors que leurs préoccupations ne concernent pas uniquement le simple volume du rendement ou des ventes, ce qui inclut des préoccupations pour la qualité des produits, l'entretien des machines, la collaboration avec les collègues de

travail, les services clientèle ou le recueil d'informations. Elles impliquent également un système permettant à chacun de travailler à des rythmes différents sur des périodes assez importantes, ainsi que l'existence de moyens permettant aux entreprises de limiter la production en cas de faible demande.

En définitive, un salaire qui dépend des résultats de l'entreprise comporte plus de risques pour le salarié qu'un contrat de salaire fixe de coût de contrôle. Malgré tout, lorsque le salaire au rendement et la rémunération à la commission sont pratiqués, leurs applications correspondent assez bien aux prescriptions de la théorie.

1.3- Les systèmes d'incitation :

Cependant, il est souvent difficile de définir et d'évaluer une bonne performance, tout comme il est difficile d'identifier qui en est à l'origine, de sorte qu'il n'est pas possible d'élaborer des systèmes d'incitation explicites qui lient le salaire et la performance selon des schémas simplifiés. Dans ce dernier cas, il peut y avoir un salaire incitatif implicite, grâce auquel les salariés sont récompensés à posteriori pour leur bonne performance⁽¹⁾.

Les deux types de salaire incitatif, aussi bien individuel que collectif, requièrent une évaluation des performances pour déterminer le montant à payer. Avec des systèmes d'incitation explicite, le principal problème consiste à établir un lien entre le salaire et une mesure adéquate de la performance. Dans le meilleur des cas, ces systèmes devraient refléter les objectifs réels de l'organisation, et nul ne devrait être en mesure de les manipuler. Dans les systèmes de rémunération implicites, l'évaluation des performances est toujours ambiguë et peut constamment être remise en cause.

En outre, ce sont des systèmes apparemment fort coûteux pour ceux qui sont chargés de la surveillance. Les évaluations actuelles fournissent assez peu d'information, aussi les salariés ne sont pas toujours convaincus qu'elles soient précises, justes et utiles. Ceci explique que dans beaucoup d'entreprises, la rémunération dépend aussi peu de la performance.

⁽¹⁾ P. MILGROM et J. ROBERTS « Economie, Organisation, et Management » éd. Prentice-Hall, Inc, 1992.

Les incitations peuvent être étroitement liées à la conception du travail et avec l'autonomie accordée aux salariés dans la répartition de leur temps entre contraintes professionnelles et autres considérations personnelles. Toutes choses égales par ailleurs, la démarche incitative prône le regroupement des tâches de manière à attribuer plus aisément les bonnes et les mauvaises performances. Lorsque ces regroupements n'affectent pas la qualité de l'information et qu'une rémunération incitative est utilisée, il peut être avantageux de regrouper les tâches qu'il est tout aussi difficile d'évaluer.

C'est pourquoi, il est possible de recourir à des systèmes assez fortement incitatifs pour les tâches aisément contrôlables, sans aller à l'encontre des principes d'équité, et à des incitations moins importantes pour les autres types de tâches. Les salariés fortement incités peuvent bénéficier d'un grand degré d'autonomie dans la répartition de leurs temps entre le travail et les autres considérations, car ils auront tendance à tenir compte des coûts d'opportunité à l'affectation de leur temps, à la différence des salariés dont la rémunération dépend de la performance. Il s'ensuit logiquement que les salariés dont le travail réclame plus de latitude, devraient bénéficier d'une plus forte incitation à la performance, de sorte qu'ils soient à même de réaliser pleinement les conséquences d'ensemble de leur décisions individuelles.

Les incitations collectives sont très répandues, et revêtent plusieurs aspects, elles utilisent à la fois des formules explicites liant le salaire à la productivité, au profit, ou à d'autres critères de performance, ainsi que des formules implicites qui, comme au Japon, attribuent des primes qui semblent dépendre du profit, mais restent en réalité à la discrétion de la direction. Les incitations collectives tirent leur efficacité de la capacité des petits groupes à instaurer et contrôler un bon comportement collectif. Lorsque les groupes de travailleurs peuvent agir sur les méthodes de productions, leur sensibilité aux incitations est plus grande que celle des travailleurs individuels, ce qui contribue encore à l'efficacité de l'approche par l'incitation collective.

Il faut noter enfin que toute disposition faisant des différences entre les membres d'un groupe va soulever le problème de l'équité. De nombreux facteurs vont limiter les écarts entre les primes, selon que les employés sont très attachés au concept de justice dans la rémunération, qu'ils s'inquiètent pour leur position au sein de l'organisation, qu'ils se préoccupent de la manière dont les autres employés sont traités, ou même selon qu'ils sont égoïstes par nature mais acceptent tout de même d'exercer une influence susceptible de faire varier la répartition des salaires. Ainsi, l'efficacité peut tout à fait revêtir l'aspect d'une apparente préoccupation pour l'équité salariale.

2 - Les objectifs d'une politique salariale :

Une bonne partie de l'explication repose sur l'idée que la politique salariale cherche à atteindre plusieurs objectifs au sein de l'organisation, et sur le fait que, même à montant égal, la forme que revêt le salaire peut affecter la réalisation des objectifs recherchés.

Des politiques, des formes et des niveaux de salaires bien conçus peuvent contribuer à attirer des salariés dans l'organisation, puis à inciter les plus performants à rester, les politiques salariales doivent aider les salariés à faire face à l'incertitude qui caractérise leurs revenus éventuels. Le salaire doit également refléter les valeurs de l'organisation, ainsi que les attitudes et comportement qu'elle entend décourager. Il doit aussi permettre aux salariés d'allouer eux même leur temps et leurs efforts à des fins concurrentielles et être plus efficace. Le salaire doit récompenser les bonnes réalisations et les succès, voire sanctionner les échecs, et il doit engendrer un comportement motivé, qui contribue au succès de l'organisation. En définitive, il doit assurer tous ces objectifs de façon efficace, en prenant en ligne de compte les besoins de consommation, d'équité et de statut des salariés, tout en occasionnant le minimum de dépenses compatibles avec les objectifs de l'organisation.

Il existe différentes raisons justifiant le recours à des mesures incitatives pour améliorer les performances et les rendre optimales. Certains employés, qui n'aiment pas leur travail, le négligeraient si on ne les rendait pas responsables des résultats. Même s'ils aiment leur travail et s'il travaille dur, leurs priorités sont parfois différentes de celle de leurs employeurs. Ainsi sans incitation compensatoire, les cadres peuvent avoir diverses tentations : être trop généreux avec leur subordonnés et leur accorder des augmentations de salaires ou des congés supplémentaires, engager les enfants de leur amis et relations, utiliser les ressources de l'entreprise dans des projets leur permettant d'acquérir un statut privilégié, etc.

Actuellement, la rémunération redevient un sujet brûlant, soit parce qu'on en attend plus de motivation et de performances, soit parce qu'on escompte une meilleure maîtrise des coûts. C'est le cas dans tous les secteurs, vu la nécessité de mieux gérer ses ressources dans un marché compétitif - même dans la fonction publique, où l'on parle beaucoup en ce moment de rémunération au mérite.

2.1- La rémunération à la performance:

La question de la rémunération à la performance ou au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons, qui ont trait à l'un ou à plusieurs des objectifs mentionnés ci-dessus: pour des raisons d'équité (récompenser les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la formation), de compétitivité (attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive), de motivation (on escompte plus de performance si l'engagement est récompensé, ce qui devrait stimuler les ventes) et/ou de flexibilité des coûts. Tout semble donc justifier la mise en place de systèmes de rémunération à la performance. Pourtant, les difficultés à surmonter ne doivent pas être sous-estimées, si l'on veut réussir une telle opération:

- **La notion d'équité** : Pour satisfaire cette notion, il convient de disposer d'un système performant et accepter l'évaluation de fonctions au sein d'une entreprise, qui contribue ainsi à une comparaison équitable entre les

diverses fonctions dans l'entreprise. Le modèle qui prévaut à cette évaluation ne sera cependant pas neutre, selon qu'on valorise le management, les fonctions commerciales, la compétence, les responsabilités financières, etc. Ce modèle ne peut donc qu'être lié très étroitement aux valeurs de l'entreprise et à sa stratégie et expliqué aux collaborateurs.

- **Le critère de compétitivité** : pour assurer la compétitivité des rémunérations, il est indispensable de procéder régulièrement à des comparaisons de salaire par rapport au marché. Chacun possède à ce niveau ses sources d'information. La difficulté de l'opération réside cependant dans la comparaison de choses comparables: par exemple., une secrétaire de direction d'une PME est-elle comparable à celle d'une grande entreprise? L'« art » des comparaisons de salaire réside donc dans des fonctions très bien décrites et respectées par les participant à l'enquête.

- **L'objectif de motivation** : l'égalité absolue de rémunération, quelle que soient les performances, est démotivante, mais des variations considérées comme arbitraires le seront tout autant. C'est pourquoi, un système clair, transparent et équitable est indispensable dans ce but: les fonctions seront d'abord décrites, comparées et classées; les performances attendues définies précisément et acceptées par les collaborateurs; les performances doivent ensuite être évaluées de manière aussi objective que possible par des cadres compétents, formés en la matière et reconnus⁽¹⁾ ; si le moindre doute concernant le favoritisme, une rémunération à la tête du client, existe, la politique conduira à de grandes frustrations. En revanche, si ces processus sont bien gérés, transparents, acceptés, la reconnaissance matérielle des contributions aura un effet positif sur l'engagement et la motivation ; la maîtrise des coûts, si le personnel pense que la

⁽¹⁾ « Contrat d'objectifs » éd. PME-Magazine no 9, 1994.

politique de rémunération vise avant tout à une réduction des coûts, l'impact positif éventuel en termes de motivation sera immédiatement anéanti.

De plus, cet objectif n'est atteignable que si on remet en cause les rémunérations de base actuelles, ce que peu de collaborateurs acceptent.

2.2 - Individualisation de la rémunération et l'efficacité du salarié :

Un système de rémunération doit s'attacher à sanctionner les efforts et l'efficacité de chaque salarié⁽¹⁾. D'une certaine manière on retrouve, implicitement, dans l'individualisation de la rémunération l'idée de salaire au rendement, mise en exergue dans l'organisation taylorienne du travail.

Toutefois il existe une grande différence, entre individualisation et salaire au rendement, dans le fait qu'aujourd'hui l'individualisation se limite pour l'essentiel à la modulation de salaire de base (soit par des relèvements indiciaires, soit par l'attribution de primes). Reste que l'individualisation des salaires, suppose que les gestionnaires de personnel soient en mesure d'évaluer objectivement la performance des salariés. La refonte des systèmes d'appréciation et d'évaluation des ressources humaines est bien souvent un préalable pour tout développement de l'individualisation des salaires dans les entreprises et cela oblige les entreprises à une certaine prudence.

Parallèlement à l'individualisation des rémunérations, beaucoup d'entreprise ont aussi adopté des formules d'intéressement au profit de leurs salariés. L'intéressement apparaît comme un levier capable de développer une autre politique salariale, sans doute plus cohérente avec le management participatif. En effet, l'intéressement présente un certain nombre d'avantage pour l'entreprise comme pour les salariés puisqu'il permet :

- d'associer directement et immédiatement les salariés à certain résultats de l'entreprise et donc de valoriser leurs contributions,
- d'éviter toute récurrence salariale, car l'intéressement n'est versé que si les résultats son atteints.

⁽¹⁾ D. Weiss « Les ressources humaines »éd Organisation, 1999.

- D'établir un mode de calcul souple et véritablement lié aussi bien aux résultats économiques, que les gains de productivité.
- De bénéficier de certaines exonérations fiscales et de charges sociales.

Si la formule d'intéressement reste facultative, le régime de participation aux résultats de l'entreprise, oblige les entreprises comptant un effectif de 50 salariés ou plus à constituer, chaque année, une réserve spéciale de participation (R.S.P). Un accord de participation doit être conclu en principe entre l'entreprise et ses salariés afin de fixer les modalités de placement et de distribution de cette réserve, dans le respect des conditions générales définies dans la réglementation. Les sommes distribuées bénéficient de certaines exonérations fiscales.

SECTION 2 : LES RELATIONS DU TRAVAIL FACTEURS D'EFFICACITE DU SALARIE :

Les relations de travail peuvent se définir comme « l'ensemble des rapports et des conflits survenant entre les employeurs et leurs salariés, ainsi que leur organisation respectives s'il y a lieu, et dont l'encadrement est défini en partie par l'état »⁽¹⁾. Ces rapports et ces conflits naissent lors de la détermination des conditions de travail.

Le principal mécanisme qu'on analyse alors est celui des négociations collectives, même si on admet que les conditions de travail peuvent être déterminées de plusieurs façons, par exemple sur la base d'une négociation privée entre un salarié et son employeur, à partir d'un décret ou une loi émanant de l'état, ou bien par une décision unilatérale de l'employeur, avec ou sans une consultation préalable des employés en cause.

Une négociation collective peut être définie simplement comme un processus de tractation régi par le code du travail entre une partie patronale et une partie syndicale.

⁽¹⁾ G.CAIRE « Les relations industrielles » éd. Dalloz- 1973.

Ces tractations visent à déterminer, d'une part, les conditions de travail qui s'imposent aux salariés et d'autre part, les mécanismes de relation entre les deux partis.

Les relations du travail définissent l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent à l'échelon d'une organisation ou à celui d'une économie globale à propos du travail. Ces relations traduisent plus ou moins fortement des conflits d'intérêts entre les différents acteurs impliqués. Elles sont donc de nature plus ou moins conflictuelle et nécessitent par conséquent des systèmes de régulation capables de canaliser les affrontements inévitables entre les partenaires sociaux.

La formalisation de ces relations de travail (structures et procédures) dans la majeure partie des entreprises des pays industrialisés a conduit beaucoup d'auteurs à parler de système des relations de travail (système des relations industrielles selon la terminologie anglo-saxonne dont la vocation serait de produire des normes de travail pouvant satisfaire le fonctionnement régulier et le développement « harmonieux » des organisations.

Tout système des relations industrielles comprend trois groupes d'acteurs ; (les salariés et leurs organisations syndicales, les employeurs et leurs organisations professionnelles et l'état) dont l'interaction aboutit à créer un complexe de règles (accords, statuts, décrets, réglementations, coutumes, etc.) destinées à définir leur rôle et à diriger leur conduite, cette action se heurtant à un environnement (la technologie, le marché, la législation) mais étant maintenues par une idéologie.

1 - La finalité des relations de travail (RT) :

La finalité principale des relations de travail a pour but de participer à la production des relations socioprofessionnelle positives entre les différents partenaire de l'entreprise. Ils ont pour finalité également une mission de « facilitation » du rôle en terme de contribution de chacun des partenaires dans le développement socioprofessionnel de l'entreprise et favoriser ainsi l'émergence des conditions

d'intégration des énergies dans le sens de la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise.

Le contexte économique et social nouveau dans lequel s'inscrit aujourd'hui l'entreprise algérienne conforte de plus en plus la nécessité de développer la cohésion sociale, la mobilisation des différents partenaires sociaux dans le sens de l'intégration socioprofessionnelle grâce au développement d'un climat socioprofessionnelle favorable à la construction de bonne relation de travail dans l'entreprise.

2 - Le contenu des relations de travail :

L'atteinte des finalités de la politique des relations de travail passe par :

- 1- une optimisation du fonctionnement des institutions ou organes ;
- 2- la mise en place d'une banque de données sur l'évolution du climat social (interne à l'entreprise) son analyse et son suivi ;
- 3- un traitement adéquat (optimal) des requêtes (réclamation ou doléances) dans ce qu'elles comportent comme individuelle et collective.

Ceci permet de disposer d'un moyen de contrôle de l'application des droits et obligations des travailleurs et implique la nécessité d'appréhender les relations de travail à trois niveaux :

- relations entre partenaire de l'entreprise (gestionnaires, représentants des travailleurs) ou relations sociales.
- Relations hiérarchiques entre les agents et le style de management ou relations organisationnelles découlant de l'organisation technique du travail.
- Relations humaines, ou relations interpersonnelles, centrées sur les attitudes et comportement que chacun développe en fonction de son histoire, de sa personnalité, de ses besoins spécifiques , etc.

Cette séparation permet de mieux cerner les causes et origines des divergences et conflits qui conditionnent et souvent altèrent les relations dans l'entreprise.

Ainsi les causes et solutions d'un conflit industriel devraient être recherchées :

- Soit à l'intérieur des relations sociales ;
- Soit à l'intérieur des relations organisationnelles ;
- Soit à l'intérieur des relations humaines ;
- Soit dans le déphasage qui peut exister entre les trois sphères car

leur dynamique interne implique de rechercher constamment l'équilibre nécessaire entre elles pour une bonne efficacité de l'entreprise et de ses membres.

3- Le climat social, facteur de productivité :

La gestion du climat social dans l'entreprise a de tout temps constitué l'une des responsabilités de la fonction personnelle. Dans certaines grandes organisations, des méthodes de suivi systématique ont été utilisées, notamment dans les années 80, pour rester à l'écoute des collaborateurs afin d'éviter une rotation trop forte du personnel, un absentéisme élevé, des revendications non maîtrisées en termes de salaires et d'avantages sociaux, ainsi que des conflits sociaux, sources de pertes économiques et d'image souvent considérable.

La prise en compte du climat social prend donc une orientation nouvelle, probablement plus essentielle qu'avant : comprendre les facteurs qui déterminent la confiance des collaborateurs dans leur Direction et leur encadrement et rechercher la meilleure manière de stimuler leur implication maximale, dans de bonnes conditions de satisfaction. L'expérience montre que les collaborateurs sont presque toujours motivés à contribuer à ce que les problèmes qu'ils rencontrent, leurs problèmes quotidiens, soient traités et si possible résolus. Et c'est certainement là que résident les plus grands

potentiels de gains de productivité à l'avenir, mais aussi de progression au niveau de la qualité et du service clientèle.

L'expérience montre cependant aussi que, si les actions ne suivent pas, les attentes soulevées peuvent se retourner contre le management. S'occuper du climat social devient donc une responsabilité de management. En fonction de la taille et de la structure de l'organisation, et selon la nature du problème, on mettra en œuvre ou non des démarches formelles (enquêtes). Dans tous les cas, on veillera à assurer:

- une écoute des collaborateurs ;
- une grande transparence dans la communication (démarche et résultats) ;
- des actions concrètes, adaptées à la situation sont communiquées.

3.1 - Objectifs d'une enquête sur le climat social :

Une enquête de climat social vise à prendre en compte les perceptions que les individus ont de la situation, à tous les niveaux de la hiérarchie. Certaines méthodes et ce sont les plus performantes actuellement - établissent la liaison entre les perceptions et les comportements des collaborateurs qui résultent de ces perceptions. Ceci permet de prendre en compte l'impact de ces perceptions sur l'engagement et la productivité et d'établir des indicateurs sociaux véritables, qui fonctionnent comme indicateurs avancés par rapport aux indicateurs habituellement calculés: taux de rotation, absentéisme, effort formation,..., souvent aussi par rapport aux indicateurs financiers.

Ces indicateurs deviennent réellement utiles et assurent un retour sur investissement maximal lorsqu'ils sont suivis dans le temps de manière conséquente.

SECTION - 3 - : L'IMPACT DE LA FORMATION ET DE LA PROMOTION SUR L'ACTIVITE DU TRAVAILLEUR

1 - L'objet de la formation

La formation est un domaine où, une fois encore, nous nous trouvons en présence d'un besoin ressenti par l'entreprise: "avoir le personnel le mieux adapté" – et d'un besoin ressenti par le personnel : "bien exécuter les travaux qui lui sont confiés et progresser" .

L'entreprise devant le problème général de la formation doit tenir compte de l'évolution des techniques et des idées(1). La formation est l'un des meilleurs "outils" que l'entreprise possède pour deux raisons:

- s'adapter à cette évolution,
- anticiper cette évolution.

1.1 - La formation comme moyen d'adaptation :

La formation permet de pallier "l'obsolescence" du personnel due aux mécanismes

Suivants:

1- le perfectionnement technique atteint de nombreux poste de travail, soit par l'amélioration des moyens techniques existants soit par leur application à d'autres fonctions ou services de l'entreprise.

2 - l'évolution des techniques de management, auxquelles l'entreprise fait de plus en plus appel sous la pression de l'environnement, entraîne bien souvent une modification des exigences propres à une fonction.

1.2 - La formation comme moyen d'anticipation du travailleur :

1- Le développement actuel des sciences humaines met l'accent sur le jeu des attitudes et des comportements dans l'entreprise et, par là, met en relief le rôle considérable joué par la hiérarchie dans l'établissement d'un climat social dont dépend le développement de l'entreprise.

2- Anticiper, c'est pour une entreprise dynamique former dès maintenant les hommes qui occuperont, demain les postes clés. C'est faire en sorte que le facteur "personnel" n'entrave pas, mais plutôt facilite, la réalisation des objectifs à long terme fixés à l'entreprise.

Si l'on peut admettre la nécessité de pourvoir certains de ces postes clés grâce à un recrutement extérieur, afin d'apporter du sang neuf à l'entreprise, on s'aperçoit également qu'il est dommage de ne pas utiliser l'expérience de l'entreprise que possède le personnel en place: expérience faite de cette parfaite connaissance des habitudes d'une société, qui donne à certaines décisions toute leur intelligence.

3- Anticiper, c'est enfin maintenir des relations humaines d'une certaine qualité. C'est créer un certain esprit.

1.3- Les finalités de la formation :

D'après A.Meignant⁽¹⁾ l'entreprise vise trois finalités de court, moyen et long termes qui peuvent conduire une stratégie de formation et développement des compétences :

1- à court terme, la formation permet de consolider l'existant en visant le développement individuel et collectif dans un but d'amélioration des performances ainsi que d'assurer l'insertion des nouveaux embauchés ;

2- à moyen terme, la formation permet d'accompagner et de faciliter les changements par la contribution à la réussite d'un investissement ou d'un changement organisationnel, à l'optimisation des flux promotionnels, à l'évolution des métiers, au développement des potentiels à la gestion des carrières ainsi qu'à la réalisation de projets professionnels individuels ;

3- à long terme, la formation vise à préparer l'avenir en accompagnant le changement de culture, en développant l'adaptabilité des salariés et en prévenant les risques d'inadaptation.

⁽¹⁾ A. MEIGNANT « Manager la formation » Coll. Entreprise et carrière, 5 éd. 2001. p 126.

1.4 - Développement des compétences :

C'est à Le Boterf et Meignant que l'on doit la formulation de la problématique qui traverse actuellement le champ de la formation. Selon eux, en effet, « les entreprises et les organisations vont peu à peu quitter le raisonnement actuel en termes de formation pour passer à un raisonnement en termes de production-développement-maintenance des compétences »⁽¹⁾. Ce sont ces compétences qui permettent au salarié d'être plus efficace et atteindre d'une part les objectifs de l'entreprise et par la même occasion ses objectifs.

La compétence accompagne et facilite la mise en oeuvre des transformations des pratiques des entreprises et d'après Michel Parlier, la notion de compétence permettait de préciser les attentes de l'organisation et les capacités des individus, de gérer dans une perspective de dynamique professionnelle, de décentraliser les processus de gestion dans les services et les ateliers⁽²⁾.

Chaque année, de nouvelles techniques de formation du personnel apparaissent résultant des développements technologiques tels que les nouvelles technologies de l'information et de la communication, d'autres sont associés à des développements théoriques. Elles sont habituellement dispensées en dehors du travail, ou sur les lieux même du travail selon la nature des objectifs poursuivis et des individus ou des groupes concernés.

Les efforts de formation consentis dans l'entreprise algérienne jusque-là ont eu tendance à se diriger vers le personnel cadre et le personnel technique, laissant de côté le personnel d'exécution qui semble le moins favoriser. Une évaluation des activités de formation ferait aussi apparaître qu'en période de difficultés financières, les dirigeants d'entreprises décident souvent de sabrer dans les dépenses de formation parce que leur contribution à l'efficacité n'est pas démontrée et les résultats obtenus insignifiants.

⁽¹⁾ A. PETIT, M. AUDET, et V. HAINES « Relever les défis de la gestion des ressources humaines » éd. Gaetan Morin, 1998.

⁽²⁾ M. PARLIER, cité par J.P. CITEAU « Gestion des Ressources Humaines » 3^{éd} Armand colin, 2000.

La rentabilité des activités de formation est certes difficile à évaluer clairement ; elle constitue néanmoins, un outil dont le potentiel est inestimable pour autant que l'implication des personnes concernées soit judicieusement planifiée, et que le choix et l'application des méthodes et techniques soient préalablement étudiés.

2 - Formation et la Promotion : un lien étroit :

La formation du personnel est un des moyens qu'une entreprise peut utiliser pour s'adapter aux changements prévus ou ressentis comme menaçant l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise.

La comparaison entre les besoins de l'entreprise à moyen terme et le personnel dont elle disposera alors en dehors de tout recrutement nouveau peut faire apparaître des écarts. Un écart négatif implique un besoin de personnes supplémentaires les catégories concernées qui peut être comblé par une modification de la politique de promotion. Il s'agira de privilégier l'obtention d'une qualification par le personnel non qualifié et l'accession de la maîtrise vers l'encadrement et ceux grâce à des actions de reconversion et de formation.

La recherche de l'efficacité constituant ainsi la principale raison d'être des activités de formation.

La promotion par la formation doit être organisée et reposée sur une gestion prévisionnelle de l'emploi. On distingue quatre types de promotion :

- A) La promotion dans la catégorie entraîne un changement de poste, de coefficient, et de qualification ;
- B) La promotion de catégorie comporte un changement de catégorie, accession à la maîtrise pour un ouvrier, accession à l'encadrement pour la maîtrise ;
- C) La promotion de salaire, elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur le coefficient correspondant ;

D) La promotion collective touche tous les salariés d'un même groupe de travail.

S'agissant de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain, la promotion et la formation doivent être conçues comme un véritable investissement qui devrait permettre à la fois à l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution et aux travailleurs de se développer et s'épanouir personnellement.

2.1- Rôles de la promotion :

Les promotions remplissent deux rôles dans l'entreprise. Tout d'abord, elles permettent de confier aux salariés les fonctions pour lesquelles ils sont plus en mesure de contribuer à la performance et au succès des organisations. Ensuite, les promotions servent d'incitations et de récompenses. Ces fonctions conceptuellement distinctes sont parfois en conflit. Ce qui crée des problèmes de management mais aide à comprendre de nombreuses pratiques organisationnelles

2.2 - Les promotions comme incitation et récompenses⁽¹⁾ :

Il est clair que les opportunités de promotions jouent un rôle majeur comme dispositif incitatif dans beaucoup d'entreprise, soit à la place d'incitation monétaire directe, soit en complément de celles-ci. Ceci aide à comprendre la politique usuelle d'embauche à travers un nombre limité de ports d'entrée, qui sont généralement des positions basses dans la hiérarchie. Supposant que les employés aient constamment à s'inquiéter qu'aucun d'entre eux ne soit promu lorsque l'opportunité se présente et qu'un postulant externe soit embauché à un niveau supérieur au leur. Leur incitation à travailler dur pour gagner une promotion serait alors sévèrement affectée car leur chance d'être récompensés serait bien moindre.

⁽¹⁾ P.MILGROM et J ROBERTS op cit

SECTION – 4- LE STYLE DE COMMANDEMENT

Le champ de commandement est un sujet majeur de préoccupation des chercheurs. Plusieurs investigations et publications à ce sujet ont été intensifiées. Il est par conséquent impossible de faire une synthèse qui tienne compte de l'ensemble des angles d'approches choisis par les différentes équipes de recherches intéressées par ce problème. C'est pourquoi notre choix c'est porté sur le courants de pensée qui observent le commandement comme comportement face aux personnes⁽¹⁾ (Ohio State University).

1- Commandement face aux personnes

Le mérite de cette approche, à été de rester proche de la pratique, car elle repose sur le concept considération-initiative ainsi : la dimension considération décrit les relations des cadres avec leurs subordonnés, empreintes de confiance mutuelle, du respect des idées et des sentiments d'autrui par l'apport d'une certaine chaleur humaine. La seconde dimension, initiative, regroupe tous les comportements utiles au cadre pour organiser son activité et celle de ses subordonnés en vue d'un objectif à atteindre. Des recherches diverses ont révélé que ses deux dimensions sont indépendantes l'une de l'autre. Les résultats les plus éloquents se rapportent à la considération ; il apparaît que si l'encadrement est attentif à son personnel, celui-ci est plus efficace dans son travail.

Plusieurs interprétations de ce modèle de base ont été proposées, dans la plus marquante est la suivante :

⁽¹⁾ Laboratoire de recherche sur le comportement humain dans le management (Ohio State University).in Gaston Cuendet « Traité systémique de gestion : Humanisation de la gestion », éd. P.P.R .,V.3, 1983.

1.1 - La grille managériale de Blake / Mouton :

Le concept de management de ces deux auteurs, fortement influencés par les travaux de Likert, McGregor et d'Argyris, prend la forme d'une matrice, dénommée grille, dont l'utilité première est de placer sur deux coordonnées cinq styles de management jugés représentatifs de l'ensemble du champ de réflexion. Ces deux axes concernent:

- d'une part les besoins organisationnels de production et de profit exprimés dans la grille par l'axe horizontal "degré d'intérêt porté aux impératifs de production"
- d'autre part, les besoins humains de relations personnelles positives, représentés dans la grille par l'axe vertical "degré d'intérêt porté aux problèmes humains"

Chaque degré d'intérêt est gradué de 1 à 9 allant respectivement du plus faible au plus fort degré; le modèle donne lieu à 5 styles différents de management:

A- Le style de management 9-1: Dans ce style de management, les hommes sont considérés comme un bien au même titre que les machines. Le rôle du chef est simplement de planifier, de contrôler le travail des collaborateurs; de ce fait, pour le dirigeant, le personnel est un instrument de production, il doit s'adapter au travail et ne retient l'attention que dans la mesure où il produit. La hiérarchie utilise son pouvoir pour exercer son contrôle et son autorité. Les rapports de travail entre dirigeants et subordonné sont les points-clés du système, les communications se limitent à la transmission d'instructions ou de changement de procédure.

B- Le style de management 1-9: Dans ce style, la production compte moins que l'absence de conflits et la bonne camaraderie. Ce dirigeant part du principe que les exigences de la production s'opposent aux besoins des individus, alors que les attitudes et les sentiments sont primordiaux. Il importe par conséquent de tout mettre en œuvre

pour satisfaire les aspirations des individus, qu'elles soient d'ordre individuel ou collectif. Dans une entreprise dirigée selon le style 1-9, le rythme de travail est paralysé, le subordonné étant encouragé. Le supérieur attend de ses subordonnés qu'ils travaillent pour éviter des ennuis et comme preuve de leur loyauté.

C- Le style de management 1-1: Le dirigeant de type 1-1 n'est pas dans la course; on attend peu de lui et il donne peu. Il considère qu'une production normale est irréalisable, car il estime les collaborateurs paresseux, capricieux et indifférents, par conséquent il y aura toujours des conflits. Ce type de dirigeant se coupe progressivement de l'organisation dont il fait partie. Son influence sur autrui est minime car il ne manifeste que peu d'intérêt tant pour l'organisation que pour le personnel. Expert dans l'art de rejeter la faute sur autrui et de décaler sa responsabilité personnelle.

D- Le style de management 5-5: Pour le dirigeant de style 5-5, les buts de l'organisation et les besoins du personnel sont généralement en conflit. C'est pourquoi il pousse à la production sans excès, il lâche la charge, mais pas trop et il essaie d'être juste, mais ferme. Expert dans le compromis, afin d'obtenir une production acceptable sans brimer le personnel. L'idée maîtresse de ce type de dirigeant n'est pas de chercher ce qui pourrait satisfaire au mieux la production et le personnel, mais de trouver une solution intermédiaire à mi-chemin des extrêmes. Il fait une bonne utilisation du réseau informel d'information qu'il utilise aux fins de l'organisation.

E- Le style de management 9-9 : Pour ce dirigeant, la production résulte de l'intégration des impératifs de la tâche et de la personne humaine. Ce manager est convaincu de la possibilité d'appliquer aux besoins de l'organisation le besoin qu'on ses collaborateurs de réfléchir, de concrétiser leurs idées et d'établir de saines relations. Dans l'optique 9-9, il n'est pas exclu de faire saisir au personnel les contraintes de la

production en l'associant à l'élaboration des stratégies et à la définition des conditions de travail. En utilisant les aptitudes intellectuelles et pratiques du personnel, il accroît le niveau de production grâce à des conditions de travail qui répondent aux besoins fondamentaux de l'être humain.

2 - Le programme de développement organisationnel :

Par la suite, les deux auteurs Blake et Mouton proposent un programme de développement organisationnel en six phases⁽¹⁾ et d'une durée expérimentale de trois à cinq ans. Avant d'examiner ces diverses phases, voyons d'abord les objectifs soutenus par ce programme.

2.1- le « Modèle 9-9 » pour le développement de l'entreprise

Ce modèle vise les objectifs suivants :

- a- Eliminer un management fondé seulement sur le bon sens. Il faut alors partir systématiquement d'idées qui favorisent l'implication et la responsabilité personnelle, l'esprit créateur et l'étude des problèmes ;
- a- Eliminer les modes de pensée improductifs de chaque individu. Et créer, à leur place, un état d'esprit qui permette aux managers de mieux définir les contraintes et trouver des solutions ;
- b- Eliminer les blocages entre individus ou groupes qui empêchent les discussions utiles. Pour cela, il faut établir des relations basées sur la franchise et la loyauté qui permettent de résoudre les différends entre individus et groupes ;
- c- Remplacer les traditions et routines de l'entreprise qui étouffent la créativité et la recherche de la perfection ;
- d- Enfin, se pencher sur les vrais problèmes dont souffre l'organisation et qui font défaut au rendement, et puis contrôler l'application des solutions apportées.

⁽¹⁾ R. BLAKE et J.S MOUTON « La 3^{ème} dimension du management » éd. Organisation, 1987.

En vue de mener à bien cette tâche, les auteurs proposent aussi, la mise en place d'une stratégie qui se déroule en six phases pour développer les organisations.

2.2- L'organisation du modèle 9-9 :

Pour Blake et Mouton, les deux premières phases de la stratégie de développement des organisations, sont fondées sur le perfectionnement des cadres en vue d'aider les individus à accroître leur efficacité au travail. Quand aux quatre dernières phases, elles sont plutôt centrées sur l'organisation globale ainsi que sur l'interactions entre les éléments constituantes.

Phase 1 : Participation au séminaire d'étude de la grille managériale :

Les chefs hiérarchiques participent à un séminaire, portant sur la grille managériale, qui leur permet de procéder à l'analyse mutuelle de leur style de commandement. La modification des attitudes est stimulée par la recherche de communications plus ouvertes, la sensibilisation aux facteurs humains et par le choix de méthodes de travail communes.

Phase 2 : Développement de l'équipe :

Les connaissances et attitudes apprises dans la 1^{ère} phase sont appliquées au niveau des groupes, de haut en bas de la pyramide administrative, dans le contexte des problèmes réels rencontrés par le groupe de travail. Le perfectionnement du groupe implique une attention spéciale aux différents processus de communication et de prise de décision et aux méthodes de gestion.

Phase 3 : Développement des relations intergroupes :

Cette phase porte sur les problèmes de coopération et de coordination intergroupe tant au plan horizontal que vertical. Les objectifs visés sont l'établissement des liens plus harmonieux et supprimer les conflits destructifs.

Phase 4 : Mise au point d'un plan d'organisation idéale :

L'équipe de direction conçoit un modèle idéal d'expansion et de développement.

Phase 5 : Mise en œuvre des changement projetés :

C'est l'implantation effective des projets préparés lors de la phase quatre. La réalisation du modèle stratégique idéal nécessite la division de l'organisation en centres administratifs chargés chacun d'appliquer les projets.

Phase 6 : Evaluation systématique et stabilisation :

Dans cette dernière phase, les résultats sont évalués et comparés au modèle idéal. Les nouvelles opportunités sont explorées. Les tendances à revenir anciennes habitudes sont décelées et corrigées par un support adéquat

CONCLUSION

Nous venons de voir qu'il y a d'autres facteurs de l'environnement interne de l'entreprise qui peuvent influencer l'activité du travailleur et ainsi modifier son comportement vis-à-vis du travail et les attentes souhaités.

On a vu que parmi ces facteurs, il y a la contrepartie du travail en l'occurrence la rémunération qui représente le coût du travail et compte parmi les instruments de motivation au travail, selon les normes sociales et les valeurs culturelles qui varient d'un pays à l'autre.

Nous avons dit aussi que le facteur relation social dans l'entreprise joue un rôle déterminant dans l'exercice de l'activité dans l'entreprise par le biais des rapports sociaux qui naissent entre les individus à l'occasion du travail. Ces rapports peuvent être conflictuels ou basés sur la coopération et l'entente selon que l'entreprise véhicules comme normes sociales et valeurs culturelles. Pour cela le principal mécanisme qui doit être analyser est les négociations collectives qui détermine les normes à suivre pour atténuer les différences entre individus et groupe de travail.

Ensuite, nous avons évoqué, l'effet de la formation et la promotion dans l'efficacité du travailleur ainsi que la modification des comportements vers plus d'adhésion aux objectifs de l'entreprise.

Enfin, en ce qui concerne le style de management, nous avons choisi le modèle de Blake et Mouton qui à notre avis est un choix parmi d'autres qui sont susceptible d'être mise en œuvre par le manager. Le style de ses deux auteurs proposent une *Grille Managériale*, cest-à-dire, une grille qui constitue un cadre de référence non seulement au niveau de l'individus, mais pour l'organisation entière.

2^{ème} PARTIE
LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE CONTEXTE ALGERIEN
CAS DU COMPLEXE ENIE – SIDI-BEL-ABBES

Introduction de la 2^{ème} Partie :

La deuxième partie de notre mémoire, va nous permettre de mettre en exergue la réalité des conditions de travail dans l'entreprise algérienne, avoir une connaissance concrète sur la place du facteur humaine dans le processus de production et les moyens mis en œuvre pour améliorer sa qualité de vie au travail.

Dans un premier chapitre intitulé « L'état des conditions de travail dans l'entreprise algérienne », nous allons voir quelles sont les différentes mesures prises par l'employeur pour humaniser le travail et savoir si la politique d'amélioration des conditions de travail était une priorités de l'employeur durant son évolution.

Dans un deuxième chapitre, intitulé : « L'état des conditions de travail dans le cadre du complexe ENIE », nous allons étudier le cas d'une entreprise engager dans l'industrie électronique, implanté à Sidi-Bel-Abbès.

CHAPITRE -1-
L'ETAT DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE
PUBLIQUE ALGERIENNE

Introduction

Probablement, en réaction aux méfaits de la colonisation durant sa présence en Algérie que, les pouvoirs publics se sont attachés à garantir la justice sociale. L'Etat a ainsi consacré d'importants moyens financiers à l'effet de faire fonctionner les secteurs de l'économie nationale.

L'entreprise publique a été utilisée par l'Etat comme un instrument favorable à sa politique nationale à travers la création d'emploi. Cette volonté s'est concrétisée par la promulgation de l'ordonnance portant gestion socialiste des entreprises. L'Algérie consacrait régulièrement environ 30% de ses dépenses budgétaires aux secteurs sociaux, ce qui la plaçait au rang des pays industriels à vocation socio-démocrate.

Les réformes économiques, engagées en 1988 et qui se sont accélérées à partir de 1994 et dont l'objectif ultime est le rétablissement des conditions économiques et financières favorables au retour à la croissance économique, vont fortement entamer et remettre en cause cette politique sociale de l'Etat. Cette nouvelle vision fondée sur l'économie, a contraint les responsables des entreprises publiques à ignorer l'importance du facteur humain, ce qui a compliqué d'avantage la situation par le nombre des conflits sociaux, caractérisé par des conditions de travail dégradé suite à l'ampleur des accidents de travail et maladies professionnelles enregistrer auprès des agences de sécurité sociale et le phénomène d'absentéisme à cause d'un climat sociale défavorable dont souffre la quasi-totalité des entreprises publiques. Pour mettre fin à cette situation, l'Etat a mis sur place un arsenal juridique important, afin d'humaniser le travail, mais est ce suffisant pour améliorer la situation des conditions de travail dans nos entreprises ?

Section -1-

Connaissances des conditions de travail dans l'entreprise socialiste

1- La mission sociales de l'entreprise socialiste⁽¹⁾

Dans ce type d'organisation de l'entreprise publique, il était naturel pour l'Etat d'en faire également l'instrument de la mise en œuvre de sa politique sociale ; l'emploi étant un droit reconnu par la Constitution et le plein emploi un objectif affiché des pouvoirs publics.

Par ailleurs, il n'existait pas de normes d'effectifs rigoureuses ; le recrutement répondait aussi bien aux nécessités de la production, qui pouvait ou non disposer de standard de productivité, rarement de qualité, qu'au souci de rendre service à la population ou à des centres de pouvoir, y compris dans le cas où des standards de productivité étaient mis en œuvre, ils n'étaient pas liés à la concurrence, mais elles servaient seulement à des repères internes pour définir les objectifs de production.

D'un autre côté, le marché du travail algérien étant pauvre en qualifications durant les premières années de l'indépendance, l'entreprise publique a substitué l'Etat algérien dans des actions de formation à tous les niveaux ; autrement dit, ces actions étaient initiées non seulement dans le domaine de la formation professionnelle adaptée aux propres besoins de l'entreprise, mais également dans ceux de la formation initiale, y compris dans des actions d'alphabétisation, dans certains cas.

Au plan des droits sociaux et conditions de travail, outre le revenu salarial attaché à l'occupation d'un emploi, dont les caractéristiques étaient définies avec précision par le centre, le « producteur gestionnaire » de l'« entreprise socialiste » pouvait prétendre à une couverture sociale assez large comprenant les assurances sociales classiques contre les accidents de travail et maladies professionnelles, la maternité et la vieillesse, mais aussi les congés annuels, le transport, la cantine, la médecine du travail ainsi qu'à une série d'avantages découlant de la gestion des œuvres sociales (sports, loisirs, vacances, santé etc.). Dans certains cas pour améliorer les conditions de

⁽¹⁾ M. LANANI «Emploi et droits sociaux : point de vue de l'entreprise publique » Revue algérienne du Travail, N°25-2000

vie des travailleurs, l'entreprise assurait elle-même le logement à ses employés, particulièrement l'encadrement.

Aussi, l'importance et la qualité de vie au travail et hors travail dépendait également de l'entreprise, de son dynamisme et de celui des assemblées élues ; mais on peut observer que, dans tous les cas, un travailleur dans une entreprise publique bénéficiait d'une protection assez large contre la précarité, d'autant que les modes atypique de travail (travail à durée déterminée, à temps partiel,...) étaient extrêmement verrouillés par le droit du travail.

L'ensemble de ses droits étaient codifié dans une loi-cadre appelée Statut Général du Travailleur (SGT), datant de 1978, et nombreux textes d'application constituant l'essentiel du dispositif en matière de législation du travail.

2/ Le Statut Général du Travailleur

L'entreprise algérienne était gérée en terme de relations de travail et de rémunération par le Statut Général du Travailleur (SGT) pendant plus d'une décennie.

Il s'agit ici, de faire un diagnostic critique de cette période, de tirer les avantages et limites générés par ce système lui-même, ainsi que ceux nés de l'application dans les entreprises.

Le Statut Général du Travailleur (SGT) est un code du travail régi essentiellement par la loi 78-12 du 05/08/1978. Une multitude de textes (décrets et circulaires) ont suivi de 1978 à 1988 pour codifier la législation de base.

A ce niveau, on distingue deux anomalies de base :

a- Le SGT a toujours été assimilé tant par les travailleurs que par les gestionnaires à un système de salaire. C'est ainsi qu'il n'a été connu qu'en 1985, au moment de l'application de la partie relative à la rémunération. Or, le SGT a en réalité, commencé à être appliqué dès 1980 dans sa partie relation de travail et même salariale (primes de rendement individuel et collectif, travail posté, formation, recrutement, etc.)

b- La partie relation de travail est passé inaperçu, parce que justement, elle présentait beaucoup d'avantages au profit des travailleurs. Elle garantissait certains droits fondamentaux :

- la durée légale du travail ;
- les congés légaux et repos hebdomadaires ;
- la participation ;
- l'âge minimum pour le recrutement et maximum pour le départ en retraite ;
- le travail féminin, les handicapés ;
- la formation, etc.

Cependant, les textes subséquents ont contribué à l'inefficacité de cette loi de deux manières :

- En codifiant au maximum les actes de gestion, ne laissant absolument aucune marge de manœuvre à l'entreprise et au gestionnaire des ressources humaines. A titre d'exemple :

- les recrutements devaient recevoir l'accord de la tutelle, sur la base de plans annuels et pluriannuel de recrutement, fixés par décret ;
- les organigrammes devaient également être approuvés par la tutelle, ainsi que la classification et la cotation des postes de travail ;
- le SGT devait consacrer le principe de « chacun à son poste de travail, en fonction de ses capacités ». pourtant, au moment de l'application, il n'a pas été tenu compte des critères d'accès aux postes de travail ; mais le recours aux compensations de la formation par l'expérience était permis.
- Le SGT a également consacré le principe de « à travail égal, salaire égal ». Par conséquent, le salaire devait être calculé sur

la cotation du poste obtenue. Dans l'application, on a préservé les acquis par le truchement d'une circulaire réglementant une aberrante indemnité différentielle de revenu (IDR).

- Le système de classification imposé par le décret relatif à la méthode nationale de classification des postes de travail valable pour l'ensemble des entreprises quelque soit leur activité et servant uniquement à déterminer les salaires qui a rendu son efficacité caduque en raison notamment :

- d'un rangement de l'ensemble des postes de travail du pays sur 78 niveaux de classification (de la catégorie 1 section 1 à la catégorie 20 section 5)
- d'une classification figée et rigide interdisant toute évolution éventuelle au sein d'un même emploi, puisque toute promotion était liée à un changement obligatoire de poste de travail . Pour cette raison, que les entreprises publique ont souvent enregistré un taux de rotation très élevé en perdant beaucoup de bon ingénieurs et techniciens, pour gagner de piètres gestionnaires.
- D'une non prise en charge effective de la qualification et/ou de la responsabilité individuelle.
- De la non sanction du mérite et des performances individuelles.

3 / Les conditions de travail dans l'entreprise industrielle publique

Il n'y avait pas d'études détaillées concernant les conditions de travail dans l'entreprise industrielle publique⁽¹⁾. Les statistiques relatives aux accidents de travail sont assez significatives des conditions de travail parfois très dures dans les entreprises.

⁽¹⁾ Ahmed BOUYACOUB, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie », Vol. 2, OPU. 1988.

ACCIDENTS DE TRAVAIL

(non compris agriculture et administration)

	Total Accidents	Accidents mortels	Moyenne d'immobilisation
1970	39 800	251	18 jours
1977	65 110	507	21 jours

Source : Révolution et Travail N° 420 du 24/01/1981.

Entre 1970 et 1977, le nombre d'accidents du travail a presque doublé. Ce qui par conséquent engendre des coûts économiques importants qui s'élève à une indemnisation par la sécurité sociale en 1976 en terme de journée de travail de 1,1 millions de journées de travail perdus ce qui équivaut à « une entreprise, de 4500 travailleurs, qui n'aurait rien produit pendant une année et dont les travailleurs auraient perçu un salaire équivalent à l'indemnité versés par la sécurité sociale »⁽¹⁾. « Soit, 10% de l'ensemble des salaires versés »⁽²⁾.

Cette enquête révèle qu'en 1980, sur 100 unités représentant 73 000 travailleurs (du secteur public et privé), 17% seulement procèdent à un examen médical périodique des travailleurs, 27% effectuent les enquêtes sur les accidents de travail, 22% procèdent aux vérificateurs et contrôles obligatoires...

En ce qui concerne le complexe minier de Ouenza, regroupant 2100 mineurs, l'étude cite le chiffre de 822 cas d'affections dont 538 maladies professionnelles. Au complexe minier d'El-Abed, sur 8500 travailleurs, 274 cas de maladies sont diagnostiqués. L'étude conclut « que les employeurs continuent à recruter des médecins généraliste dont la mission est souvent déviée par l'attribution des tâches contradictoires, tel que le contrôle de l'absentéisme »⁽³⁾.

Bien que ces chiffres n'aient pas une portée générale, ils indiquent néanmoins que dans certains entreprises industrielles publiques, les conditions de travail restent très difficiles, peu compatible avec un réel épanouissement du travailleur⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ « Risques professionnels. Quand la médecine du travail fait défaut ». Enquête publiée par Révolution et travail N°420, 24/01/1981.

⁽²⁾ Révolution et travail du 14/03/1981.

⁽³⁾ *ibid.*, p.10.

⁽⁴⁾ Hebdomadaire « Algérie Actualité », du 31/08 au 05/09/1981.

Une enquête⁽¹⁾ menée en 1979 au Complexe de Véhicules Industriels (CVI) de Rouiba près d'Alger sur les conditions de travail auprès des travailleurs directs, sur un échantillon de 150 personnes :

- 82% se plaignent de la chaleur l'été et en donnent pour cause :
 - insuffisance d'aération et de ventilation = 82%
 - chaleur provenant des machines et de la nature du travail = 13%

- 66% de la population se plaint du froid d'hiver pour manque de chauffage, espace exposé et nature des matériaux de construction. IL est à noter que les bâtiments « montage camions et autobus », été construits par Berliet en 1958, ont leurs murs en charpente métallique, n'ont pas de chauffage et ne disposent pas de système d'aération suffisant.

- 84% de l'échantillon se plaint des odeurs nocives et donne pour origine de ces odeurs :

- produit chimique divers,
- produits de peinture,
- forage de fer,
- fumée des moteurs.

- 71% de l'échantillon se plaint de maux de tête provenant des bruits des machines ;

- 44% se plaint de fatigue générale due aux conditions de transport extrêmement pénibles. La plupart des travailleurs viennent de Tizi-ouzou, de Lakhdaria, de Blida et mettent en moyenne plus d'une heure pour rejoindre leurs travail.

⁽¹⁾ A. BOUZIDA « Industrie mécanique et relations sociales dans le projet Algérien », OPU. 1990.

Les services de la médecine du travail du C.V.I . signale le manque d'équipement et d'ambulances. La majorité des accidents de travail se produisent d'après le médecin de travail, le matin et en fin de semaine.

D'après ces services, ils sont dûs essentiellement à un manque de sommeil et à une accumulation de fatigue. La plupart des accidents touchent les yeux et les membres.

D'après les enquêtées, les causes des accidents s'analysent comme suit :

- 22 accidents pour non utilisation des moyens de protection,
- 30 accidents pour absence de moyens de protection,
- 18 accidents pour travail pénible,
- 14 accidents pour négligence.

3.1 - Le climat social dans les entreprises :

Les statistiques indiquent que le nombre de conflits au sein des entreprises publiques est passé de 72 en 1969 à 624 en 1979, dont 260 grèves et 364 malaises sociaux⁽¹⁾ et accédaient 815 en 1980.

1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
72	99	152	146	419	827	1109	881	1147	543	624	815

Source : cité par El-Moudjahid et communiqués par le ministre du travail le 19/11/1981.

⁽¹⁾ Révolution et travail du 14/03/1981.

Les causes de ces conflits sont les suivantes⁽²⁾ :

Années		% des conflits
Salaires et accessoires	1969 à 1972	40%
	1973 à 1975	28%
	1976 à 1978	36%
	1979 à 1980	- de 60%
Avantages sociaux Le taux décroît à partir de →	1972	2%
	1973	36%
	1978	18%
Licenciements		Entre 8 et 12%
Conditions générale de travail	1969 à 1971	12%
	1972 à 1976	4%
	1977 à 1978	10%
Relations professionnelles	à partir de 1973	8% en moyenne

Ces statistique montre qu'il y a plusieurs moments dans le cycle des conflits au sein du secteur public. Une lente évolution de 1969 à 1972, une très grande aggravation des conflits de 1973 à 1975, une flambée en 1977, puis une baisse en 1978, et de puis, une évolution moyenne s'est amorcée.

Elle montrent également que l'introduction de la G.S.E en 1973-1974, coïncide avec les moments forts de la revendication ouvrière. En est-elle la cause ou l'effet : On peut simplement dire qu'il n'y a pas eu amélioration de conditions de travail et par conséquent aggravation de climat social au sein des entreprises du secteur public. Par le fait du dysfonctionnement des organes de G.S.E, polarisation de tous les travailleurs sur les effets financiers (participation aux résultats bénéficiaires), résultats assez faibles du point de vue de la productivité industrielle, et pour finir, climat social marqué par de grands conflits qui ne traduisent pas une participation à la gestion, au contraire ; tous les éléments montrent que la G.S.E , dans la pratique, n'a pas eu les résultats escomptés.

Les reproches formulés à l'égard des entreprises publiques concernent principalement les points suivants :

- Le faible taux de réalisation des investissements ;
- L'endettement excessif des entreprises ;
- Les déséquilibres financiers ;

⁽²⁾ Calculé d'après le tableau du ministère du travail et la formation professionnelle. - Révolution et travail, op.cit.

- La dépendances technologiques ;
- La faible utilisation des capacités productives ;
- La dépendance technologique ;
- Les investissements économiques ;
- Climat social tendu au sein des entreprises.

Ce dernier point est un élément important de l'échec de la gestion étatique des entreprises. Comment donc justifier les conflits (grèves et malaises) dans une entreprise devenue en principe « socialiste » par la G.S.E ?

3.2 - Les conflits sociaux dans les entreprises :

Les conflits sociaux sont considérés comme un important indicateur pour expliquer les conditions dans les quelles est exercé le travail dans l'entreprise publique. Ces conflits tournaient essentiellement autour de la question des salaires, primes, bénéfices et avantage sociaux comme en indiqué au tableau ci-dessus. Mais les conflits relatifs aux conditions de travail occupent également une place importante, comme le montrent les chiffres suivants cités par le ministre du travail⁽¹⁾ :

- revendication d'ordre salarial	65%
- licenciements d'ordre individuel et collectif	14%
- dégradation des relations de travail	9%
- atteintes à l'exercice du droit syndical	8%
- conditions générales du travail	5%

36% des conflits touchaient aux conditions de travail ; d'une façon générale, ils remettaient en question la nature de l'organisation de travail mise en place. Cette organisation prescrite à cause de la dépendance technologique, car « la notion d'apprentissage des travailleurs et des gestionnaires n'a plus aucun sens en terme de développement technologique local, et ne signifie plus que la recherche d'une

⁽¹⁾ Interview du ministre du travail in El-Moudjahid du 19/11/1981.

adéquation des forces de travail à l'outil importé en vue de reproduire les conditions de productivité attachée à cet outil »⁽²⁾.

Il faut signaler aussi que même le droit de revendication est exclu au sein des entreprises publiques, régies en principe par une organisation socialiste. D'ailleurs, la réglementation en vigueur n'autorise explicitement la grève que dans le secteur privé.

4 - Les principaux indicateurs des conditions de travail dans l'entreprise publique

4.1 - Faible productivité

Les normes de gestion de production et de productivité dans l'entreprise algérienne ne correspondent pas aux efforts d'investissements consentis depuis 1967 pour le développement économique du pays.

En effet, la productivité évolue négativement et l'organisation de la production s'avère défailante. Le choix de techniques sophistiquées et hautement capitalistique a pour conséquence une sous utilisation des capacités de production, un sous encadrement, une inadaptation des matières premières locales, des défauts et erreurs de conception, etc.

Les calculs globaux de l'industrie montrent que la production a augmenté

(augmentation du volume des capacités de production) mais la productivité industrielle a largement décru⁽¹⁾.

D'un autre côté, une étude de CENEAP indique qu'entre 1977 et 1984, la productivité apparente du travail mesurée par la P.I.B/emploi sur l'ensemble du

secteur productif a évolué au rythme annuel moyen de 2,6%⁽²⁾. S'agissant de l'évolution de la productivité du travail dans le seul secteur de l'industrie, l'étude confirme que son taux a été largement décroissant durant la même période.

⁽²⁾ YACHIR. F , « les flux d'importation de la technologie dans le secteur public en Algérie. R.A.S.J.E.P, n°4- 1980.

⁽¹⁾ S.P THIERRY « régulation économique et rapport salarial », cité par A. BOUYACOUB op. Cité pp.217

Ce taux qui était de (- 0,07%) en 1967 n'a cessé de baisser durant toute la décennie 1970, pour enfin remonter et se stabiliser en 1982 au même niveau de 1967, soit - 0,07%.

La productivité du travail n'a pas évolué de manière satisfaisante, d'après ces auteurs ; ceci est dû à la lente progression de la qualification et du niveau de l'encadrement, caractéristique principale du rôle économique du travail comme facteur de production. De plus cette, cette productivité a progressé à un rythme annuel moyen inférieur à celui auquel a évolué le revenu national annuel par habitant soit 4,8%.

Ceci s'explique par la politique sociale de l'Etat en vue d'élever le niveau de vie de certaines catégories de la population de condition de vie modeste ; il a été donc procédé à des accroissements de salaires sans liaison aucune avec la productivité du travail.

L'ensemble des statistiques de l'époque montrent que la productivité a connu une large baisse, compte tenu des conditions de production.

Nous allons toutefois considérer deux autres phénomènes qui, malgré l'évidence de leur impact sur la productivité, nous donnent un aperçu sur l'état des conditions de travail dans l'entreprise industrielle publique, en clair, l'absentéisme et le Turn-over.

4.2 - Absentéisme et Turn-over dans l'entreprise publique :

4.2.1 - Absentéisme

Il faut remarquer tout d'abord qu'aucune enquête d'envergure nationale n'a été menée pour permettre d'établir des données globales sur ces phénomènes.

Un article sur l'absentéisme publié dans Algérie-Actualité n° 941 du 27/10/1983 mentionne, sur la base d'une enquête menée par le Ministère du

⁽²⁾ Etude du « Centre National d'Etude et Analyse pour la Planification (CENEAP) » Revue Algérienne du Travail N° 19 - 1987, pp 46-61.

Travail, qu'en matière de coût pour une population de 100.000 travailleurs concernés, la perte enregistrée pour cause d'absentéisme est estimée à plus de 60 millions de dinars, ce qui correspond à un volume d'environ 1 Million de journée de travail perdu.

Dans le secteur de l'industrie lourde le taux d'absentéisme pour les années 1980-1981 varie de 6,4 à 12,95% soit un taux d'absentéisme global de 8,04%

Les différentes formes d'absentéisme sont en importance, les suivantes :
en 1981 :

- Congés de maladie : 36 à 58%
- Absences irrégulière : 10 à 33,6%
- Absences autorisées : 8 à 19,5%
- Congés sans solde : 1,8 à 11%
- Retard et sortie avant l'heure : 0,75 à 13%
- Accident de travail : 9 à 19%
- Maladies professionnelles : 0,01 à 6,7%

Dans cette classification nous remarquerons que les congés de maladies entre dans plus de 50% dans la détermination du taux d'absentéisme.

Cette même étude met en évidence que l'absentéisme touche surtout les travailleurs d'exécution et notamment ceux qui sont affectés directement à la production et plus particulièrement encore les travailleurs postés et ceux affectés aux postes jugés nuisants.

D'autres enquêtes limitées à des entreprises ou à des branches particulières, confirment la même tendance. Ainsi, M. MEBTOUL par d'un taux d'absentéisme global de 21% dans l'entreprise nationale de charpente et chaudronnerie⁽¹⁾. A BOUYACOUB, quand à lui situe ce taux entre 10 et 25% à la Sonitex D'Oran⁽²⁾.

⁽¹⁾ Med. MEBTOUL « Discipline D'usine, productivité et société en Algérie » OPU. 1980.

⁽²⁾ A.BOUYACOUB op. Cité pp. 170

Une enquête menée par A. BOUZIDA au Complexe Véhicule Industriel (CVI) de Rouiba et Complexe Industriel Moteurs Tracteurs (CIMOTRA) de Constantine présente des taux d'absentéisme respective de 28 et 27,89%

Par ailleurs, les absences par cause, laisse apparaître pour l'année 1979 les différences suivantes⁽¹⁾ :

	CIMOTRA	C.V.I
Absence autorisé	26,3%	20%
Accident de travail (ou de trajet et congé maladie)	57,81%	52%
Absence Irrégulière	15,87%	28%

D'après ce tableau on remarque que le taux d'absentéisme est très élevé dans l'industrie mécanique à cause des accidents de travail ce qui implique que le travailleur exerce son activité dans des conditions déplorables qui met sa santé en péril.

Ainsi l'absentéisme apparaît de plus en plus comme une caractéristique majeure du fonctionnement des collectifs de travailleurs. Et pour remédier à l'ampleur du phénomène, dès le début des années 80 l'Etat a pris des mesures restrictives telle que : les systèmes de sanctions (retenu sur salaire, mise à pied, etc.), les systèmes de promotion et d'avancement sont étroitement liés à l'assiduité.

4.2.2 - Turn-over ou mobilité sociale

A coté de l'absentéisme, un autre phénomène cumule ses effets négatifs sur la performance économique des entreprises et sur la stabilité des collectifs de travail : la mobilité professionnelle.

⁽¹⁾ A.BOUZIDA op.Cité pp. 261-262

En effet, comme le fait remarquer A. BOUYACOUB, dans certaines unités, les collectifs de travail changeaient tous les quatre ou cinq ans, l'exemple du complexe sidérurgique d'El-Hadjar (Annaba) est représentatif à ce titre car, 75% du personnel avait moins de 3 ans d'ancienneté à fin 1978. Tel est le cas également du complexe G.N.L d'Arzew qui, en quatre ans, a perdu plus de 80% de son personnel⁽¹⁾.

De son côté S. CHIKHI, note dans une étude⁽²⁾ que le complexe véhicule industriel de Rouiba a dû recruter en 1978 environ 8240 agents pour non garder que la moitié 1983 avec un taux de turn-over de 17,45% .

N. SAFIR cite le taux de 14% enregistré dans certain unités de l'industrie mécanique. Pour l'auteur cette instabilité des travailleurs est « l'indice de leur adaptabilité au travail industriel, qui continuera à se manifester tant que leur insertion professionnelle n'est pas entièrement réalisée »⁽³⁾.

4.3 - Les accidents de travail :

Un dernier indice qui atteste également d'une certaine détérioration des conditions de travail , dans la mesure où il « renvoie autant au milieu ambiant et éducatif des ouvriers qu'aux mauvaises conditions, méthodes et organisation de travail » concerne l'accroissement du nombre d'accident de travail dans le système productif⁽⁴⁾.

Ainsi, le nombre des accidents de travail déclarés, passe de 39 860 en 1970⁽⁵⁾ à 89187 en 1988⁽⁶⁾, c'est-à-dire qu'il a doublé en moins de 20 ans.

En ce qui concerne les accidents avec arrêt de travail, le décompte donne 69 202 cas en 1988 contre 25 602 en 1970 soit un accroissement très sensible si l'on sait que les pourcentages respectifs, par rapport au total des accidents, sont passés de 64,3% en 1970 à 77,5% en 1988.

⁽¹⁾ A. BOUYACOUB op. Cité p 170

⁽²⁾ Said CHIKHI « le travail en usine » cahier du CREA N°4, février 1984, p13

⁽³⁾ N. SAFIR « Emploi, Industrialisation et Développement » OPU-ENAL, Tome2, p.207

⁽⁴⁾ R.N. SAADI « L'entreprise socialiste » op. cité p. 41

⁽⁵⁾ Revue « Statistique » ONS, N°19 du 6/1988

⁽⁶⁾ « Bulletin des statistiques courantes » ONS N°20, 1991

Quant à la gravité des accidents, elle s'est également accrue en chiffre absolu entre 1977 avec 6 304 cas (dont 341 mortels), et en 1988 avec 7 888 cas (dont 441 mortels) . Par ailleurs, le nombre de journées indemnisées passe de 1.100.000 en 1977 à 1.526.611 en 1988 soit un accroissement de 39% en moins de 10 ans.

Enfin, on peut constater que les accidents de travail pour 1988 touchent en très grande proportion le personnel d'exécution avec 83,8% du total du total des accidents avec arrêt, contre 9,1% pour les cadres T.S et agents de maîtrise et 7,1 pour les employés.

SECTION -2- CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE AUTONOME

1 - Rappel sur l'autonomie des entreprises

Lorsqu'en 1988, les Lois sur l'autonomie des Entreprises furent promulguées, les ex-entreprises Socialistes entrent de plein pied dans le nouveau mode de gestion caractérisé par trois critères fondamentaux : Rentabilité – Efficacité – Commercialité.

Après avoir été des entreprises appartenant à l'Etat, gérées par lui-même dans un système de cogestion, allant dans certains cas, jusqu'à l'autogestion ; elles deviennent par la grâce de certains textes, des Entreprises Publiques Economiques autonomes, disposant de la pleine capacité juridique de stipuler, s'engager et contracter.

Dans la nouvelle forme, l'Etat exerce son droit de propriété par l'intermédiaire d'agent fiduciaire , les Fonds de Participation puis les Holdings, puis encore la Société de Gestion des Participations auxquels il confie la gestion du portefeuille d'actions émises par les entreprises, en contrepartie de la libération du capital social.

Toutefois, l'ensemble de l'arsenal juridique promulgué à partir de 1988, ne concerne que le volet économique et ensuite politique. Ce n'est en effet, qu'à

partir de 1990, que furent promulgués les premiers textes législatifs concernant l'aspect social, avec la parution de la loi 90-02 sur les conflits collectifs de travail et qui institue pour la première fois dans l'histoire de l'Algérie, le droit au recours à la grève. En avril de la même année, la loi fondamentale sur les relations de travail fut publiée dans le journal officiel (loi 90-11 du 21/04/90).

Ce n'est donc que deux années après la parution de la première loi d'orientation sur les E.P.E, que commence l'adaptation de la législation de la relation du travail à l'autonomie des entreprises.

2 - Nouvelle législation du travail

L'ensemble de l'arsenal juridique constitué de plus d'une vingtaine de lois, de plus d'une centaine des décrets et probablement plus de six cent circulaires d'application, a été remplacé par cinq lois et pas moins d'une dizaines de décrets. Il s'agit de :

- La loi 90-02 du 06/02/1990, relative à la prévention et aux règlements des conflits collectifs du travail et l'exercice du droit de grève ;
- La loi 90-03 du 06/02/1990, relative à l'inspection du travail ;
- La loi 90-04 du 06/02/1990, relative aux règlements des conflits individuels du travail ;
- La loi 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail ;
- La loi 90-14 du 02/06/1990, relative aux modalités de l'exercice du droit syndical ;
- Le décrets exécutif 90-289 du 29/09/1990, relatif aux modalités d'organisation des élections des délégués du personnel ;

L'ensemble du dispositif de cette législation consacre essentiellement :

- La décentralisation du pouvoir au niveau de l'entreprise, avec de larges possibilités de manœuvre et d'initiatives ;

- Le pluralisme syndical et la liberté syndicale des travailleurs ;
- L'absence de toute référence idéologique et l'abrogation de la G.S.E.

3 - Décentralisation du pouvoir

Cette décentralisation apparaît déjà dans la forme, puisque la masse considérable des textes législatifs et réglementaires a été remplacé par quelques lois et décrets.

Dans le fond, la décentralisation touche l'ensemble des acteurs sociaux de l'entreprise :

L'entreprise qui désormais, dispose de toute la latitude pour définir sa propre politique sociale, tant en terme d'organisation technique de travail, que de relation de travail ;

Les travailleurs qui bénéficient :

- Du droit de grève ;
- De la liberté syndicale dans un cadre pluralisme ;
- Du droit de participation et de consultation.

L'inspection du travail qui recouvre son rôle d'arbitre et de garant de la réglementation ;

Enfin, la justice dans le domaine du travail est enfin réorganisée.

Par ailleurs, la loi fondamentale de la nouvelle législation, celle qui remplace le Statut Général du Travailleur, est celle du 21 avril 1990 relative aux relation du travail.

Ainsi pour le contrat du travail, la loi se limite à indiquer son caractère Obligatoire et la nature de la durée : déterminée, indéterminé, plein temps, temps partiel.

Pour le recrutement elle fixe l'âge minimum légal (16 ans) le droit des Handicapés, et interdit la discrimination fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale

ou matrimonial, les liens familiaux, les convictions politiques et l'affiliation ou non à un syndicat.

Le chapitre 3 fixe la durée légale du travail (44 heures/semaine) ainsi que l'amplitude journalière (12 heures) la réduction ou l'augmentation de cette durée pour certains postes de travail relève des prérogatives de l'entreprise, sur une base conventionnelle⁽¹⁾

Il en est de même pour le travail de nuit, le travail posté, les heures supplémentaires, les repos légaux, le congé annuel etc....

De manière générale, pour l'ensemble des actes relevant de la relation de travail, la loi se limite soit à énoncer les grands principes, soit à édicter le minimum ou le maximum selon les cas ; à charge pour l'entreprise de développer et gérer selon ses propres spécificités et son activité.

Le titre 4 est consacré à la rémunération. Cet aspect qui était le plus centralisé dans l'ancienne législation est totalement libéralisé. On ne retrouve dans l'actuelle législation que deux types d'énoncés de principe : justice et équité.

- Tout employeur est tenu d'assurer pour un travail de valeur égale, l'égalité de la rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination (art.84)
- Fixation du Salaire National Minimum Garanti (SNMG) par décret (art.87) au dessous duquel aucun travailleur ne saurait être payé.

L'élément nouveau et le plus important de la nouvelle législation est sans conteste celui contenu dans le titre 6 , à savoir « la négociation collective ».

En effet, la plupart des éléments constitutifs de la gestion de la relation de travail sont soumis à la négociation entre employeur et le syndicat d'entreprise.

L'article 120 fait un inventaire – ni exhaustif ni limitatif – du contenu de la convention collective :

- Classification professionnelle ;

⁽¹⁾ Disposition modifiée en 1996, portant la durée du travail à 40 heures.

- Normes de travail, y compris les horaires de travail et leur répartition ;
- Salaires de base minimum correspondants ;
- Indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail, y compris l'indemnité de zone ;
- Primes liées à la productivité et aux résultats du travail ;
- Modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernés ;
- Remboursement des frais engagés ;
- Période d'essai et de préavis ;
- Durée de travail effectif pour les emplois à faible sujétion ou comportant des périodes d'inactivité ;
- Absences spéciale ;
- Procédure de conciliation en cas de conflits collectifs de travail ;
- Exercice du droit syndical ;
- Durée de la convention et modalités de reconduction, de révision ou de dénonciation.

4 - Pluralisme syndical et participation

La législation antérieure consacrait le syndicat unique en ce qui est appelé « l'organisation naturelle » l'U.G.T.A. l'actuelle législation préconise la liberté syndicale, l'adhésion libre et volontaire et la constitution d'organisations syndicales dans le cadre du pluralisme.

4.1 - La représentation syndicale :

Désormais, l'ensemble des travailleurs, tout aussi bien que les employeurs, ont toute la latitude de se constituer en organisation syndicale pour défendre leurs intérêts matériels et moraux (art.2) d'adhérer de façon libre et volontaire à des organisations syndicales existantes, à la seule condition de se conformer à la législation en vigueur et aux statuts des organisations syndicales concernées. (art 3)

Quand ces organisations sont représentatives, elles ont pour prérogatives :

- La négociation de la convention et des accords collectifs avec employeur ;
- La participation à la prévention et aux règlements des conflits collectifs et le recours au droit de grève ;
- La participation dans le cadre de la commission électorale aux élections des délégués du personnel.

4.2 - Participation des travailleurs :

La participation des travailleurs est totalement autonome par rapport au syndicat d'entreprise. En effet, elle est assurée par un Comité de Participation (C.P) élu par les travailleurs parmi eux, malgré l'appartenance ou non à un syndicat quelconque⁽¹⁾.

Le comité de participation qui regroupe l'ensemble des délégués du personnel élus, a les prérogatives suivantes (art. 94 de la loi 90-11 susvisée) :

- Recevoir les informations qui lui sont communiquées au moins chaque trimestre par l'employeur :
 - sur l'évolution de la production des biens et des services, des ventes et de la productivité du travail ;
 - sur le taux d'absentéisme, les accidents de travail et les maladies professionnelles ;
 - sur l'application du règlement intérieur.
- Surveiller l'exécution des dispositions applicables en matière d'emploi, d'hygiène, de sécurité et celles relatives à la sécurité sociale ;
- Engager toute action appropriée auprès de l'employeur, lorsque les dispositions légales et réglementaires concernant l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail ne sont pas respectées ;

⁽¹⁾ Une loi de juillet 96 a modifié les modalités d'élections ; en donnant l'occasion au(x) syndicat(s) représentatif(s), de contrôler la Comité de Participation. En effet, les candidats aux élections sont désormais parrainés par ces syndicats.

- exprimer un avis avant la mise en œuvre par l'employeur, sur les décisions se rapportant :
 - aux plans annuels et bilan de leur exécution ;
 - à l'organisation du travail ;
 - aux projets de restructuration de l'emploi ;
 - aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage ;
 - aux modèles de contrat de travail, de formation et d'apprentissage ;
 - au règlement intérieur de l'organisme employeur.

- Gérer les œuvres sociales de l'organisme employeur ;
- Consulter les états financiers ;
- Informer régulièrement les travailleurs des questions traitées.

5 - Loi relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail⁽¹⁾

Constituant une préoccupation nationale consacrée tant par la constitution, la prévention des risques professionnels était déjà prise en charge, sous différents angles, par un certain nombre de textes législatifs.

Avec l'autonomie des entreprises, elle fait l'objet, une fois de plus, d'un renforcement conséquent au niveau législatif sous la forme d'une loi-cadre relative à l'Hygiène, à la Sécurité et à la médecine du Travail (H.S.M.T).

Intervenant en application des dispositions de la loi N° 78-12 du 05/08/1978 relative au SGT, et notamment ses articles 13, 14, 15 et de la loi N° 85-05 du 05/02/1985 relative à la protection et à la promotion de la santé, cette loi-cadre vient compléter, d'une part, l'édifice juridique important déjà mis en place et combler

⁽¹⁾ L. GRINE, Revue Algérienne du Travail, N°20, 1989.

d'autre part, le retard accusé dans la mise en œuvre de la politique nationale de prévention des risques professionnels.

En outre, ses dispositions essentielles s'inscrivent de façon complémentaire, dans le prolongement de celles déjà tracées par la loi N° 83-03 du 05/08/1983 relative à la protection de l'environnement et la loi N° 83-13 du 02/07/1983 relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles.

C'est à ce titre donc que les principes de base contenus dans la loi ainsi que les perspectives qu'elle ne manquera pas d'induire en matière d'amélioration des conditions de travail ne peuvent être dissociées de l'évolution des conditions de travail en Algérie, des multiples constats établis dans ce domaine ainsi que des efforts entrepris pour leur amélioration.

Le rappel du contexte ayant présidé à la maturation et à l'avènement de la loi relative à l'H.S.M.T., apportera un éclairage plus conséquent des principes et des objectifs qui en découlent.

5.1 - Evolution des conditions de travail en Algérie :

Dans le cadre de la politique de développement économique et social mise en œuvre à travers les différents plans de développement, un effort particulièrement soutenu a été consenti en faveur de l'ensemble des secteurs de l'activité économique nationale.

Une population de près de 4 million de travailleurs a été mobilisée à l'effet de réaliser les objectifs de la politique nationale de développement.

A cet égard, un ensemble de machines et d'équipement industriels, susceptibles de jeter les bases d'une infrastructure moderne et souvent de pointe, en mesure par ailleurs d'assurer un développement rapide et global tant sur le plan industriel qu'agricole a été mis en place.

La mise en place de ce vaste ensemble technologique, l'utilisation de matières, de substances toxiques et dangereuses impliquent non seulement la formation d'hommes pour qu'ils soient à la hauteur des techniques nouvelles mais et

surtout la promotion d'une véritable politique de prévention des risques professionnels.

5.2 - Evolution du cadre juridique et institutionnel :

L'évolution du cadre juridique et institutionnel a connu une maturation très longue marquée par une lenteur relative par rapport à la montée des besoins et à leur expression clairement affirmée en vue d'une action organisée dans les domaines de l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail.

En vérité, c'est seulement avec la mise en œuvre des plans nationaux de développement que la réflexion autour des conditions de travail et l'action normative qui l'accompagne vont gagner en importance et en ampleur pour occuper une place de plus en plus grande dans les préoccupations des différents partenaires économiques concernés par l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise algérienne.

Plus exactement, c'est à la faveur des exigences liées à la réalisation de ces plans qu'interviendront les textes précurseurs dans le domaine de la Prévention des Risques professionnels qui ont introduit les Commissions d'Hygiène et de Sécurité et les dispositions premières en matière de normes d'H.S.M.T. auxquels s'ajoutent la création de l'Institut Nationale d'Hygiène et de Sécurité (I.N.H.S.), l'O.P.R.E.B.A.T.P, et les attributions de l'Inspection du Travail etc....

Dans le prolongement de cette législation de base, les développements consacrés à la promotion de l'H.S.M.T qui consacrent notamment les deux principes suivants :

- L'obligation aux organismes employeurs d'assurer les meilleures conditions d'hygiène et de Sécurité et ;
- La nécessité de développer l'action préventive contre les risques professionnels apparaît dans les textes fondamentaux du pays.

L'ensemble de ces dispositions a ainsi permis de mettre en place progressivement un cadre juridique et institutionnel conséquent et de nature à prendre en charge les exigences du terrain.

Et c'est ainsi qu'un nombre de plus en plus élevé de création, par les entreprises, de services de sécurité et de centres de médecine de travail.

5.3 - Caractéristique et contraintes observées :

Cependant, les progrès enregistrés au cours de ces années ne doivent pas occulter la situation réelle des conditions de travail dans le pays qui pourrait conclure à une sous-estimation de vulnérabilité des travailleurs face aux risques professionnels en raison d'une série de considérations objectives tels que absence de traditions industrielle, taux élevé d'analphabétisme, exode rural, faible niveau de qualification, etc. C'est considérations ajoutées à l'expérience tirée du terrain aident du reste à mieux saisir les principaux traits caractéristiques de l'influence des conditions de travail sur l'activité des travailleurs et qui peuvent s'exprimer à travers les indicateurs suivants :

- Le coût financier de plus en plus élevé de la réparation, tel qu'il ressort des données chiffrées élaborées par la CNASAT ;
- L'impact économique et social des accidents de travail et des maladies professionnelles qui risque à l'évidence d'anéantir à moyen terme les efforts du pays en matière de développement ;
- Des décalages encore importants en matière de promotion de conditions de travail enregistrés dans bien des secteurs et ce malgré des résultats souvent positifs rencontrés sur les lieux de travail.

D'une façon générale, et sans prétendre à une généralisation abusive, il est nécessaire de souligner que l'examen nécessairement attentif des lacunes et contraintes vécues sur les lieux de travail et particulièrement au sein d'activités à haut degré de risques doit conduire à la détermination de perspectives claires en termes de programme de travail destinés à la prise en charge d'actions de prévention des risques

professionnels répondant de manière réaliste aux exigences que requièrent la préservation de la santé des travailleurs et l'élévation de la productivité du travail.

L'importance des paramètres précités se trouve accrue au moment où le pays doit compter plus que jamais sur la lutte contre le gaspillage sous toutes ses formes et la mise en œuvre de méthodes de Gestion des Ressources Humaines adaptées à la phase actuelle de développement.

5.4 - Les objectifs généraux de la loi sur l'H.S.M.T :

Cette loi vient donc compléter l'édifice juridique existant, elle vise pour l'essentiel, à définir le cadre général de la Prévention des Risques Professionnels et à préciser les voies et moyens destinés à assurer l'Hygiène et la Sécurité et la protection sanitaires sur les lieux de travail que chaque organisme employeur est tenu légalement de prendre en charge.

Par les objectifs qu'il poursuit, ce texte revêt une signification particulière dans le sens où il normalise et généralise pour l'ensemble des travailleurs des règles efficaces de prévention en milieu de travail. Prenant en charge l'obligation d'intégration de la sécurité des travailleurs dans le choix des techniques et technologies et dans l'organisation du travail, il détermine en outre les mesures et règles générales de prévention relatives tant aux locaux et au équipements, qu'aux substances toxiques et aux ambiances de travail.

En matière de Médecine de travail, cette loi organise les activités de Médecine de Travail en termes de surveillance de la santé des travailleurs et de leurs conditions de travail, en vue d'une véritable promotion de la santé en milieu de travail, intégrée au système national de Santé Publique.

La loi met, d'autre part l'accent sur l'importance accordé à l'information et la formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels. Elle détermine également l'organisation de la prévention à travers les structures et organes les plus adaptés et fixe le principe du financement par rapport à la responsabilité de l'organisme employeur. Dans ce cadre, elle institue, notamment un conseil national consultatifs envisagé comme cadre indispensable de coordination et

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

de concertation pour la prise en charge des préoccupations de l'ensemble des partenaires concernés. La loi consacre enfin une large place à la fonction de contrôle

en liaison avec l'application de la législation et de la réglementation en matière d'H.S.M.T.

Telle sont les grandes lignes de ce texte qui, dans son élaboration, prend en compte les exigences naturelles de protection du travailleur sans pour autant aggraver les charges des entreprises ni entrave la promotion de l'emploi.

CONCLUSION

L'ensemble de ses mesures introduites dans cette nouvelle législation ne manquera pas d'avoir un impact certain sur la réduction des accidents de travail et des maladies professionnelles qui hypothèquent encore dans une proportion importante les résultats des entreprises tant sur le plan de la rentabilité économique que sur le plan de la production. Ce qui permettra à terme d'assurer un certain équilibre entre les nécessités de préservation du capital humain et les charges des entreprises liées aux coûts cachés des accidents du travail, maladies professionnelles et l'absentéisme.

Le législateur a constamment étendu le champ de ses préoccupations, allant de la sécurité stricto sensu à l'ensemble des conditions de travail, créant au fil du temps, un droit objectif, vaste et complexe destiné à protéger la santé de l'homme au travail et en améliorant sans cesse les conditions de travail, à protéger la population contre les risques inhérents à certaines activités et enfin à préserver le patrimoine de l'Etat et des entreprises économiques.

Un intérêt particulier a été accordé dans l'élaboration aux aspects relatifs à l'homme à savoir l'hygiène des locaux, les mesures de protection obligatoires ainsi que les installations sanitaires nécessaires et les niveaux de confort indispensables pour une plus grande protection de l'état de santé des travailleurs.

Enfin, les dispositions relatives aux mesures de prévention sont de nature à renforcer l'effort entrepris au niveau national pour lutter contre ce risque sur les lieux de travail et assurer aussi une meilleure sauvegarde du tissu économique du pays et une plus grande protection du patrimoine national.

Cependant la réglementation à elle seule ne peut garantir un niveau de sécurité satisfaisant. Elle ne constitue qu'un référent qui s'impose à chaque opérateur économique. Une action en profondeur doit être entreprise pour analyser en permanence l'efficacité des dispositifs mis en place, déceler les non-conformités, y porter remède et redéfinir continuellement les objectifs poursuivis faisant ainsi de la sécurité une préoccupation majeure du management.

CHAPITRE -2-
**SITUATIONS DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE
PUBLIQUE : CAS DU COMPLEXE ELECTRONIQUE DE SIDI-BEL-ABBES**

SECTION 1 :
**PRESENTATION GENERALE ET ANALYSE DE L'ACTIVITE
DE L'ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES
(E.N.I.E)**

1 - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

1.1 - Création

L'ENIE a été créée le 1^{er} novembre 1982, suite à la restructuration de l'Entreprise mère SONELEC. L'entreprise est passé à l'autonomie en Mars 1989, sous la forme juridique de société par actions. Son capital social est de 1,7 Milliards de Dinars, sa mission principale est la production d'appareils et composants destinés essentiellement à l'Electronique Grand public. Il convient de reconnaître que l'ENIE depuis sa création était considérée comme un instrument de réalisation de la stratégie de l'Etat et ceci jusqu'à l'avènement de l'autonomie des entreprises. De ce fait, l'ENIE a joué le rôle d'agent d'exécution du plan puisqu'elle devait réaliser principalement une rentabilité sociale et politique. En effet " le résultat social c'est-à-dire la capacité à créer plus d'emploi et la participation à l'accroissement du bien être de la population, sera préféré au résultat financier même si celui-ci doit demeurer un indicateur essentiel"⁽¹⁾

L'ENIE depuis sa création états une entreprise fortement intégrée :

- Une intégration verticale : l'activité de l'ENIE est très variable, elle concerne l'assemblage des produits électronique grand publique, les pièces métalloplastiques et les composants électroniques.
- Une intégration conglomérat : En plus de son métier principal, qui est l'électronique, l'ENIE activait dans la formation.

⁽¹⁾ F. SOULAGE cité par A. BOUYACOUB" La gestion de l'entreprise industrielle publique" Op,Cité p. 302.

1.2 - Mission et objectifs de l'ENIE :

L'objet de l'ENIE est d'opérer dans les domaines industriels liés à l'électronique dans ses filières principales suivantes :

- L'électronique Grand publique;
- Le médical;
- L'informatique et bureautique;
- Les radiocommunications;
- L'électronique professionnelle;
- Les composants électroniques.

Elle agit dans ces filières à travers les domaines de recherche-développement appliqué, de production, de distribution et de service après vente, de prestation de service, d'installation et de maintenance professionnelle.

1.3 - Configuration industrielle de l'ENIE :

La configuration industrielle de l'ENIE constitue un handicap qui complique la gestion du métier principal, ainsi que celle des stocks, des ressources humaines, de la production, de l'organisation, de l'informatique, et de la technologie, etc.

Cette configuration industrielle d'origine de l'ENIE se caractérise par les éléments fondamentaux suivants :

- a. Une répartition géographique des outils de production et de services sur l'ensemble du territoire national ;
- b. Une propension à essaimer sur différents sites de production , la fabrication de produits similaires sinon identiques ;
- c. L'existence sur un même sites (Complexe électronique) de fabrication et de technologies très diversifiées et très éloignées les une des autres, entraînant une complexité certaine de la gestion de l'outil de production.

Cette situation résulte de la volonté première d'intégration verticale des produits, compte tenu de l'inexistence de tissu industriel.

1.4 - Les dysfonctionnements de cette configuration :

Cette première configuration a généré les dysfonctionnements suivants :

- La dérive de certaines unités de l'entreprise de leurs missions premières, par exemple de prestations, pour s'orienter vers la commercialisation et la fabrication de biens ;
- La dissolution des métiers de base de l'entreprise dans une foule de petites activités perturbatrices, ainsi que dans d'autres métiers, qui auraient du être traités différemment.
- L'étouffement, compte tenu de cette configuration de certains segments de la filière (ex : composants et prestation), par des activités devenues prioritaires parce que génératrices du chiffre d'affaires.

La fabrication des composants électriques, électroniques et mécaniques était perçue non pas comme un métier, mais comme un support d'intégration. Ceci est à apprécier, tenant compte du fait que le complexe électronique de Sidi-Bel-Abbès est né au sein de l'entreprise-mère SONELEC qui devait intervenir dans plusieurs segments de la filière électronique et donc à travers plusieurs autres métiers de base, qui étaient distribués au niveau d'autres opérateurs de cette entreprise.

Compte tenu de l'évolution des outils industriels suivie depuis la restructuration des entreprises à partir de 1980, on peut dire aujourd'hui que les métiers de base de l'ENIE ont pris une autre voie. C'est ainsi qu'aujourd'hui l'ENIE agit dans les domaines d'activités sus-cité (PAR2).

1.5 - Organisation de l'ENIE :

L'organisation prévalant de l'ENIE était informelle et ne concernait que l'équipe dirigeante, les structures centrales et les staffs des divisions opérationnelles ayant pour caractéristiques :

- dérives organisationnelles,
- démultiplication des centres de décision,
- actions sans coordination,

- contradictions et conflits entre les structures.

Fin 1998 le Conseil d'Administration adopte un schéma directeur d'organisation, définissant le minimum organisationnel tel qu'exigé par le plan d'action d'urgence, formalisé en une divisionnalisation de l'entreprise en entités homogènes d'un même domaine d'activité stratégique, financièrement autonomes, préparant la filialisation et visant essentiellement la restructuration du CETN⁽¹⁾.

Cette réorganisation s'est traduite par la création de :

- Trois (03) Directions centrales
 - Finances, Comptabilité et Contrôle de gestion,
 - Emploi et Administration,
 - Audit interne.
- Six (06) Divisions opérationnelles :
 - Electronique Grand Public ,
 - Composants Electroniques,
 - Métallo-Plastique,
 - Médicale,
 - Patrimoine,
 - Commerciale.

La mise en œuvre de cette organisation s'est effectuée sur plus d'une année et suivant une démarche qui permettra le pourvoi des postes d'encadrement et de responsabilité. Cette démarche consistait en un appel ouvert à la candidature interne et en des interviews personnalisées par des consultants externes et des commissions internes.

L'objectif fondamental de cette réorganisation était de procéder à une affectation individuelle de l'ensemble du personnel dans les structures et sous structures, dans le but d'une meilleure utilisation et d'un meilleur contrôle des ressources humaines objet auparavant d'un parfait sous encadrement.

⁽¹⁾ C.E.T.N (Complexe Electronique de Sidi-Bel-Abbès.)

2 - Analyse de l'activité de l'ENIE:

2.1 - Domaines d'activités :

Les principaux domaines d'activité de l'entreprise sont :

- **Electronique Grand Public** : fabrication TV, Vidéo, Audio,
- **Composants électroniques** : fabrication composants actifs et passifs,
- **Pièces métallo – plastiques** : fabrication pièces plastiques et métalliques (coffret, cache arrière, polystyrène etc.),
- **Electronique professionnelle** : fabrication de balances électroniques et prestations de maintenance et d'étalonnage.
- **La distribution et le service après vente** : à travers ces différents points de vente existant au niveau national.

2.2 - Unités de production :

l'Entreprise dispose de cinq (05) unités de production :

- **Complexe Electronique - C.E.T.N** – de Sidi Bel Abbès, objet de notre étude de cas : fabrication de TVC, composants électroniques et pièces métallo-plastiques,
- **U.P.A.E** – sise à Blida- : fabrication de TVC petit modèle,
- **F.A.E.A** – sise à Télagh- : fabrication de TV noir et blanc,
- **F.A.N.T** – sise à Ras El-Ma- : fabrication des antennes UHF et VHF,
- **F.E.R.M** – sise à Ain Ouessara- : fabrication des équipements médicaux,

Cinq (05) unités de distribution : chargées de la distribution et du service après ventes des produits de l'électronique grand public

- U.C.R Ouest – sise à Sidi-Bel-Abbès
- U.C.R Centre – sise à Blida
- U.C.R Est 1 – sise à Sétif
- U.C.R Est 2 – sise à Annaba
- U.C.R Sud – sise à Laghouat

2.3 - Technologies et Utilisation des Capacités :

a- Technologies

Les retards technologiques enregistrés dans la modernisation des unités d'assemblage actuelles de l'ENIE, ne leur permettent plus d'insérer l'intégralité des composants montés sur les châssis des produits TV. La miniaturisation des composants a contraint l'Entreprise à importer des modules de châssis semi-insérés.

Globalement la technologie de l'Entreprise est obsolète, elle s'illustre par :

- chaînes d'assemblage caractérisé par l'insertion manuelle ce qui contraint l'Entreprise à :
 - importer des circuits imprimés partiellement insérés (composants miniatures) et procéder a l'insertion manuelle des autres composants sur site.
 - renoncer à des niveaux d'intégration plus élevés pour mettre sur le marché des produits concurrentiels au plan des coûts,
 - mettre à l'arrêt son atelier de production de circuit imprimés ,
- condensateurs et haut parleurs : process semi-automatiques qui restent encore viables à court et très moyen terme mais il faut souligner que la tendance est aussi à la miniaturisation avec de très haut niveau de performance,
- Semi-conducteurs : le retard technologique contraint l'Entreprise à ne produire pratiquement que les transistors qui peuvent être insérés dans les téléviseurs produits.

b) Utilisation des capacités

- **05 ateliers obsolètes technologiquement il s'agit de :**
 - tubes cathodique noir et blanc, à l'arrêt total,
 - potentiomètres, à l'arrêt total,
 - atelier bobinage (THT), à l'arrêt total,
 - atelier coffret bois, à l'arrêt total
 -

- atelier emboutissage pièces métalliques à taux d'utilisation des capacités faible,
- **05 ateliers utilisés entre 0 et 30% des capacités installées, il s'agit de :**
 - hauts parleurs,
 - semi-conducteurs,
 - condensateurs,
 - circuit imprimés,
 - traitement de surface,
- **02 ateliers tournant à 70% de ses capacités, il s'agit de :**
 - l'atelier de fabrication des pièces plastiques,
 - l'atelier de fabrication des protecteurs polystyrène.
- **01 unité d'assemblage à process dépassé** nécessitant des investissements pour l'insertion automatique.

2.4 - L'étude de l'évolution de l'activité de l'ENIE :

Pour les principaux agrégats que nous allons étudier ci-après, l'évolution sera observée durant Six années, allant de 1997 à 2002, le choix de cette période se justifie, d'abord, par les données que nous avons recueillies, et par le désir d'examiner cette évolution sur une période jugée difficile car elle coïncide avec la restructuration de l'entreprise.

2.4.1- Montant et évolution du chiffre d'affaire :

Années	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaire HT (MDA)	4.088	4.581	4.348	3.762	4.853	5.266
Ventes physique TVC	172.000	208.000	207.000	210.000	-	-

Contribution du segment EGP : l'Electronique Grand Public contribue à : 96% de la production vendue de l'ENIE, soit 94% du chiffre d'affaire total de 1998.

Configuration du marché : Le marché de l'EGP est un marché :

- De plus en plus mondialisé avec une nette tendance à :
 - La baisse des prix ;
 - La réduction de la durée de vie des produits (du point de vue technologique ;
 - La domination du marché mondial par une dizaine de firmes.
- De taille relativement importante,
- Fortement concurrentiel avec une offre sensiblement supérieure à la demande.

Remarque : La faiblesse du chiffre d'affaires 2000 s'explique essentiellement par :

- Les problèmes d'interprétation de la loi de finances 2000 dû CKD et SKD (Composants complètement démonté et Semi-démonté). L'équivoque n'a été levée que le mois de Mars 2000. Cette situation a contraint l'entreprise a ralentir les cadences de production faute de pouvoir dédouaner les expéditions au taux de 5%.
- La difficulté d'obtenir les autorisations bancaires pour l'ouverture des lettres de crédit. Sur un besoin de 30 millions de Dollars, l'entreprise n'a bénéficié suivant cette période que d'une enveloppe de 16 Millions de USD.

2.4.2 - Montant et évolution de la valeur ajoutée :

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002
V.A (MDA)	1.577	1.815	773	995	1.496	1.995

La valeur ajoutée , dans son évolution, suit la même tendance que le chiffre d'affaires. Seule une croissance de la production de l'entreprise en 2001 explique la remontée de la valeur V.A par rapport à 2000 où elle a remarquablement chuté.

Dépassant largement le taux indiqué des 35% à 40%, ce ration exprime le poids du sureffectif sur l'absorption de la quasi-totalité de la V.A.

b) incidence des frais financiers :

Exercice	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ratio						
Frais financiers / valeur ajoutée	-	-	-	104%	67,5%	48,6%

L'entreprise doit d'abord régler ses créances représentées par les salaires(personnel), les impôts et taxes (état), frais financiers (prêteurs). Ce qui lui laisse une maigre marge pour se rémunérer elle-même.

En conclusion :

Les difficultés de l'ENIE se résument par les points suivants :

- Un déséquilibre financier causé par un surendettement dû :
 - aux charges excessives que subit l'entreprise dont certaines n'ont aucune relation avec son activité principale,
 - au cumul des dettes antérieures avec les frais engendrés (intérêt, frais financiers) qui alourdissent de plus en plus le bilan.
- Un cumul de résultats déficitaires à travers les exercices étudiés qui peut s'expliquer par :
 - une difficulté de commercialisation des produits (C.A peut convaincant),
 - une rotation lente des stocks (beaucoup de sur-stocks en fin d'exercice),
 - la plus grande partie de la valeur ajoutée est affectée au paiement des salaires et des impôts et taxes, et son incidence est directement observée sur le résultat par le dégagement par une insuffisance brute d'exploitation dans tous les exercices.

1.2 - Endettement de l'entreprise :

Le poids de l'endettement, le niveau de frais financiers moyen de l'ordre de 800 MDA font de l'ENIE une entreprise structurellement déficitaire. Malgré que l'Excédent Brut d'Exploitation a enregistré en 1999 un résultat positif de (394.594.2 KDA), ce dernier ne peut rémunérer le bailleur de fond (frais financiers) et renouveler l'outil de production (amortissements) .

Année	1999	2000	2001	2002
Dette LMT	-	8.708	7.151	4.896
Dette CT	-	2.558	4.557	1.754
Total (MDA)	11.766	11.266	11.708	6.650

A la fin 1999, la dette de l'entreprise qui s'élève à 11.766 MDA est supérieur à ses actifs nets de 49%. Elle est détenue à 91% par la B.E.A soit 10.665 MDA à moyen terme.

1.3 - Equilibres financiers de l'ENIE :

Les besoins en fonds de roulement (B.F.R) sont supérieurs aux fonds de roulement (F.R) en raison de :

- existence de stocks morts de l'ordre de 1.800 MDA
- créances irrécouvrables de 1.200 MDA.

* Evolution

Années	1997	1998	1999
F.R.N.G	732	- 2.294	956
B.F.R	3.382	4.408	2.240

L'amélioration enregistrée en 1999 est due à la politique d'approvisionnement en flux tendus et aux effets de la politique commerciale qui ont sécurisé les produits des ventes.

1.4 - Assainissements financiers :

Les assainissements financiers inadéquats et incomplets dont l'entreprise a bénéficié et pour les quels nous présenterons ci-après leur bilan, sont en grande partie à l'origine de sa déstructuration financière.

Les différents plans de recapitalisation-assainissement financière dont bénéficié ENIE, depuis sa transformation en entreprise publique économique, n'ont pas abouti au rétablissement durable de ses équilibres financiers comme le laisse apparaître l'évolution de son actif net sur la période 1989-1997.

A/ l'assainissement financier de 1992 : dont l'entreprise a bénéficié a porté sur les corrections des déséquilibres constatés à travers le bilan au 31/12/1990 notamment :

- un capital social de 80 millions DA pour des immobilisations nettes de 1.175.159 KDA ce qui ne représente que 7% de l'actif immobilisé alors que la norme retenue est de 30%,
- un actif net négatif de plus de 409 millions de DA résultant :
 - des déficits cumulés de l'ordre de 366 millions DA qui absorbent largement les fonds propres,
 - de l'écart de réévaluation négatif de près de 123 millions de DA induit par une surestimation de l'actif net de l'entreprise lors de son passage à l'autonomie et qui a donné lieu à la constitution d'un compte courant des associés de 193.572 KDA et à la contribution au fonds de l'autonomie d'un montant de 200 millions de DA.
- Des besoins en fonds de roulement qui dépassent largement le niveau du fonds de roulement net qui sont respectivement de 651.443 KDA et 403.387 KDA générant un découvert bancaire de l'ordre 250.656 KDA.

Les mesures d'assainissement recapitalisation qui se sont déroulées en 2 phases ont porté sur le traitement de la dette interne soit :

- Dettes du trésor 181 000 KDA
- Dette BAD 824 000 KDA
- Dettes financières (découvert bancaire) 250 000 KDA
- Contribution au fonds de l'autonomie 200 000 KDA

La 1^{ère} Phase a porté sur :

- L'augmentation du capital social de 125 millions de DA pour le porter à 205 millions DA,
- La transformation de la contribution au fonds de l'autonomie de 200 millions de DA en réserves,
- La transformation du reliquat de l'endettement susvisé en :
 - titres de participatifs pour un montant de 600 millions de DA,
 - emprunts obligataires pour un montant de 480 millions DA.

Ces mesures sont insuffisantes pour rétablir les équilibres de l'entreprise qui dégage en 1992 :

- Un actif net négatif de l'ordre de 619 Millions DA soit une aggravation de 200 Millions DA consécutive aux résultats déficitaires réalisés en 1991 et 1992,
- Un capital social qui reste encore loin de la norme de 30% puisqu'il ne représente que 16% des immobilisations,
- Des besoins en fonds de roulement en nette augmentation par rapport à 1990 et qui représente 54% des actifs de l'entreprise,
- Une trésorerie négative de l'ordre de 1.437 Millions de DA.

B) La 2^{ème} Phase : qui se concrétisera en 1993 portera sur l'augmentation du capital social qui sera porté de 205 à 500 Millions DA par :

- La transformation du compte courant des associés d'un montant de 193 572 KDA en réserves,
- Puis la transformation d'une partie des réserves soit 295 MDA en capital social.

2 / LES RESSOURCES HUMAINES DE L'ENIE

A maintes reprises, l'entreprise a eu à aborder la problématique de l'emploi qui demeure un invariant avec lequel elle doit continuer à fonctionner. Son souci a toujours été de tenter de réduire un tant soit peu le ratio Frais du personnel / valeur ajoutée.

Les efforts de l'entreprise consentis à travers :

- la réorganisation de l'entreprise;
- l'amélioration des résultats;
- le blocage des promotions;
- l'interdiction des recrutements, y compris pour le remplacement des départs;
- la gestion de la rémunération;

Cette politique de gestion des ressources humaines a permis :

- une meilleure utilisation du personnel ;
- un redéploiement des effectifs permettant une meilleure connaissance des besoins réels de l'entreprise en matière de ressources humaines et d'emploi;
- une réduction progressive de la masse salariale, des effectifs et du ratio frais du personnel / valeur ajoutée.

2.1 - Structure de l'emploi :

2.1.1 - Répartition des effectifs par groupe socioprofessionnel:

Année \ Groupe	2000		2001		2002		Taux de réduction
	31/01/00	31/12/00	31/01/01	31/12/01	31/01/02	31/12/02	
Cadres Dirigeants	10	10	11	11	11	11	0 %
CAD SUP	197	199	204	205	204	181	11,71%
Cadres moyens	584	536	544	526	525	503	4,37%
Maîtrise	1045	1035	1036	1010	1008	967	4,26%
Exécution	2026	2035	2013	1982	1972	1911	3,58%
Total	3862	3815	3808	3734	3720	3573	4,31%

L'examen de la répartition des effectifs par groupe socioprofessionnel pour l'année 2001 et 2002 met en exergue une certaine cohérence dans la mesure où l'exécution représente près de 53% des effectifs et la maîtrise 27%. Le taux d'encadrement n'est que de 19% (soit 5% cadre supérieur et 14% cadre moyen). Cette répartition est due au fort taux relatif de départ des cadres et cadre supérieur non remplacés.

2.1.2 - Répartition des effectifs de l'entreprise par division :

Structure	Effectif	Taux par rapport à l'effectif global
Division EGP	1620	45%
Division Métalloplastique	349	10%
Division Composants	543	15%
Division Commerciale	373	10%
Division Patrimoine	548	15%
Division Médicale	68	02%
Unité Affaires Générales	84	02%
Total	3585	99%

La répartition des effectifs par division montre que la division EGP, centre de création de richesse de l'entreprise emploie près de 45% des effectifs. Les centres d'intégration (composants & métalloplastique) emploient quant à eux 25% des effectifs, soit un total pour le secteur de la production de 70% des effectifs globaux de l'entreprise.

Cette répartition n'a été rendue possible que grâce à la réorganisation de l'entreprise et sa structuration par secteur d'activités, et par centres de coût autonomes.

Il demeure cependant quelques incohérences : en effet, si les efforts de l'entreprise ont été couronnés de succès dans la réduction des effectifs du siège qui ne représentent que 2%, (il étaient plus de 400 il y a quelques années) ceux de la division patrimoine (sécurité, entretien et prestations diverses) demeurent élevés soit un effectif de 548 représentant ainsi 15% des effectifs de l'entreprise.

Autre aspect positif des efforts consentis, la structure de la division commerciale qui avec un effectif plus réduit par rapport aux exercices précédents – même s'il demeure élevé – réalise des résultats de loin meilleurs grâce non seulement à la réorganisation, mais aussi à une nouvelle politique commerciale mise en place.

2.1.3- Structure d'âge des effectifs de l'entreprise

Tranche d'âge \ Catégorie	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
25	1	0	1	2
25-30	0	4	20	24
30-35	30	32	140	202
35-40	150	125	472	747
40-45	172	237	513	922
45-50	107	364	405	876
50-55	198	168	266	632
55-60	37	37	106	180
Total	695	967	1929	3585

A l'examen de la structure des âges des effectifs de l'entreprise, on constate les effets mauvais des actions entreprises en vue de réduire les effectifs. En effet, le blocage des recrutements y compris pour le renouvellement des départs, induit inexorablement à un vieillissement progressif de la population de l'entreprise et qui commence à devenir alarmant. 820 personnes soit 23% de l'effectif total ont plus de 50 ans ; alors que la population âgée de plus de 45 ans représente plus de 47% soit la moitié des effectifs, par contre le personnel âgé de moins de 30 ans ne représente que 0,7% de l'effectif global.

2.1.4 - Ancienneté des effectifs de l'entreprise au 31/12/2002 :

Catégorie Ancienneté	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
0-5	3	3	17	23
5-10	37	36	185	258
10-15	67	121	335	523
15-20	128	153	388	669
Plus de 20 ans	460	654	998	2112
Total	695	967	1923	3585

La même remarque est valable pour la structure de l'ancienneté. En effet, 59% du personnel fait valoir une ancienneté de plus de 20 ans.

Ces aspects des ressources humaines (âge & ancienneté) demeurent des éléments extrêmement positifs pour le traitement éventuel d'un redéploiement et/ou d'une réduction d'effectifs. En effet, même si l'entreprise souffre actuellement d'un vieillissement touchant surtout la main-d'œuvre productive, et d'une ancienneté source de routine, il n'en demeure pas moins que même si les travailleurs ne font pas valoir leurs droits à la retraite proportionnelle, dans les deux années à venir, un nombre important sera touché par la retraite légale.

Les statistiques confirment que dans les cinq années à venir, l'entreprise sera dans l'obligation d'entamer le renouvellement progressif de sa main-d'œuvre.

2.1.5 - Structure des Effectifs par branche d'activité :

Année (2002)	Permanent	Temporaire	Total
Production	2332	-	2332
Administration	292	-	292
Soutien	949	12	961
Total	3573	12	3585

Selon cette répartition, on observe que le personnel de soutien représente 27% de l'effectif global, et que l'entreprise recoure de plus en plus au personnel temporaire pour faire face aux aléas du marché et au nouveau paysage juridique et économique du pays.

2.1.6 - Structure de qualification du personnel de l'entreprise :

Qualification	Cadre Administratif	Ingénieur	Technicien	Ouvrier qualifié	Ouvrier non-qualifié	Total
Effectif (2000)	393	302	967	1743	180	3585

L'entreprise dispose d'un fonctionnement humain qualifié comme le montre le tableau 1.6. Cette tendance à entretenir son personnel à travers un support de formation, a été prometteur par la création d'un centre de formation où la direction générale a mis énormément de moyens financier et humain pour améliorer le niveau de qualification de son personnel. Ce centre a cessé de fonctionner depuis que l'entreprise s'est engagée sur la voie de la restructuration.

2.2- - RENDEMENT ET COUT DU PERSONNEL

2.2.1 - Rendement du personnel de L'ENIE :

Année	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
C.A	4.374	4.088	4.581	4.348	3.762	4.853	5.266
V.A	1.409	1.577	1.815	773	995	1.496	1.995
Effectif	6265	4045	3932	3883	3830	3742	3585
C.A/Effectif	700	1.010	1.160	1.120	980	1.290	1.460
V.A/Effectif	220	390	460	200	250	390	550

U: (en KDA)

Dans ce tableau nous avons fait le rapprochement du Chiffre d'Affaire et de la Valeur Ajoutée aux effectifs et à travers les deux ratios, nous avons obtenu le rendement ou la productivité par agent :

- * Entre 1996 et 1998 chaque agent rapportait en moyenne 956 000. DA
- * Entre 1999 et 2001 chaque agent rapportait en moyenne 1.130 000 DA
- * en 2002 le rendement par agent à atteint 1.460 000 DA.

D'après les responsable de l'entreprise sa rendement est apparent car en réalité, les frais du personnels épuise toute la valeurs ajoutée que génère l'entreprise, mais la situation commence à se redresser ces trois dernières années avec la diminution d'effectifs.

2.2.2 - Coût du personnel :

U : (en KDA)

Année	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Frais du Personnel (MDA)	1.364	1.616	1.118	1.127	1.099	1.260	1.213
Effectifs	6265	4045	3932	3883	3830	3742	3585
F.P/Eff	210	400	280	300	280	330	340

Le ratio frais du personnel sur les effectifs nous permet de déterminer le coût moyen par agent :

* Entre 1996 et 1998 le coût moyen par agent se situe autour de 296 000 DA

* Entre 1999 et 2002 le coût moyen par agent se situe autour de 313 000 DA

On constate que les frais du personnel, ne cesse d'augmenter, et représente une menace pour la stabilité financière de l'entreprise, malgré les mesures prise de compression d'effectif entamer depuis 1997 et réduction des coûts d'investissement en ressources humaine principalement en formation et amélioration des conditions de travail.

2.2.3 - Evolution des frais du personnel par rapport à la valeur ajoutée :

Année	Effectif	Masse salariale (MDA)	Frais personnel/V.A
1995	6.359	1.194	72%
1996	6.265	1.364	97%
1997	4.045	1.616	102%
1998	3.932	1.118	62%
1999	3.883	1.127	146%
2000	3.830	1.100	85%
2001	3742	1.260	81%
2002	3585	1.213	60%

Ce ratio (F.P/V.A) nous montre la réalité de l'impact négatif des frais du personnel sur la valeur ajoutée qui réduit à néant les efforts de l'entreprise en matière de création de richesse, car la norme prévoit une stabilité de ce ratio au tour de 35%. Donc en relève un paradoxe entre les ratios précédents qui étal un rendement apparent du personnel.

En juillet 1997, l'entreprise a mis en œuvre son volet social qui a porté sur la libération de 2.287 agents comme suit :

- 2.063 agents en départ volontaire
- 244 agents en retraite anticipée

Coût du volet social : 494 MDA a été supporté par l'entreprise et financé par la BEA sous forme de C.M.T. On constate aussi une légère tendance à la baisse des frais du personnel à partir de 2000, cela est dû essentiellement à la réduction d'effectif, malgré cette option, le coût du personnel reste très important.

2.2.4 - Les Rémunérations :

a/ Evolution de la masse salariale (avec charge sociales et fiscales)

Année	2000	2001	2002	Taux de réduction
Masse (en DA)	1019259	1194201	1166392	2,33%

b/ Le salaire Moyen par groupe socioprofessionnel

Groupe socioprofessionnel	Salaire moyen mensuel par agent en KDA
Cadres Supérieurs	38
Cadres	25
Maîtrise	21
Exécution	17

Le salaire moyen mensuel global est de 27 KDA, avec ses salaires l'employeur de L'ENIE reste les mieux payés par rapport à d'autres entreprises publiques dans la région (suivant les différentes qualifications des employés). Ce qui explique le poids de la masse salariale sur la rentabilité financière de l'entreprise.

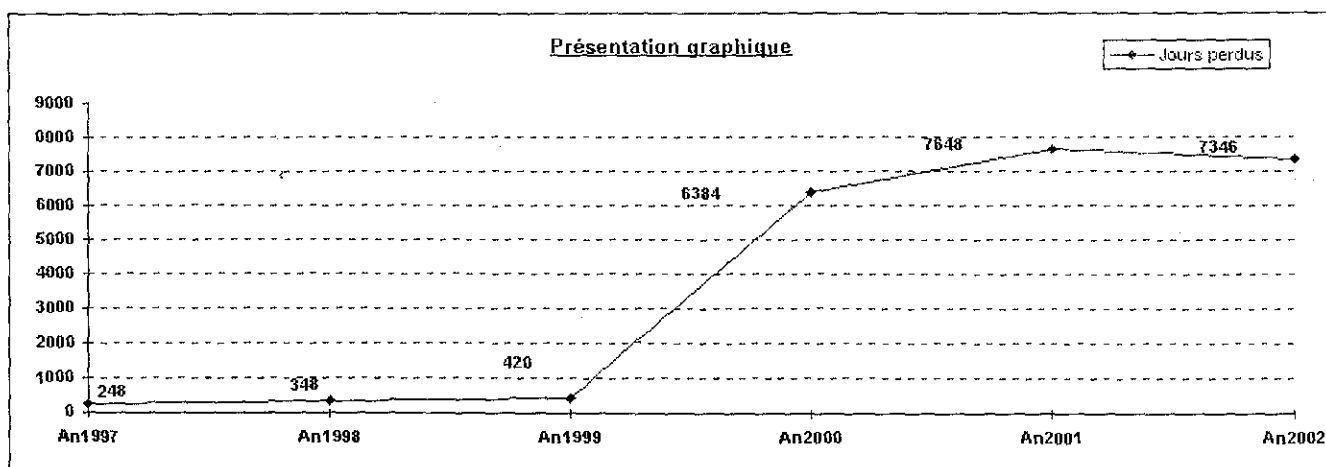
2.2.5 - Les accidents de travail dans la Division Electronique Grand Public(EGP) :

On a choisi cette division pour deux raisons : la première, c'est qu'elle comporte l'effectif le plus important par rapport aux autres divisions du complexe, la deuxième, et que les statistiques des accidents et maladies professionnelles ainsi que l'absentéisme ne sont pas faciles à avoir étant donné que l'entreprise ne se soucie guère de ces facteurs pour l'instant, surtout après la réorganisation du complexe en

division autonome. Avant, il y'avait une section d'Hygiène et Sécurité qui coordonné les efforts en la matière, mais actuellement et d'après les responsables ses deux phénomènes ne représentent pas une contraintes majeurs, le fait es qu'ils ont pas une incidences directes sur les résultats d'entreprise. Alors comment expliquer les résultats financiers négatifs de l'entreprise qui s'accumulent dans le temps ?

STATISTIQUES ACCIDENTS DE TRAVAIL ⁽¹⁾

Années	Effectifs	Nbre d'heures Travaillées	Nbre d'accidents A. Travail	Nbre d'accidents Arrêt Sans Arrêt	Nbre d'accidents En dehors des heures travail(A. trajet)	Nbre de jours perdus	Taux de fréquence des Accidents	Taux de Gravité
1997	1115	212656,12	13	10	4	248	79,940	1,16
1998	839	145423,87	42	12	4	348	316,310	2,39
1999	831	144037,23	22	15	4	428	180,500	2,97
2000	921	159636,93	35	22	3+1décès	6384	244,300	39,99
2001	918	159116,94	7	35	7	7648	87,980	48,06
2002	881	152703,73	3	0	0	7346	19,640	48,10



Pour l'exploitation des statistiques, sur les accidents de travail et l'absentéisme qui en découle, on a trouvé beaucoup de difficulté pour l'obtention d'informations au près des responsables de l'entreprise.

Par ailleurs, on a décelé une certaine complicité ou même incitation de la part des responsables pour l'absentéisme, ce comportement s'explique à notre avis, par deux raisons :

- l'inactivité totale que connaît certaines divisions et le maintien du personnel sur place. Pour l'entreprise, il est préférable de le voir

⁽¹⁾ Source : Département d'administration et emploi de la division EGP (ENIE/SBA).

ailleurs que dans le complexe, pour dégager toute responsabilité inhérente aux accidents du travail ;

- le manque de conscience de la part des responsables pour l'impact économiques des coûts cachés sur les résultats de l'entreprise étant donné qu'ils ne sont jamais pris en considération dans le calcul des charges d'exploitation ;
- Plus de 50% des heures d'absence concernent les absences autorisées non payées. Ceci s'explique par le ralentissement de l'activité de la division EGP et la présence d'effectifs pléthoriques.

SECTION 3 **LES CONDITIONS DE TRAVAIL A L'ENIE** **ORGANISATION ET RESULTATS DE L'ENQUETE**

L'enquête est établie dans le but d'identifier l'état des conditions de travail et leur impact sur l'activité des employés. Le questionnaire établi visé deux catégories d'employés :

- l'encadrement (cadres supérieurs et cadres intermédiaire) ;
- l'exécution.

On a confectionné pour chacune des catégories un questionnaire spécifique pour l'activité exercé afin d'avoir une idée plus au moins exacte sur la qualité de vie au travail et la contribution de l'entreprise à améliorer l'existant et par la même occasion la prise en charge des problèmes humains dans l'entreprise.

1 - METHODOLOGIE DE L'ENQUETE :

La méthode choisie par l'étude est l'enquête par questionnaire. Il a fallu vaincre la résistance des travailleurs pour obtenir leur adhésion à notre effort de recherche. Nous avons même sollicité l'aide des représentants syndicaux pour nous faciliter le contacte avec les travailleurs en particulier les agents d'exécutions lesquels toute incursion dans leur monde cache autre chose que le motif réel avancé, car l'enquête a pour but

de sonder les travailleurs sur les conditions dans lesquelles ils exercent leurs activités et susciter l'intérêt des responsables de l'entreprise pour qu'ils puissent agir dans le sens d'améliorer la situation et pouvoir atteindre les objectifs de rentabilités, car il est évident d'après les études théoriques qu'il y a une liaison étroite en conditions de travail et productivité.

Des discussions sur le thème ont été aussi menées avec les responsables de l'entreprise qui sont conscient du problème et le souhait c'est de pouvoir réellement arriver à changer et améliorer l'état actuel des conditions de travail pour pouvoir inciter les salariés à adhérer aux objectifs de l'entreprise.

L'échantillon de type stratifié se compose de 140 travailleurs répartis en :

- Cadres : 40 employés ;
- Exécution : 100 employés.

Le questionnaire utilisé reprend les différentes questions habituelles et universellement adoptées pour ce genre d'études. Il est donc conçu, suivant les moyens dont nous disposons et comprenons 10 questions pour les cadres et cadres moyens et 13 questions pour le personnel d'exécution divisé chacun en deux parties :

- Informations personnelles ;
- Qualité de vie au travail.

L'échantillon qui comprend les trois principaux divisions de production : EGP, Métalloplastique et Composants représente presque 10% de la population totale qui a été tiré au hasard sur la base des techniques statistiques tenant compte des variables ci-dessous. Les refus de réponse aux questions ont été extrêmement faibles et aucun questionnaire nul.

1.1 - PERSONNEL D'ENCADREMENT :

1.1.1 - Informations personnelles :

Cette partie qui est commune avec le questionnaire destiner au personnel d'exécution nous fait connaître la catégorie de l'employé, son âge, sa situation familiale, le niveau d'instruction et l'expérience au poste.

1.1.2 - Qualité de vie au travail

Cette partie traite des conditions du travail et d'autres facteurs qui influencent l'activités du personnel d'encadrement de l'entreprise. Les questions sont sélectionnées de manière à ce rapprocher de la réalité du phénomène et juger les conditions dans lesquelles est exercée cette activité, de l'origine de la satisfaction ressentie et les mesures à prendre pour améliorer l'existant.

a- Perception de l'activité : l'activité est-elle monotone, pénible, stressante ou ingrate ?

b- Les formes de satisfaction dans l'activité : Quelles sont les formes de satisfaction rencontrer dans l'exercice de l'activité ?

c- Les formes de satisfaction dans le service : Une question pour juger la nature des relations du travail dans le service ou dans l'entreprise.

d- Appréciation des conditions du travail : Comment sont les conditions du travail dans lesquelles est exercée l'activité ?

e- Les avantages du poste : Question ouverte il a été demandé au cadre de citer trois principaux avantage existant au poste occupé.

f- Les inconvénients rencontrés : il a été demandé au cadre de citer trois principaux inconvénient existants dans son poste.

g- Conditions de travail et performance: dans une question fermée, il a été demandé l'existence ou non d'une relation entre condition de travail et performance au travail.

h- Amélioration des conditions de travail : Dans une autre question ouverte il a été question de citer les mesures à prendre par les dirigeants de l'entreprise pour améliorer les conditions de travail.

i- L'action de l'entreprise : Dans une question ouverte, on a voulu savoir à travers l'employé est-ce que l'entreprise a les moyens d'entamer un projet d'améliorer des conditions de travail ?

j- Le souci ou non des supérieurs pour l'action d'amélioration : Enfin, on voulait connaître à travers une question fermée si les supérieurs sont-ils conscients de la nécessité d'améliorer les conditions de travail afin de faire progresser les performances individuelles et collectives des travailleurs ?

Nous pouvons ainsi cerner, par l'exploitation de cette enquête par questionnaire le cadre de travail vécu au quotidien par l'employé du complexe ENIE et pouvoir dégager les moyens à mettre en œuvre pour l'amélioration des conditions de travail dans le but de susciter l'intérêt porté au travail et aux objectifs de l'entreprise.

1.1.3 - RESULTATS :

INFORMATIONS PERSONNELLES :

- **Age** : entre 36 à 45 ans : **23%** ; plus de 46 ans : **77%**.

- **Situation familiale** : Marié : **100%**

La situation familiale des cadres de l'ENIE montre que c'est une population à priori responsable.

- **Sexe** : Masculin : **87%** ; Féminin : **13%**

- **Niveau d'instruction** : Universitaire : **46%** ; Secondaire : **44%** ; Primaire : **10%**.

- **Poste occupé** : Cadre Supérieur : **41%** ; Cadre moyen : **59%**.

- **Expérience professionnelle** : Moins de 3ans : **8%** ; 3 - 7ans : **8%** ; 7 - 15ans : **15%** ; plus de 15 ans : **69%**.

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL:

a - **Perception de l'activité** : les résultats obtenus concernant ce facteur peuvent être synthétisés comme suit :

- **22%** considèrent que l'activité est monotone contre **12%** ;
- **12%** la trouvent ingrate contre **21%** qui pensent qu'ils sont reconnus quant ils font un bon travail.
- **17%** considèrent que leur activité est stressante dû aux pressions exercées par la hiérarchie et l'exigence de la tâche.

b - **Les formes de satisfaction dans l'activité** :

L'étude de la satisfaction au travail nous permet de cerner la place qu'occupe le travail chez le cadre de l'entreprise. L'enquête révèle que **12%** que l'activité exercée permet de développer leurs capacités créatrices contre **21%** qui pensent le contraire.

25% des cadres pensent qu'ils ressentent une certaine satisfaction dans l'exercice de leur l'activité puisque elle développe leur esprit de responsabilité, même si 8% qui pensent qu'ils sont marginalisés. D'un autre côté 13% des cadres pensent réaliser une activité épanouissante qui leurs permet l'accès à des perspectives d'avenir, par ailleurs 21% considèrent que leurs activités n'est pas épanouissante.

c - Les formes de satisfaction dans le service ou dans l'entreprise :

On constate à ce niveau que 30% considèrent avoir de bons rapports de camaraderie avec les collègues et il est important de nouer avec autrui des relations de camaraderie fondée sur la solidarité et la coopération, seulement 3% affirment qu'ils n'y a pas ce genre de relation dans l'entreprise. En ce qui concernent la présence d'un esprit de famille au sein de l'encadrement 21% affirment ressentir cette forme de satisfaction ce qui leur permet d'avoir une bonne ambiance de travail contre 12% qui pensent le contraire. Concernant l'esprit de solidarité et de coopération 26% considèrent de la plus haute importance de travailler avec des gens qui coopèrent ce qui permet de développer un esprit de solidarité pour défendre leurs intérêts, contre 8% qui ne pensent pas sentir cette forme de satisfaction dans l'entreprise.

d - Les conditions de travail :

Pour cette question, on a essayé de limité le champ des conditions de travail à l'environnement physique et les relations hiérarchiques. 50% jugent normale les conditions dans lesquelles ils exercent leurs activités et ils lient ce jugement à la situations difficile que traversent l'entreprise. Contre 18% qui la trouvent assez bonne et 32% la trouvent totalement mauvaise.

e - Les avantages du poste :

Pour les cadres et cadres moyens de l'entreprise c'est surtout l'aspect psychosociologique qui entre en jeu quant il s'agit d'énumérer les principaux avantages existants dans le poste occupé. Toutefois, il faut signaler que ces réponses ne sont jamais données seules.

Pratiquement les mêmes réponses reviennent chaque fois en l'occurrence :

- **17%** considèrent que le poste de travail leur procure un enrichissement des connaissances et l'acquisition d'une certaine expérience professionnelle.
- **12.5%** considèrent que l'avantage du poste c'est l'organisation du travail particulièrement dans la division métalloplastique où les cadres moyens pensent que le travail posté leur convient parfaitement, car ils ressentent une certaine autonomie et avoir plus de temps à consacrer à la vie de famille. Même si **22.5%** pensent être motivé par la rémunération ;
- **30%** pensent que l'avantage du poste réside dans le climat favorable du travail à cause de l'esprit de famille qui règne surtout dans le complexe ;
- **15%** sont Indécis ;
- **3%** prétend n'y avoir aucun avantage.

f - Les inconvénients du poste :

Pour ce qui est des inconvénients où les contraintes rencontrées dans le poste occuper. Pour les cadres supérieurs le salaire apparaît comme un sujet d'insatisfaction, contrairement au cadre moyen, cela est dû à l'importance du poste de responsabilité qu'occupent les deux catégories, mais les vrais inconvénients rattachés aux conditions de travail se situent principalement autour de :

- Outils de travail obsolètes **20%** ;
- Manque d'information et de communication concernant l'aspect économique et social de l'entreprise **27.5%** ;
- Sous utilisation des capacités intellectuelles **20.5%** ;
- Organisation du travail inadaptée **15%** ;
- Indécis **17%**.

g - Relation conditions de travail et performance :

A la question « y'a t-il une relation entre conditions de travail et performance au travail ? », **92%** des cadres confirment cette relation étroite entre ces deux paramètres. Car d'après eux l'amélioration des conditions de travail physique et psychologique ont un effet positif sur la performance du salarié, par contre une dégradation provoque un désintéressement au travail à travers des contres performances sensibles.

h - Amélioration des conditions de travail :

D'après les informations recueillies concernant les mesures à prendre pour améliorer les conditions de travail des cadres de l'entreprise, les réponses étaient diversifier chacun voit les mesures apprendre selon sa situation et son activité :

- **30%** considèrent que la formation est un moyen efficace pour faire face à la situation du travail de point de vue intégrité physique (moins d'exposition aux risques) et morale (plus de considération et de promotion) ;
- **25%** considèrent que l'entreprise doit investir dans l'outil de production car il est obsolète et augmente les risque d'accidents et diminue la productivité ;
- **12.5%** préfèrent que l'entreprise doit fournir des moyens de protection, surtout dans les ateliers qui manipulent des produits chimiques surtout dans les unités d'assemblage, haut-parleur (HP), composants et le métalloplastique (peinture, etc.) ;
- **12%** pensent que l'amélioration des conditions de travail passe par l'amélioration de la rémunération et d'autres avantages sociaux ;
- **10%** considèrent que l'organisation du travail est inadaptée et elle représente une entrave au bon fonctionnement de l'entreprise, donc il est impératif que les dirigeants préconisent un changement organisationnel mieux adapté pour faciliter la communication et la participation dans l'entreprise ;
- **10,5%** sont indécis.

i - La capacité de l'entreprise pour le projet d'amélioration :

Concernant l'opinion des cadres et cadres moyen pour l'amélioration des conditions de travail et la capacité financières et humaine de l'entreprise pour cette action, **87%** considèrent que l'entreprise à les moyens mais qu'elle fait rien devant cette dégradation de la situation.

j - Le souci ou non des supérieurs pour l'action d'amélioration

A la question « vos supérieurs sont-ils conscients de la nécessiter d'améliorer les conditions de travail afin de faire progresser les performances individuelles et collectives des travailleurs ? » **62%** déclarent affirmative puisque **92%** d'entre eux trouvent qu'il y'a une corrélation entre les conditions de travail et la performance.

1.2 - PERSONNEL D'EXECUTION :

Le questionnaire destiné aux personnels d'exécution concerne principalement ceux de la division assemblage, composants et métalloplastique faute de temps, nous avons été contraints de réduire l'échantillon à 100 salariés répartis sur ces trois divisions. Le questionnaire comprenant 13 questions fermées dont 3 ouvertes.

1.2.1- Qualité de vie au travail :

a- Satisfaction au travail : Etes-vous satisfait de votre emploi actuel ? la réponse doit être choisie parmi les mots suivants : Beaucoup – Moyennement- Peu.

b- Les raisons d'insatisfaction : Il est demandé au salarié d'invoquer les raisons principales d'insatisfactions en choisissant parmi les réponses suivantes : Salaire, absence de formation, conditions du travail, absence de promotion ou autres.

c- La sécurité au travail : Est ce que le travailleur se sent en sécurité pendant le travail, tout à fait, moyennement ou pas du tout.

d- La pénibilité au travail : Dans une question fermée, la question était de savoir si le travail est pénible ou non.

e- Les raisons de cette pénibilité : Si la réponse est affirmative, il fallait choisir les raisons tel que l'horaire du travail, excès de bruit, éclairage inadéquat, posture inconfortable, rapport de travail, caractère routinier ou autres.

f- Les risques au travail : Dans une question ouverte, il fallait énumérer les risques auxquels l'employé est exposé pendant son activité.

g- Les risques d'accidents : Dans cette question fermée, on voulait savoir si les risques d'accidents sont fréquents ou non pendant l'exercice de l'activité.

h- Les congés maladies : Une autre question fermée dont l'objet est de connaître si les congés maladies à cause du travail sont nombreux dans l'entreprise.

i- Les maladies professionnelles : Une question ouverte, pour savoir les types de maladies qui affectent le plus les travailleurs en situation de travail.

j- Le rythme de travail : Votre rythme de travail est-il imposé par : la présence d'un contremaître ? (Sentiment d'être surveiller), la cadence automatique d'une machine ? ou par la cadence des collègues dans un travail à la chaîne.

k - Equipements de protection : Considérez-vous que l'entreprise est bien équipée en moyens de protection contre les accidents de travail ? la réponse doit porté sur les choix suivants : très bien, moyennement ou pas assez.

l - Les conséquences des erreurs dans le travail : il est demandé de choisir parmi les réponses qui suit les conséquences que peut entraîner la survenance d'une erreur pendant l'activité du travailleur :

- a- des conséquences dangereuses pour sa sécurité ?
- b- des conséquences dangereuses pour la sécurité d'autres personnes ?
- c- des coût financier pour l'entreprise ?
- d- des sanctions à son égard ?

m - Amélioration des conditions de travail : Enfin, dans une question ouverte, il fallait savoir comment l'entreprise peut-elle améliorer les conditions de travail de ses employés.

1.2.2 - RESULTATS

Informations personnelles :

- **Age** : entre 26 et 35 ans : 7% ; entre 36 et 45 : 63% ; 46 ans et plus : 30%.
- **Situation familiale** : Marié : 70% ; Célibataire : 30%.
- **Sexe** : Masculin : 43% ; Féminin : 57%.
- **Niveau scolaire** : Primaire : 44% ; Moyen : 40% ; Secondaire : 16%.
- **Poste occupé** : Ouvrier Professionnel niveau 3(OP3) :37% ;OP2 :46% ;OP1 :17%
- **Expérience professionnelle** : entre 7 et 15 ans : 19% ; plus de 15ans : 81%.

Qualité de vie au travail :

a- Satisfaction au travail :

Les résultats obtenus concernant ce facteur peuvent être synthétisés comme suit : **32%** sont très satisfait lorsqu'ils font un bon travail et sentent que cela est utile pour eux comme pour l'entreprise. La satisfaction au travail met en relief le rôle éminent des aspects sociaux du travail exprimés par le haut degré d'importance accordé au sentiment de pouvoir être utile à son entreprise, de pouvoir aidé ses collègues de travail dans la réalisation de leurs tâches et d'œuvrer dans des conditions de travail marqué par un climat sociale favorable. Mais ce n'est pas toujours le cas car **52%** des salariés sont moyennement satisfait de leur travail pour ne pas dire insatisfait et ça pour plusieurs raisons lier aux conditions matérielles du travail qu'on va évoquer ci-dessous, d'un autre côté **16 %** sont peu ou pas du tout satisfait de leur travail et ce sentiment est grandissant dans l'entreprise, ce qui a provoqué dernièrement une grève de faim de plusieurs jours entamé par les représentants du personnel, soutenu par la plupart des employés et qui s'est soldé par la démission du PDG de l'entreprise.

b- Les raisons d'insatisfaction :

- Pour le salaire **63%** sont satisfait, mais ils trouvent que se n'est pas une source de satisfaction suffisante, contre **37%** d'employés qui affichent leur totale insatisfaction pour le salaire, car ils considèrent qu'ils sont mal rémunérer

par rapport à leur contribution pour l'accroissement du chiffre d'affaire de l'entreprise ses deux dernières années.

- **64%** du personnels exécutants considèrent que les conditions du travail sont dégradés, surtout l'environnement physique du travail qui rend la tâche très pénible, contre **36%** qui tolèrent travailler dans de tels conditions on donnant pour argument « c'est plus comme avons mais nous nous sommes habituer à ça ».
- La formation se trouvant être l'investissement adéquat sur le capital humain est très mal appliquée et suivie surtout depuis la restructuration de l'entreprise en 1997, **89%** des employés souffrent d'un manque de formation et regrettent de ne pas en avoir bénéficié, car il est important pour eux d'avoir des nouvelles compétences qu'exige la nouvelle configuration de l'économie nationale en matière de relation de travail et les nouvelles comportement que souhaite l'entreprise contre **11%** qui trouvent ne pas en avoir besoin vu leur faible niveau de qualification et leur âge.
- **81%** considèrent ne pas bénéficié de promotion depuis leur admission dans l'entreprise, cette situation les rendes frustrer et considèrent que seulement quelques privilégiés on bénéficie en usant de leur compétence sociale (relation personnelle).

c- La sécurité au travail :

40% des employés ne se sentent pas en sécurité, surtout dans les chaînes d'assemblage et la fabrication des haut-parleurs à cause de la spécificité de la tâche (explosion des tubes cathodique, le bain de soudure, produit toxique, etc.) qui d'après eux ont causé beaucoup d'accidents et de maladies professionnelles. Par ailleurs, **33%** se sentent plutôt en sécurité d'après eux il suffit de faire attention et de se concentrer sur son activité, cependant **27%** des employés ne pensent pas qu'il y'a urgence mais qu'il faut être prudent on respectant les consignes de sécurité et remettent en cause le rôle jouer par le Comité d'hygiène et sécurité(CHS) de l'entreprise.

d- La pénibilité au travail :

L'enquête nous révèle que la grande majorité (**80%**) des employés considèrent qu'ils exercent leur activité dans des conditions très pénibles pour les raisons suivantes :

e - Les causes de la pénibilité :

- **Le temps du travail : 66%** des salariés pensent que la contrainte du temps pèse très fort sur la charge mentale ressentie par le travailleur, en effet on a remarqué que dans les ateliers d'assemblage et composants où l'organisation taylorienne est très visible, l'opérateur est sensé réaliser une quantité journalière déterminée (pour l'assemblage atteindre 300 TVC par jour), cette exigence contraint l'employé à élever sa cadence de travail pour qu'il puisse gagner plus de temps de récupération et communiquer avec ses collègues toutes en restant dans son poste de travail jusqu'à l'heure de sortie. Dans la division métalloplastique en pratique l'organisation en travail posté (par équipe 3x8 et 4x8), là aussi **34%** des employés souffrent de ses heures pour des raisons de santé et familiale, par contre la majorité on choisie ses heures atypique car sa leur convient parce qu'il a moins de responsable la nuit ce qui facilite un bon ambiance de travail.
- **L'excès de bruit : 75%** des employés souffrent d'excès de bruit dans les ateliers de production, surtout à l'assemblage et au métalloplastique, donc beaucoup craigne les répercutions sur leur santé morale (Stress) et physique (troubles auditives).
- **Eclairage inadéquat : 60%** souffrent aussi de l'éclairage artificiel à l'intérieur du complexe, l'espace du travail dans les unités ne permet pas l'admission de l'éclairage naturel recommandé, ce qui augmente les chances d'incidents et d'accidents, ce problème d'éclairage s'est répercuté sur la santé visuelle de quelques employés.

- **Posture inconfortable** : 73% des employés affecter aux chaînes de production trouvent les postures inconfortables. La nature du travail ne permette pas de maintenir une position pendant plusieurs heures, ce qui les contraint à changer constamment leurs positions de travail, à la longue beaucoup d'entre eux souffrent de mal de dos et problème de varice, en plus les chaises utilisées ne son pas ergonomique.
- **Rapport de travail** : 70% des employés considèrent qu'ils entretiennent de bons rapports de travail avec les collègues, des rapports fondés sur la coopération et la solidarité, pour eux c'est le seul remède contre l'ennui et la monotonie.
- **Caractère routinier** :83% des travailleurs pensent que leur travail est devenu routinier à cause des tâches répétitives, cadences imposées, stress, fatigue, etc.. . La première constatation qui sort de l'étude de cette routine au travail qui devient pathétique à la longue et le travail ainsi devient motivant seulement par sa possibilité de satisfaire les besoins physiologiques : d'entre eux avouent que le travail n'est qu'un gagne pain.
- **L'ambiance thermique** : 96% du personnel affecté à la production dans les trois divisions qui sont opérationnelles, souffrent de la chaleur l'été, et pousse quelques employées à quitter leur poste de travail et se réfugiés aux bureaux administratifs climatisés les plus proches, ce qui entraîne une baisse sensible de la productivité. Cette contrainte n'a pas été prise en considération lors de la conception des ateliers de production et même les quelques climatiseurs existant dans ses endroits ne fonctionne pas.

f - Les risques au travail :

D'après l'enquête, les risques auxquels est exposé l'employé de l'Enie, sont différentes et selon l'activité du travailleur, mais dans l'ensemble, ils se résument comme suite :

- a- **39%** du personnel d'exécution s'inquiètent des risques liés à la manipulation de la matière, comme c'est le cas dans les ateliers d'assemblage où les risques d'explosions des tubes cathodiques sont fréquents, les risques d'électrocution lors des tests de la fiabilité des composants ainsi que les risques d'incendie lors d'utilisation de bain de soudure ;
- b- **32%** des travailleurs citent les risques liés aux produits chimiques utilisés dans la division composant (circuit imprimé et haut-parleur), là où la manipulation d'une colle spéciale est fréquente.
- c- **29%** indiquent les risques liés à la manutention.

g - Les risques d'accidents :

69% du personnel d'exécution affirment que les accidents de travail sont fréquents dans l'entreprise où la plupart d'entre elles sont les liées aux risques cités précédemment, mais le degré de gravité varie selon plusieurs facteurs, principalement l'âge et l'expérience jouent un rôle déterminant dans ces risques d'accidents.

h - Absences pour congés maladies :

68% des employés trouvent que les absences pour raison de santé sont nombreuses dans l'entreprise, mais **32%** des salariés évitent de bénéficier de ces congés maladies pour éviter des retenus sur salaires et les tracasseries administratives.

i - Les maladies professionnelles :

60% des employés souffrent des allergies aux composants à cause de la manipulation des produits sans protection. **40%** sont asthmatique ou ils ont des insuffisance respiratoire à cause de l'air ambiant et le manque d'hygiène dans les ateliers.

j - Le rythme de travail :

40% des employés prétend que leur rythme de travail est imposé par la présence du contremaître, ce qui les contraint à maintenir une certaine cadence et ne pas quitter leur poste par crainte des reproches ou des sanctions. 61% affirment que le rythme de travail est imposé par la cadence de la machine sur les chaînes. Cette cadence automatique de la chaîne est réglée de façon à atteindre une quantité de production journalière de 300 unités par jours. 77% des employés considèrent que leur rythme de travail est imposé par la cadence des collègues dans le travail à la chaîne. Suivre la cadence des collègues est important, d'un côté, pour ne pas stopper la chaîne et la production avec et puis finir la quantité prescrite au même moment pour se reposer et communiquer entre eux.

k - Les moyens de protection :

64% des travailleurs pensent que l'entreprise actuellement n'est pas assez équipée en moyens de protection contre les risques du travail, à part le tablier et des souliers de mauvaise qualité et rien contre les produits chimiques et les autres risques qui provoquent des maladies professionnelles. 31% pensent qu'étant donnée la situation précaire de l'entreprise on doit se contenter du minimum existant.

l - Les conséquences d'une erreur humaine :

34% des employés pensent que la survenance d'une erreur dans le travail à des conséquences fâcheuses sur leur santé et 14% d'entre eux pensent qu'une erreur de leur part peut atteindre la sécurité d'autrui, d'un autre côté 23% se soucie des coûts financier que peut engendrer une erreur de leur part. Par contre 29% pensent qu'une erreur de leur part dans le travail peut leur infliger des sanctions tels que des mises à pied et des retenus sur salaire.

m - Amélioration des conditions de travail :

D'après les travailleurs les suggestions des améliorations sont multiples et différentes, chacun selon sa situation, 53% pensent l'entreprise doit leur procurer plus de moyens de protection et activation du rôle de la médecine de travail, 21% d'entre eux contestent le dysfonctionnement de l'actuel Comité d'Hygiène et de Sécurité et suggèrent leur fournir plus de prérogative pour qu'il puisse accomplir pleinement leur

mission. **15%** des salariés pensent que l'amélioration passe par le renouvellement des outils de production qui sont obsolètes ce qui complique d'avantage leur activité et accroît le risque et la pénibilité, d'après eux il est impératif que l'entreprise investie dans la nouvelle technologie. Enfin **11%** des employés réclament plus de prime de nuisance pour compenser les risques du poste de travail.

2 / SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'ENQUÊTE

D'après l'étude du cas sur les conditions de travail au complexe ENIE, on a constaté ce qui suit :

a - Pour le personnel cadre, les conditions de travail se résume à l'importance accorder au facteur travail comme un moyen d'enrichissement des connaissances et l'acquisition de compétences, même si une bonne partie le considèrent également comme un gagne pain et une dignité de l'homme. 99% veulent utiliser pleinement leurs capacités et leurs connaissances, mais trouvent que l'organisation du travail ne prend pas en considération leurs aspirations et leurs compétences, même si la majorité des questionnées considèrent de la plus haute importance de travailler avec des gens qui coopèrent et en bonne entente avec les supérieurs hiérarchiques. Cet aspect de coopération et d'entente est confirmé par le rejet de la compétitivité entre les personnes. Aussi, de bonnes conditions de travail passent impérativement par la participation à la prise de décision, puisque la plupart des cadres pensent qu'une décision de groupe est plus meilleure qualité qu'une décision individuelle ; mais le chef reste responsable même s'il doit consulter avant de prendre la décision.

Toutefois le cadre de l'Enie reste disciplinés, puisqu'ils considèrent qu'il ne faut pas aller à l'encontre du règlement de l'entreprise, même si c'est dans l'intérêt de celle-ci. Par ailleurs, l'ensemble des cadres considèrent de la plus haute importance de travailler dans des structures bien gérée et dans un atmosphère agréable et amicale.

On constate donc que la valeur première est caractérisée par une forte propension à la bonne organisation, à la bonne ambiance de travail, à une participation sans remise

en cause de la hiérarchie. Le personnel cadre considère que l'entreprise doit beaucoup faire pour que le travailleur se sente en sécurité dans son travail, puisse qu'elle est responsable de sa santé et de son bien être.

b- Personnel d'exécution : Pour cette catégorie, les conditions de travail se limitent en premier lieu aux compensations financières en contre partie de leur travail. Tout le monde s'accorde à dire que le salaire lui-même est un facteur de motivation pour supporter les nuisances du poste de travail. L'entreprise Enie actuellement, a le mérite de détenir la meilleure rémunération parmi les entreprises publiques environnantes.

Malgré ce privilège, le salaire demeure une source d'insatisfaction pour 37% des travailleurs exécutants. D'un autre côté vu la productivité du travail qui est dans l'ensemble satisfaisante, l'agent d'exécution se plaint de manque de promotion, 81% d'entre eux ne se sentent pas considérés dans l'entreprise et ils ont des ressentiments envers leurs supérieurs.

Par ailleurs, l'enquête nous fait savoir que 40% des travailleurs ne se sentent pas en sécurité quant ils exercent leurs activités par crainte d'avoir un accident surtout dans les divisions que nous avons citées précédemment et dont l'outil de production est obsolète, mais malgré cela, il y a un autre facteur qui complique d'avantage les conditions de travail dans l'entreprise et que nous avons oublié de mentionner dans le questionnaire, c'est la sécurité d'emploi qui compte parmi les conditions psychologique du travail. Un employé insécurisé est un employé anxieux et stressant. Cela réduit sensiblement son efficacité dans le travail. Par contre, et surtout dans la population féminine, elles préfèrent quitter l'entreprise moyennant une compensation acceptable, cette décision est motivée par l'impact des conditions de travail dans les signes compromettant leur santé est visible en l'occurrence le vieillissement précoce. Nous avons aussi relevé une autre contrainte qui rend le tâche très pénible, c'est l'organisation taylorienne du travail avec toutes ces particularités, le travail à la chaîne et la cadence imposée ont des répercussions directes sur la santé, 66% des salariés souffrent en silence.

CONCLUSION

D'après notre étude, sur le terrain, on a constaté que le complexe électronique de S-B-A se caractérise par la complexité des comportements humains, auxquelles s'ajoute un environnement dont les composants ont souvent conforté les difficultés internes à l'entreprise.

L'entreprise depuis son passage à l'autonomie ne cesse d'afficher des résultats décevants vu l'importance du potentiel humain et financier mis à sa disposition. Ce dysfonctionnement peut trouver ses origines dans les réorganisations qui constituent d'avantage une échappatoire, une manœuvre de diversion, qu'une issue réellement viable. En effet d'après les chiffres enregistrés ses dernières années et qui reflète une légère stabilité de la situation économique de l'entreprise suite à la diminution des frais du personnel causée en grande partie par la réduction d'effectif.

La chasse aux surcoûts a poussé l'entreprise à négliger totalement le besoin d'investir dans l'élément humain, puisse qu'elle le considère comme source de coût, qu'il faut à tout prix rationaliser, afin d'obtenir les gains de productivité souhaités. Cette vision des choses reflète la pensée Taylorienne qui est très présente dans l'organisation de travail à l'Enie.

L'enquête par questionnaire, nous a permis de conclure que les conditions de travail, telles que nous les avons observées sont dégradante, et peuvent être source de conflits. Mais l'entreprise présente la situation de ses ressources humaines d'une autre manière contraire à notre constat. Ce désaccord qui a poussé la situation à se dégrader d'avantage au point où les représentants avec l'appuis de la majorité des travailleurs du complexe ont décidé d'entamer une grève de faim qui s'est soldé par la démission du PDG de L'Enie, et cela au moment où nous étions entrains de préparer cette étude. Parmi les revendications amélioration des conditions de travail était la principale réclamation des travailleurs, ensuite viennent les avantages sociaux qui ont cessé d'exister depuis l'installation du PDG sortant.

CONCLUSION GENERALE

Les conditions de travail ont profondément évolué du fait des mutations des systèmes de production. A la complexité croissante des troubles du travail répond une complexité croissante des modèles et des méthodes d'analyse des conditions de travail. On ne s'intéresse pas aux conditions de travail que lorsqu'elles sont dégradées, lorsque les salariés ou les observateurs des situations de travail s'en plaignent, car la préoccupation pour les conditions de travail est donc permanente. Il est toujours possible d'améliorer l'existant. Cependant l'objet de cette préoccupation se modifie, au fur et à mesure de l'évolution des entreprises. L'intérêt s'est porté successivement sur les conditions physiques de travail et la pénibilité, puis sur les accidents et leur conséquences, puis sur les maladies professionnelles et les troubles psychologiques. L'état des conditions de travail apparaît ainsi comme une manifestation de l'état de développement d'une société de production.

Nous avons pu voir que l'analyse des évolutions des conditions de travail, peut ainsi donner lieu à des lectures pessimiste où optimistes, selon que l'attention de l'observateur se focalise, soit sur la montée du stress et des nouvelles pathologies, soit sur le développement des politiques publiques de santé et de sécurité au travail et la prise de conscience des entreprises de l'intérêt d'agir en la matière.

Pour mieux comprendre la situation on s'est penché sur les méthodes d'analyse des conditions de travail, parmi lesquelles on a sélectionné les facteurs analysés par la grille du L.E.S.T , dont l'impact sur la santé et l'activité du travailleur est évident . C'est d'ailleurs la principale raison pour laquelle on les a étudié d'une façon aussi détaillée.

On a vu qu'il existe, une relation étroite et continue entre les conditions de travail et la productivité. Dans un premier temps, on s'est avisés de l'incidence économique des accidents de travail, dont on ne considérait d'ailleurs au début que le coût direct (frais médicaux et réparations). Par la suite, on s'est penché également sur le problème des maladies professionnelles.

Enfin, on a compris que le coût indirect des accidents de travail appelé également coûts cachés (perte d'heures de travail de la victime, des témoins et des personnes chargées de l'enquête, arrêt de la production, dégâts matériels, retard dans l'exécution du travail, diminution de rendement lors du remplacement et lors de la reprise du travail par la victime, etc...) est en général bien plus important que le coût direct.

En outre, les conditions de travail peuvent être source d'insatisfaction chez les travailleurs, (comme la si bien précisé Herzberg dans les facteurs d'hygiènes). C'est le cas notamment de ceux qui sont affectés à des tâches élémentaires, répétitives et monotones. Cette insatisfaction, imputable à des conditions de travail qui ne sont pas en harmonie avec le niveau social et culturel des travailleurs, peut elle aussi entraîner une baisse quantitative et qualitative de la production, une mobilité excessive de la main-d'œuvre et une augmentation de l'absentéisme et le turn-over. Certes, les conséquences de cette situation varient selon le milieu socioculturel mais, en tout état de cause, il serait illusoire d'imaginer que les entreprises où les conditions de travail n'évoluent pas parallèlement au progrès technique et à la croissance économique puissent compter sur une main-d'œuvre stable et sur une productivité satisfaisante.

La conclusion essentielle à laquelle débouche la première partie de notre travail, c'est que la baisse de la productivité et l'accroissement du nombre des rebuts et du gaspillage de matière imputables à la charge du travail qu'entraînent de mauvaises conditions de travail, démontrent que le corps humain, malgré son extraordinaire capacité d'adaptation, est bien productif lorsque le travail se déroule dans des conditions optimales. De façon générale, les techniques modernes de direction, même quand elles envisagent l'entreprise industrielle comme un ensemble de sous-système, ne font pas suffisamment de place au problème de la santé et de la sécurité des travailleurs ni à l'ergonomie.

Le développement de la sécurité des travailleurs, éléments essentiel des conditions de travail, doit être au centre de tous les problèmes de production et d'organisation du travail. Si elle est essentielle, la sécurité n'est donc pas le seul élément à prendre en considération. Or, pour certains décideurs aujourd'hui, conditions de travail se résument à : aménagement de postes de travail. Pour les spécialistes, l'enjeu est tout autre : c'est celui de la qualité de vie au travail, vu sous toutes ses formes : le travail en tant qu'activité subjective, à la fois individuelle et collective, objet de prescriptions multiples et parfois contradictoires ; le travail en tant que lieu de création, de gestion des aléas et dysfonctionnements dans la perspective d'un résultat ; le travail comme source de plaisir et de souffrance, d'estime de soi, de reconnaissance mais aussi comme source de risques pour la santé ; le travail comme facteur de relations entre pairs et avec la hiérarchie, entre direction et représentants du personnel ; le travail, enfin comme coût mais aussi comme source de valeur, comme potentiel d'innovation pour l'entreprise.

Nous avons également évoqué la question de l'amélioration des conditions de travail, qui doit être, une préoccupation du personnel et de ses représentants, parfois dominée par d'autres questions comme les salaires et l'emploi. L'amélioration doit aussi être, une préoccupation des employeurs, conscients de l'importance de la santé des salariés et des compétences mobilisées pour l'efficacité de l'entreprise. Elle constitue, dès lors, un enjeu du dialogue social. Elle est aussi un domaine dans lequel s'exerce le professionnalisme d'intervenants internes et externes à l'entreprise.

Dans cette optique, nous avons proposé quelques solutions telles que les nouvelles formes d'organisation qui à notre avis peuvent être une alternative à l'organisation taylorienne. Mais nous avons vu que leur efficacité est limitée dans le temps et exigent constamment des adaptations pour répondre aux besoins des salariés, en matière d'amélioration de qualité de vie au travail.

Par ailleurs, nous avons signalé l'importance du temps du travail et son effet sur la santé physique et mentale du travailleur. Actuellement, la nouvelle tendance dans ce domaine est la réduction et l'aménagement du temps de travail pour concilier l'efficacité économique et les nécessités et préférences individuelles des travailleurs.

Enfin, nous avons cité, l'apport de l'ergonomie dans l'amélioration des conditions de travail, comme moyen plus humain en adaptant l'outil du travail à l'homme afin de réunir performance et sécurité dans le travail.

Nous avons vu, toutefois, que la préservation de la santé au travail dans le cadre du projet d'amélioration des conditions de travail, passe principalement par le principe de la prévention. Cette prévention qui doit porter sur les causes des accidents de travail et maladies professionnelles, pour devancer leurs survenances.

Pour l'entreprise, l'enjeu consiste à préserver ses ressources humaines en s'appuyant, au quotidien comme dans la conduite des projets d'amélioration des conditions de travail, sur le point de vue des différents acteurs : salariés, ergonomes, sociologue, architectes.... Par un travail de sensibilisation, adapter le travail à l'homme devient alors une préoccupation qui s'articule avec la satisfaction des clients et l'efficacité de la production. L'amélioration sera d'autant plus efficace et durable qu'elle s'inscrira dans la recherche d'un développement durable des organisations.

Par ailleurs nous avons, montré que d'autres éléments de l'environnement interne, peuvent influencer l'activité du travailleur et déterminent son adhésion ou non aux objectifs de l'entreprise, en l'occurrence la rémunération, la formation et la promotion, les relations du travail etc.. Ces facteurs sont au cœur de la préoccupation des spécialistes et responsables des ressources humaines, qui cherchent constamment à trouver des solutions aux problèmes humains dans l'entreprise par la gestion de ses facteurs d'une manière à obtenir l'efficacité de l'entreprise et la satisfaction de ses employés.

Nous avons vu , dans nos développements antérieures, que les indicateurs des mauvaises conditions de travail sont numériquement importants, qu'il s'agisse de charges physiques ou mentales. Les données relatives à cette question, citent le plus souvent comme indicateurs d'une dégradation des conditions de travail, la montée des accidents de travail, les maladies professionnelles et l'absentéisme. Face à la permanence de ce mal, les salariés de l'entreprise développent des réactions de répugnance à l'égard de leur activité.

L'examen de cet ensemble d'indicateurs des conditions de travail, a suscité un intérêt particulier dans la deuxième partie de ce travail, Nous avons effectivement réservé d'importants développements à la mise en évidence de ces phénomènes des conditions de travail, d'abord, à partir d'une études documentaire des entreprises publiques économiques algériennes dans leur ensemble, ensuite, à travers l'étude de cas du complexe électronique ENIE-SBA.

Concernant l'état des conditions de travail dans l'entreprise publique algérienne, nous avons d'abord, essayé de connaître la situation dans laquelle évolue le travailleur avec le processus de développement de l'entreprise publique. Ce qui nous a permis de diviser ce chapitre en deux sections qui reflètent les changements qu'a connu l'entreprise algérienne, d'abord l'époque de l'entreprise socialiste où l'état gestionnaire, a voulu concilier l'économique et le social en parallèle à travers d'énormes investissements injectés dans l'économie nationale. Cette politique s'est concrétisée dans le domaine social par une situation démesurée de plein emploi pour une large population issue de milieu rural, sans expérience et sans culture industrielle. Le résultat sur les conditions de travail était décevant comme l'indique l'accroissement les accidents de travail, l'absentéismes et le climat social tendu.

Par la suite, nous avons voulu connaître la situation des conditions de travail après les réformes économiques engagées dès l'année 1988, et qui ont permis à l'entreprise publique d'accéder au statut de l'autonomie.

Cette période n'a pas connu un changement notable en matière d'amélioration des conditions de travail sur le terrain à part une légère diminution des accidents de travail et des maladies professionnelles.

Cela a trait, d'une part, au ralentissement de l'activité économique et d'autre part, à la notification d'un arsenal juridique important en matière d'hygiène et de sécurité au travail pour préserver la santé des travailleurs, sans se soucier des autres éléments constitutifs des conditions de travail et qui ont un impact direct sur l'activité des salariés.

Afin d'observer de près, l'état des conditions de travail, nous avons effectué une enquête à l'aide d'un questionnaire au complexe électronique (ENIE-SBA).

La conclusion à laquelle nous sommes arrivés à l'issue de cette étude, est la complexité des problèmes auxquels est confrontée l'entreprise, ce qui explique l'absence d'une véritable politique d'amélioration des conditions de travail. Mais parmi le personnel de l'entreprise, on note que la catégorie la plus exposée au mal du travail est celle des exécutants, dont le nombre est très important.

L'étude a révélé un mécontentement généralisé des salariés vis-à-vis de l'entreprise et les conditions de travail qui s'y trouvent. Ce mécontentement est justifié par la politique de l'entreprise dans le domaine social. Depuis le passage de l'entreprise à l'autonomie, la situation des conditions de travail ne cesse de se dégrader car, la priorité des dirigeants est à la réduction des déficits et la chasse aux surcoûts. Ce qui s'explique par les mesures prises à haut niveau pour la réorganisation du complexe, mais ces mesures n'ont pas introduit des améliorations pour les conditions de travail à part des compensations financières pour les postes dont les tâches sont jugées nuisibles pour la santé et la sécurité du travailleur. Cette situation n'a fait qu'envenimer les choses par la détérioration du climat social, car le problème réside d'après l'enquête, dans l'organisation du travail taylorienne avec tous ses méfaits sur la santé et la performance du travailleur.

BIBLIOGRAPHIE

- **AMBLARD H. et ROUSSILLON** « Management des ressources humaines » éd. Eyrolles.1988.
- **B.I.T** " Introduction à l'étude du travail : Conditions et milieu de travail" 3 éd, Genève.1996.
- **BARBEAU M.** « Le facteur humain et la prévention » éd. Prévention ,p3. 1979.
- **BEHREND H. et S.POCOCK** « L'absentéisme individuel » Revue International
- **BELANGER L.** " Le développement des organisations et la qualité de vie au travail"
- **BELANGER L., A PETIT. et L BERGERON.** " Gestion des Ressources Humaines – Une approche globale et intégrée- éd. Gaetan morin -1986.
- **BENDIABELLAH. A** « Compétences collectives et stratégie de changement » Polycopie Université de Tlemcen.
- **BENDIABELLAH. A** « Ergonomie » Polycopie Université de Tlemcen.
- **BOISSELIER J. et DERRIEN. M.F** « Sécurité et conditions de travail », éd Organisation, 1984.
- **BOURGEOUIS.F.** « TMS et évolution des conditions de travail » éd ANACT. Paris 1998.
- **CHESNAIS M.** « Analyse d'accident » éd. Santé et Travail, n° 16. 1996.
- **CITEAU J.P.** "Gestion des Ressources Humaines" 3 éd. Armand Colin. 2000.
- **CUENDET.G.** "Humanisation de la gestion" Traité systémique de gestion. V.III, éd. Presses Polytechniques Romandes. 1983.
- **DANIELLOU F.** « L'ergonomie en quête de ses principes » éd, Octarès, Toulouse, 1996.
- **DAYAN A. et al** « Manuel de Gestion ». Vol.2 .éd. Ellipses/AUF .1999.
- **DE MONTMOLLIN M.** « Le taylorisme à visage humain » PUF, Paris. 1981.
- **DE MONTMOLLIN M.** « L'ergonomie » éd. La découverte 1984.
- **FERREOL.G. et DENBEL. P** " Economie du travail" éd. Arman collin. 1990.
- **FOURGOUS J.M. et ELLIAN Daujard** " Qualité de vie au travail et performance" éd. Organisation. 1993.
- **GOGUELIN P.** « La prévention des risques professionnels » PUF, coll. -Que-Sais-je ? N° 3082, 1996.
- **GOLLAC M. et S VOLKOFF** "Les conditions de travail" éd. La découverte- Paris .2000.
- **GRANDJEAN E.** " Précis d'ergonomie" éd. Organisation. 1983.
- **GUERIN F.** . « Organisation du travail, charge de travail et performance », Séminaire organisé par ANACT, Lyon- 2000.
- **GUY Caire** "Les relations industrielles" éd Dalloz -1973.
- **HAMON-CHOLET S et C. ROUGERIE** « La charge mentale au travail : des enjeux complexe pour les salariés »éd.Economie et Statistique, n°339-340,2000.
- **HAMON-CHOLET S. et M. Cézard...** « Efforts et risques au travail »,éd. Premières synthèses n°16.1998.
- **HEBERT G.,** , « La prévention à trois ». éd Travail-Québec. 1977. Vol. 13, n°1.
- **HERAN-LEROY O . et Sandret .N,** « le bruit dans le travail » éd. Premières synthèses, n° 39. 1997.
- **HERZBERG F.** « Le travail et la nature de l'homme » Paris Entreprise Moderne d'Édition, 1959.

- **HODEBOURG J.** « Le monde du travail » éd, la découverte. Paris 1998.
- **JARDILLIER P.** " La maîtrise de l'Emploi". Ed. P.U.F. 1982.
- **JARDILLIER P.** " Les conditions de travail" éd. "Que sais je ?" -1982-
- **JARDILLIER P.. et BAUDIN.H** « L'absentéisme mythes et réalité »,E.M.E 1984.
- **L.E.S.T** : Equipe de recherche du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix-en-provence"Pour une analyse des conditions de travail ouvrières dans l'entreprise"- 1980-
- **LAVILLE .A ..** « L'ergonomie », PUF. Paris, 6^e édition. 1998.
- **LEGERON P.** « Le Stress au travail » Odile Jacob Edition, Sep. 2001.
- **LEVI L..** « Le Stress dans l'industrie », éd. B.I.T -1983-
- **LEYGUES M.** « La motivation des hommes dans le management » Chotard et associés éditeur 1976.
- **LINHART D.. , KERGOAT.J et BOUTET. J** « Le monde du travail » éd. La découverte 1998.
- **MEIGNANT A..** " Manager la formation" Coll. Entreprise et carrière, 5 éd.2001.
- **MILGROM P. et Roberts J.**"Economie, organisation et management" éd Prentice-Hall, Inc. 1992.
- **MORRIN P.** « Le travail dans l'entreprise et la société moderne. Les conditions de travail » par C. Prestat dans la coll." les sciences de l'action".
- **MULLER P. et SILBERER** " L'homme en situation industrielle" éd. Parit-Payot-1968.
- **ORTESMAN O.** " Quel travail pour demain ?" éd. Dunod entreprise, Paris 1994.
- **PAUGAM S.** « Le salarié de la précarité : Les nouvelles formes d'intégration professionnelle » PUF,2000.
- **PERETTI."J.M.** Gestion des Ressources Humaines" 9 éd.Vuibert entreprise.2000.
- **PETIT A. , AUDET. M et HAINES. V** "Relever les défis de la gestion des Ressources Humaines" éd Gaetan morin. Canada 1998.
- **PICARD D..** " La veille social". Ed. Vuibert-gestion . 1991.
- **PIGANIOL. C.** « Techniques et politiques d'amélioration des conditions de travail ». P.U.F, Entreprise moderne d'édition (E.M.E). 1980.
- **ROGEZ .I. et A.M. PENZO** «Les manutention dans l'organisation du travail »,éd. ANACT 2000.
- **ROMELAER P.** «Gestion des Ressources Humaines » éd. Armand colin, 1993.
- **ROUSSEAU T.** « La charge de travail », coll. Etudes et documents, éd Anact 2001
- **ROUSTANG G.** «Le travail autrement-Travail et mode de vie.»2 éd. Dunod 1982.
- **SAVALL . H et V. ZARDET** « Maîtriser les coûts cachés » éd. Economica, 1987.
- **SAVALL .H.** "Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations"éd.Organisation 1989.
- **SAVALL.H.** "Enrichir le travail humain: L'évaluation économique" éd. Dunod entreprise, 1979.
- **SPERANDIO. J.C.** « L'ergonomie du travail mentale » éd. Masson. Paris 1984.
- **STANKIEWICZ. F.** « Economie des ressources humaines » éd. La découverte 2000.
- **TREPO G.** « Conditions de travail et expression du personnel » in Encyclopédie de Gestion. Vol.1 1997.

BIBLIOGRAPHIE

- **TREPO. G.** « Les conditions de travail et analyse économique » Cahier irep/Developpement N°3 – 1982.
- **TROUSSIER J.F. et JAC- HEBERT G.**, « La prévention à trois »: éd Travail-Québec. 1977. Vol. 13, n°1. **OT J.H.** "Travail-Compétitivité-Performance" éd. Organisation. 1992.
- **VAILHEN. A J. et Aubert KRIER** " Gestion de l'entreprise" 2 éd.Organisation 1997.
- **VAN CAUWELAERT C. et B.CORNIETTI** « L'absentéisme : nouveau fléau économique » éd. ANDCP, n° 17. 1975.
- **WEISS D.** " Les Ressources Humaines" éd Organisation.1999.
- **ZARIFFIAN P.. et VELTEZ. P** « Le travail entre l'entreprise et la cité » éd. Revue française de Gestion N° 97, 1994.

Bibliographie de la 2^{ème} Partie

- **AKTOUF O.** « Le travail industriel contre l'homme », éd. OPU. Alger, 1986. du travail, 1976.
- **BOUTEFNOUCHET M.** " Le socialisme dans l'entreprise", éd. ENAP. 1978.
- **BOUYACOUB A.** " La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie", Vol. 2, OPU. 1988.
- **BOUZIDA A.** " Industrie mécanique et relations sociales dans le projet algérien" OPU. 1990.
- **DAHMANI A.** " L'Algérie à L'épreuve, économie politique des réformes entre 1980 -1997, éd. L'Harmattan, Paris 1999.
- **Guide des procédures** " Prévention des accidents de travail et maladies professionnelles" C.N.A.S,2001.
- **LAMARI A.** « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », éd. Prestcom. 1997
- **Manuel du fonctionnaire** " Droit du travail" éd. Palais du livre, 2002.
- **MEBTOUL M.** « Discipline D'usine, productivité et société en Algérie » OPU. 1980
- **Mémoire de magister** " Hygiène et sécurité" Université de Batna, 1996.
- **Recueil de texte législatifs et réglementaires** " Droit du travail", I.N.T , 1997
- **Revue Algérienne du Travail** " La négociation collective" , N°21. 1994.
- **Revue Algérienne du Travail** " L'emploi en Algérie, réalité et perspective" N° 19. 1987.
- **Revue Algérienne du Travail** " Les conflits individuel du travail", N°22.1998.
- **Revue Algérienne du Travail** "Autonomie des entreprises", N° 20. 1989.
- **SAADI R.N.** « L'entreprise socialiste » Revue du CENEAP n°1. 1985.
- **SAFIR N.** « Emploi, Industrialisation et Développement » OPU-ENAL, Tome2,
- **Séminaire de formation des cadres de l'inspection de travail sur** " l'inspection du travail et secteur informel", Alger 20/05/2001.
- **Séminaire sur** " La prévention des risques professionnels " ..Institut Nationale du Travail (I.N.T), 2000

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 2

1^{ère} PARTIE

**EFFETS DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET AUTRES FACTEURS
DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE SUR L'ACTIVITE
DES TRAVAILLEURS.....6**

CHAPITRE -1-

**COUTS ECONOMIQUES ET INDICATEURS
DES CONDITIONS DE TRAVAIL EN ENTREPRISE.....7**

+

Introduction 7

SECTION -1- EVOLUTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL 8

1- Quelques définitions :	8
2- Diagnostic des conditions de travail:	13
2.1 - Conditions de travail directes :	13
2.2 - Conditions de travail physiques indirectes :	13
2.3 - Conditions de travail directement et indirectement liées au temps de travail :	14
2.4 - Conditions de travail liées au mode de rémunération :	14
2.5 - Conditions de travail liées à l'organisation et au style de direction :	14
2.6 - Autres conditions de travail :	15
3- Mouvements des conditions de travail :	17
3.1 - Des conditions d'exécution dans un contexte économique donné :	19
3.1.1 - L'accentuation des exigences qualité :	19
3.1.2 - La réduction des coûts,	20
3.2- Intensification et organisation du travail:	21
3.3- Vieillesse accélérée :	22

SECTION -2- LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LEURS EFFETS SUR L'INDIVIDU : ...22

1 / FACTEURS D'AMBIANCES	23
1-1 Le Bruit :	24
1.1.1- Effets du bruit sur le travail :	24
1.2- L'éclairage :	25
1.3- Les vibrations :	27
1.4- L'ambiance thermique :	29
1.4.1- Le travail en ambiance froide.	30
1.4.2-. Le travail en ambiance chaud :	30
1.5 - L'espace de travail.	31
2 / CHARGE DE TRAVAIL :	33
2.1 - La charge physique :	34
2.2 - La charge mentale :	36
2.2.1.- Mesure de la charge mentale :	37
2.2.2 - Indices de charge mentale :	37

3 / LES ASPECTS PSYCHOSOCIOLOGIQUES DU TRAVAIL :	43
3.1- Les initiatives :	44
3.2- Le statut social :	44
3.3 - La communication :	46
3.4- La coopération :	47
3.5- Identification du produit :	48
3.6- Les contraintes relatives aux nouveaux modes de gestion :	48
4/ Le Temps du travail :	49
4.1- Les types d'horaires :	51
4.1.1 - Le travail posté :	51
4.2.1- Les conséquences du travail posté sur le travailleur.....	52
SECTION- 3 – LES COUTS ECONOMIQUES DES CONDITIONS DE TRAVAIL.....	54
1- Impact des conditions de travail sur la vie de l'entreprise :	55
1.1. Motivation sociale :	55
1.2- Impact économique :	56
2- Coût social du travail dans l'entreprise :	56
2.1- Coût extérieur complémentaire :	56
2.1.1- Coût social indirect du travail posté :	56
2.1.2 - Les rebuts :	57
2.1.3 - L'absentéisme :	57
3 - Le bilan des conditions de travail :	58
3.1- L'analyse des coûts et avantages :	58
4 - Le coût des perturbations subies par l'entreprise :	59
5 - Les coûts cachés :	61
SECTION - 4 LES INDICATEURS DES CONDITIONS DE TRAVAIL :	63
1 / L'ACCIDENT DE TRAVAIL :	64
1.1- Définition :	64
1.2 - Accident de travail et Accident de trajet :	65
1.3 - Accident et incident :	66
1.4 – L'existence d'une relation entre l'accident et le travail :	66
1-5 - Les causes des accidents de travail :	67
1.6- Evolution des accidents de travail :	69
1-7 - Les instruments de mesures des accidents de travail :	70
1.7.1 -Taux de fréquence et de gravité des accidents de travail :	70
1.8- Les Coûts des accidents de travail :	72
1.8.1- Les coûts directs :	72
1.8.2 - les coûts indirects :	72
2/ LES MALADIES PROFESSIONNELLES ET STRESS:.....	73
2.1- Les maladies d'origines professionnelles :	73
2.2 - Calcul des fréquences des maladies professionnelles :	73
2.3 - Les causes des maladies professionnelles :	74
2.4 - Les coûts directs et indirects des maladies professionnelles :	76
2.4.1 - coûts directs :	76
2.4.2 - coûts indirects :	76
2.5 - LE STRESS :	77
2.5.1 – Définition :	77

2.5.2 – Les causes du stress :.....	78
2.5.3 - L'évolution du stress :.....	78
2.6 - LE COUTS DU STRESS :.....	80
2.6.1- Le coût social du stress :.....	80
2.6.2- Le coût économique du stress :.....	81
3/ - L'ABSENTEISME ET LE TURN-OVER :.....	82
3.1 - L'ABSENTEISME :.....	83
3.1.2 – MESURE DE L'ABSENTEISME.....	84
3.1.3 - Objectifs d'analyses de l'absentéisme:.....	86
3.2 – Les causes de l'absentéisme :.....	86
3.2.1- LES FACTEURS PROFESSIONNELS DE L'ABSENTEISME :.....	86
3.3 - Les coûts de l'absentéisme :.....	91
3.3.1- Les coûts directs:.....	92
3.3.2 - Les coûts indirects:.....	93
3.4 - LE TURN-OVER OU LA ROTATION DU PERSONNEL :.....	93
3.4.1 - Les mesures du Turn-over :.....	94
3.4.2 - La modification du taux de turn-over :.....	95
3.4.3 – Les causes du taux de turn-over :.....	96
3.4.4- Les facteurs qui peuvent intensifier une variation du taux de turn-over :.....	97
3.4.5 – Les coûts du turn-over :.....	99
3.5 - DEFAUT DE QUALITE :.....	100
3.5.1 – Les causes de la non-qualité :.....	100
3.5.2 – Les coûts de la non-qualité :.....	101
CONCLUSION.....	102

**CHAPITRE -2-
POLITIQUE D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET ROLE
DE LA PREVENTION**

Introduction :	104
-----------------------------	-----

SECTION -1- POLITIQUE D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL..... 105

1/ LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL :.....	105
1.1 - L'ELARGISSEMENT DES TACHES :.....	106
1.2- L'ENRICHISSEMENT DES TACHES :.....	108
1.3 - ROTATION ET POLYVALENCE :.....	111
1.3.1- Groupe polyvalent :.....	111
1.3.2 - Rotation individuelle des postes :.....	111
1.4- LES GROUPES SEMI-AUTONOMES.....	112
1.4.1 - Les conditions d'une organisation en groupe semi-autonomes :.....	115
1.4.2 – Les avantages potentiels d'une organisation en groupe de production :.....	116
1.4.3– Les limites d'une organisation en groupe de production :.....	116
2/ AMENAGEMENT ET REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL :.....	118
2.1- L'étalement des horaires de travail ;.....	119
2.2- Les horaires variables ou individualisés ;.....	120
2.3 - Les semaines comprimées:.....	121
2.4- Le travail posté :.....	121
2.5 - Calcul en moyenne de la durée du travail et formule apparentées.....	122
2.6 – Les politiques d'aménagement du temps de travail.....	125
3 / L'APPORT DE L'ERGONOMIE :.....	126

3.1 - L'objectif de l'ergonomie :	127
3.2 - Les principes ergonomiques :	128
3.2.1 - principe de globalité :	128
3.2.2 - Principe d'interdisciplinarité :	129
3.2.3 - Principe de participation :	129
3.3 - L'ergonomie dans l'entreprise : source ou solution des conflits :	129
3.4 - La méthodologie ergonomique :	130
3.4.1 - Le diagnostic primaire :	130
3.4.2- l'analyse ergonomique approfondie :	132
SECTION -2- LE ROLE DE LA PREVENTION	133
1- La prévention des accidents et des maladies :	133
1.1 - L'adaptation du travail à l'homme :	134
1.2 - La sélection du travailleur en fonction des exigences physiques et mentales du travail :	134
1.3 - La formation et l'information :	135
1.4 - La propagande-sensibilisation :	135
1.5 - Un climat global adéquat :	135
2 - Les agents internes et externes pour l'action de prévention :	136
2.1 - Les agents internes :	136
2.1.1 - La Direction :	137
2.1.2- Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) :	138
2.1.3- Le rôle du médecin du travail :	140
2.1.4- Le service hygiène est sécurité et conditions de travail ou l'agent chargé de la sécurité du travail :	142
2.2- Les acteurs externes pour l'action de prévention dans l'entreprise :	143
2.2.1- L'inspecteur du travail :	143
2.2.2 - L'intervention des services de la caisse d'assurance sociale:	145
CONCLUSION	147

CHAPITRE 3 :
AUTRES FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE INFLUANT
SUR L'ACTIVITE DU TRAVAILLEUR..... 149

Introduction : 149

SECTION 1 : LA REMUNERATION 150

1- Les principes des politiques de rémunération :	150
1.1 - Les facteurs déterminants un système de rémunération :	151
1.2 - Rémunération et Motivation :	152
1.3- Les systèmes d'incitation :	153
2 - Les objectifs d'une politique salariale :	155
2.1- La rémunération à la performance:	156
2.2 - Individualisation de la rémunération et l'efficacité du salarié :	158

SECTION 2 : LES RELATIONS DU TRAVAIL FACTEURS D'EFFICACITE DU SALARIE :
..... 159

1 - La finalité des relations de travail (RT) :	160
2 - Le contenu des relations de travail :	161

3- Le climat social, facteur de productivité :	162
3.1 - Objectifs d'une enquête sur le climat social :	163

SECTION – 3 - : L'IMPACT DE LA FORMATION ET DE LA PROMOTION SUR L'ACTIVITE DU TRAVAILLEUR 164

1 - L'objet de la formation	164
1.1 - La formation comme moyen d'adaptation :	164
1.2 - La formation comme moyen d'anticipation du travailleur :	164
1.3- Les finalités de la formation :	165
1.4 - Développement des compétences :	166
2 - Formation et la Promotion : un lien étroit :	167
2.1- Rôles de la promotion :	168
2.2 - Les promotions comme incitation et récompenses:	168

SECTION – 4- LE STYLE DE COMMANDEMENT..... 169

1- Commandement face aux personnes.....	169
1.1 - La grille managériale de Blake / Mouton :	170
2- Le programme de développement organisationnel :	172
2.1- le « Modèle 9-9 » pour le développement de l'entreprise	172
2.2- L'organisation du modèle 9-9 :	173
CONCLUSION	175

2ème PARTIE

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE CONTEXTE ALGERIEN CAS DU COMPLEXE

ENIE – SIDI-BEL-ABBES 176

Introduction de la 2ème Partie : 176

CHAPITRE -1-

L'ETAT DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE..... 177

Introduction du chapitre 177

SECTION -1- CONNAISSANCES DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE SOCIALISTE 178

1- La mission sociales de l'entreprise socialiste	178
2- Le Statut Général du Travailleur	179
3 - Les conditions de travail dans l'entreprise industrielle publique.....	181
3.1 - Le climat social dans les entreprises :	184
3.2 - Les conflits sociaux dans les entreprises :	186
4 - Les principaux indicateurs des conditions de travail dans l'entreprise publique	187
4.1 - Faible productivité	187
4.2 - Absentéisme et Turn-over dans l'entreprise publique :	188
4.2.1 - Absentéisme.....	188
4.2.2 - Turn-over ou mobilité sociale.....	190
4.3 - Les accidents de travail :	191

SECTION –2- CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE AUTONOME..... 192

1 - Rappel sur l'autonomie des entreprises	192
2 - Nouvelle législation du travail	193
3 - Décentralisation du pouvoir	194
4 - Pluralisme syndical et participation	196
4.1 - La représentation syndicale :	196
4.2 - Participation des travailleurs :	197
5 - Loi relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail	198
5.1 - Evolution des conditions de travail en Algérie :	199
5.2 - Evolution du cadre juridique et institutionnel :	200
5.3 - Caractéristique et contraintes observées :	201
5.4 - Les objectifs généraux de la loi sur l'H.S.M.T :	202
CONCLUSION	204

CHAPITRE -2-

**SITUATIONS DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE :
CAS DU COMPLEXE ELECTRONIQUE DE SIDI-BEL-ABBES..... 205**

**SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE ET ANALYSE DE L'ACTIVITE DE
L'ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES (E.N.IE) 205**

1 - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	205
1.1 - Création	205
1.2 - Mission et objectifs de l'ENIE :	206
1.3 - Configuration industrielle de l'ENIE :	206
1.4 - Les dysfonctionnements de cette configuration :	207
1.5 - Organisation de l'ENIE :	207
2 - ANALYSE DE L'ACTIVITE DE L'ENIE:	209
2.1 - Domaines d'activités :	209
2.2 - Unités de production :	209
2.3 - Technologies et Utilisation des Capacités :	210
2.4 - L'étude de l'évolution de l'activité de l'ENIE :	211
2.4.1- Montant et évolution du chiffre d'affaire :	211
2.4.2 - Montant et évolution de la valeur ajoutée :	212
2.4.3 – Montant, Structure et Evolution des Charges d'exploitation :	213
2.4.4 - Ratio de productivité :	213

**SECTION - 2- EVALUATION DES RESSOURCES DU COMPLEXE ELECTRONIQUE – ENIE
..... 215**

1 - LES RESSOURCES FINANCIERES DE L'ENTREPRISE	215
1.1 - Actifs net :	215
1.2 - Endettement de l'entreprise :	216
1.3 - Equilibres financiers de l'ENIE :	216
1.4 - Assainissements financiers :	217
2 - LES RESSOURCES HUMAINES DE L'ENIE.....	219
2.1 - Structure de l'emploi :	220
2.1.1 - Répartition des effectifs par groupe socioprofessionnel:.....	220
2.1.2 - Répartition des effectifs de l'entreprise par division :	220
2.1.3- Structure d'âge des effectifs de l'entreprise	221
2.1.4 - Ancienneté des effectifs de l'entreprise au 31/12/2002 :	222

2.1.5 - Structure des Effectifs par branche d'activité :.....	223
2.1.6 - Structure de qualification du personnel de l'entreprise :	223
2.2- - RENDEMENT ET COUT DU PERSONNEL.....	224
2.2.1 - Rendement du personnel de L'ENIE :	224
2.2.2 - Coût du personnel :	225
2.2.3 - Evolution des frais du personnel par rapport à la valeur ajoutée :	225
2.2.4 - Les Rémunérations :	226
2.2.5 - Les accidents de travail dans la Division Electronique Grand Public(EGP) :.....	227

SECTION – 3 - LES CONDITIONS DE TRAVAIL AU COMPLEXE ENIE-SBA: LES

LOGIQUES DU TERRAIN	228
1 - METHODOLOGIE DE L'ENQUETE :	229
1.1 - PERSONNEL D'ENCADREMENT :	230
1.1.1 - Informations personnelles :	230
1.1.2 - Qualité de vie au travail	230
1.1.3 - Résultats :	231
1.2 - PERSONNEL D'EXECUTION :	235
1.2.1- Qualité de vie au travail :	236
1.2.2 – Résultats :	237
2 / SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ENQUETE	243
CONCLUSION DU CHAPITRE	245

CONCLUSION GENERALE	246
----------------------------------	-----

BIBLIOGRAPHIE	252
TABLES DES MATIERES DETAILLEE	255
ANNEXE	262

ANNEXES

QUESTIONNAIRE
STATUT : CADRE / CADRE MOYEN

Informations personnelles

- a- Age : 18-25 26-35 36-45 46 et plus
- b- Sexe : M F
- c- Situation familiale : Marié Célibataire
- d- Niveau d'instruction: Primaire Moyen Secondaire Universitaire
- e- Emploi occupé : précisez.....
- f- Expérience au poste (-)3ans 3 ans à 7 ans 7 ans à 15 ans (+) 15 ans

Qualité de vie au travail

1- considérez-vous votre activité actuelle comme :

- | | | |
|--------------|-----|-----|
| - Monotone | OUI | NON |
| - Pénible | OUI | NON |
| - Stressante | OUI | NON |
| - Ingrate | OUI | NON |

2- Quelles sont les formes de satisfaction que vous rencontrez dans VOTRE ACTIVITE :

- | | | |
|---|-----|-----|
| - développement de vos capacités créatrices | OUI | NON |
| - développement de votre esprit de responsabilité | OUI | NON |
| - réalisation d'une activité épanouissante | OUI | NON |

3- Quelles sont les formes de satisfaction que vous rencontrez dans VOTRE SERVICE
(ou dans l'entreprise)

- | | | |
|---------------------------------------|-----|-----|
| - présence de rapports de camaraderie | OUI | NON |
| - présence d'un esprit de famille | OUI | NON |
| - esprit de solidarité et d'entraide | OUI | NON |
| - autres..... | | |
| | | |
| | | |

4- Les conditions de travail dans lesquelles vous exercez votre activité sont :

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| TRES BONNES | <input type="checkbox"/> |
| ASSEZ BONNES | <input type="checkbox"/> |
| NORMALES | <input type="checkbox"/> |
| PAS TRES BONNES | <input type="checkbox"/> |
| MAUVAISES | <input type="checkbox"/> |

5- Citer trois principaux avantages existants dans le poste que vous occupez

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....

6- Citer trois principaux inconvénients rencontrés dans le poste que vous occupez

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....

7- D'après vous y a t'il une relation entre conditions de travail et performance au travail ?

OUI

NON

8- D'après vous quelles sont les mesures à prendre pour améliorer vos conditions de travail ?

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....
- 4-.....

9- Selon vous, est ce que votre entreprise a les moyens d'améliorer les conditions de travail ?

OUI

NON

10- Vos supérieurs sont-ils conscients de la nécessité d'améliorer les conditions de travail afin de faire progresser les performance individuelle et collective des travailleurs ?

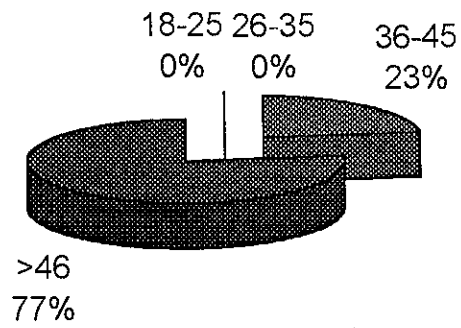
OUI

NON

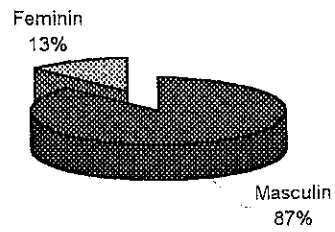
Merci de votre collaboration.

N.B Ce questionnaire a pour objectif la collecte d'information sur l'état des conditions de travail dans le complexe ENIE-SBA dans le but de préparer un mémoire de Magister en Ressources Humaines.

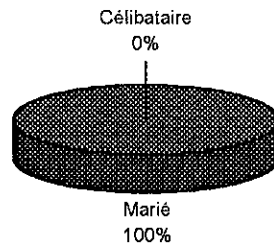
Age -Cadre-



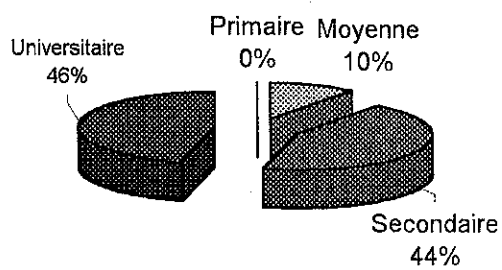
Sexe -Cadre-



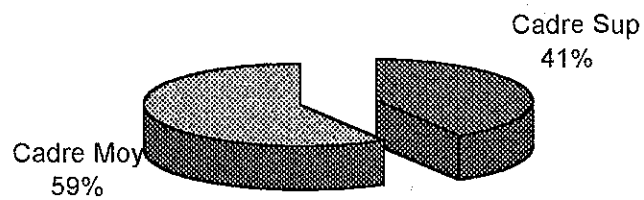
Situation familiale -Cadre-



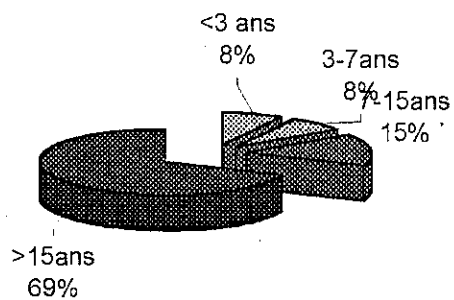
Niveau scolaire -Cadre-



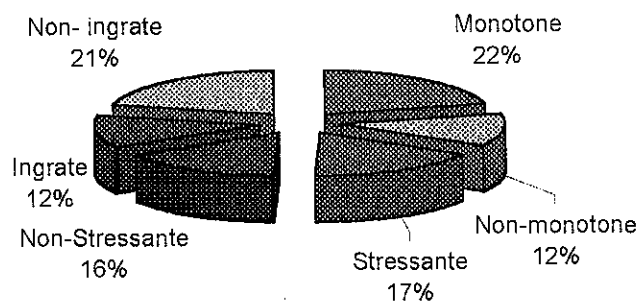
Poste occupé -Cadre-



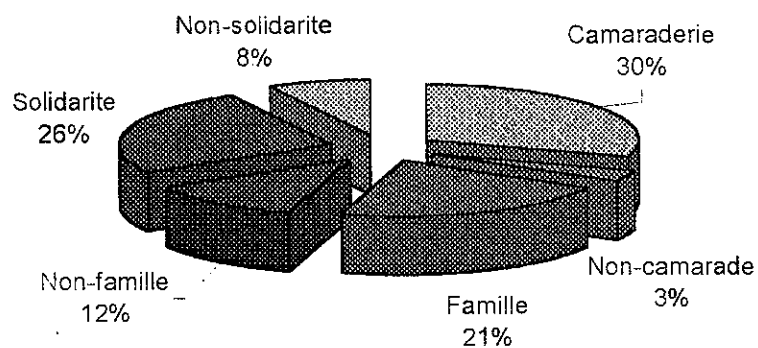
Expérience professionnelle -Cadre-



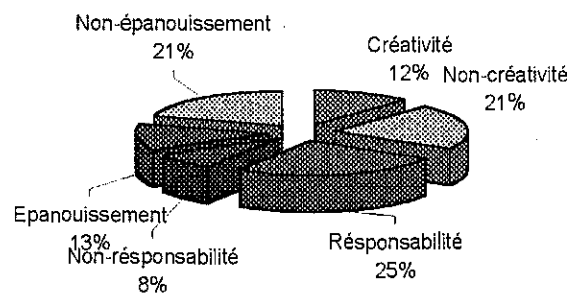
Activité -Cadre-



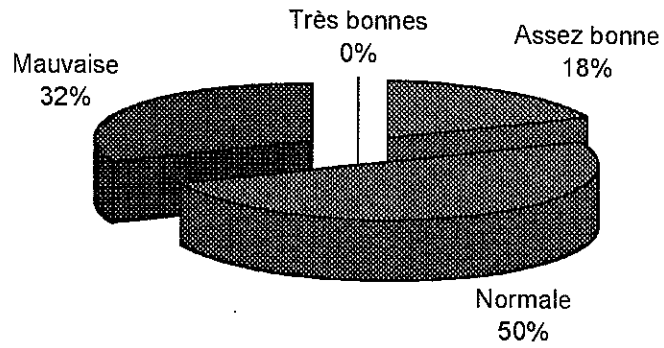
Formes de satisfaction dans le service -Cadre-



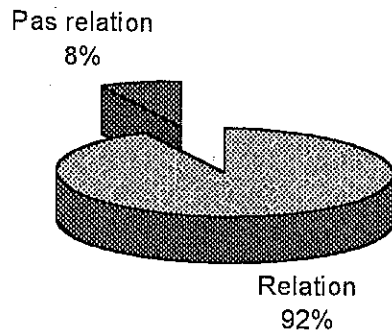
Formes de satisfaction dans l'activité -Cadre-



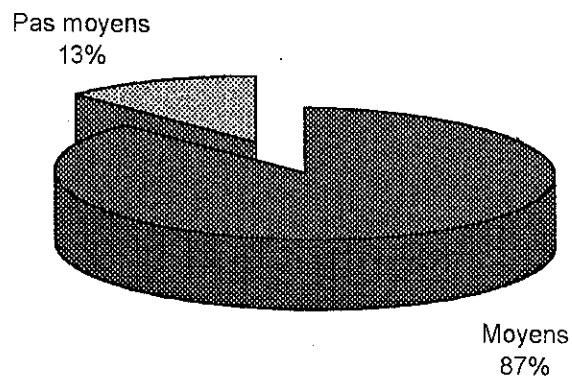
**Conditions de travail
-Cadre-**



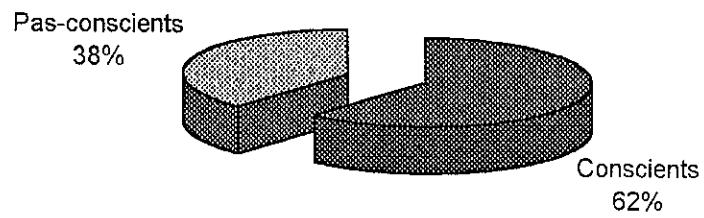
**Relation C,T et performance
-Cadre-**



**L'entreprise a-t-elle les moyens d'améliorer les C,T
-Cadre-**



**Les supérieurs sont-ils conscients de la nécessité d'améliorer les C,T
-Cadre-**



Avantages du poste

-Cadre-

Acquisition
d'expérience
professionnelle
17%

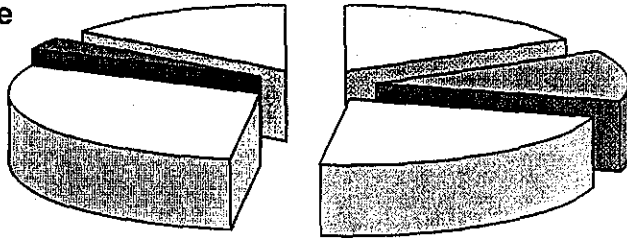
Bonne
organisation de
travail
13%

Rénumération
23%

Climat
favorable
29%

Pas d'avantage
3%

Indecis
15%



Inconvénients du poste

-Cadre-

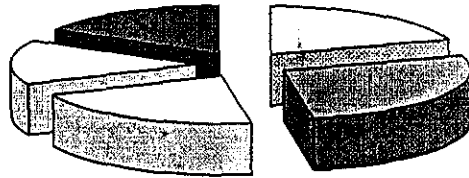
Outil de travail
obsoletes
20%

Manque
d'information et
de
communication
27%

sous utilisation
des capacités
intellectuelles
21%

organisation de
travail
inadaptée
15%

Indecis
17%



Mesures d'améliorations des conditions de travail

-Cadre-

Outil de
Formation
29%

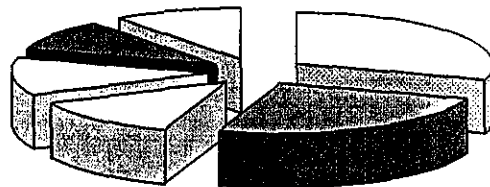
Rénovation de
l'outil de
production
25%

Réorganisation
du travail
10%

Indecis
11%

Compensation
financières et
avantages
sociaux

12% Plus de moyens
de protection
13%



QUESTIONNAIRE
STATUT : PERSONNEL D'EXECUTION

Informations personnelles

- a- Age : 18-25 26-35 36-45 46 et plus
- b- Sexe : M F
- c- Situation familiale : Marié Célibataire
- d- Niveau d'instruction: Primaire Moyen Secondaire Universitaire
- e- Emploi occupé : précisez.....
- f- Expérience au poste (-)3ans 3 ans à 7 ans 7 ans à 15 ans (+) 15 ans

Qualité de vie au travail

1- Etes-vous satisfait de votre emploi actuel ? Beaucoup Moyennement Peu

2- Si vous n'en êtes pas satisfaits, quelles sont les raisons principales de votre insatisfaction ?

A- Salaires : 1 2 3 4

B- Absence de formation : 1 2 3 4

C- Conditions de travail : 1 2 3 4

D- Absence de promotion : 1 2 3 4

E- Autres : précisez

3- Vous considérez-vous en sécurité dans votre travail ? Tout à fait Moyennement Pas du tout

4- Considérez-vous que votre travail est pénible ? OUI NON

5- Si OUI, en quoi est-il pénible :

+ Horaires de travail OUI NON

+ Excès de Bruit OUI NON

+ Eclairage inadéquat OUI NON

+ Posture inconfortable OUI NON

+ Rapport de travail OUI NON

+ Caractère routinier OUI NON

+ Autres : citez

.....
.....

6- Quels sont les risques auxquels vous êtes exposé pendant votre travail ? Citez

- 1-
- 2-
- 3-

7- Les risques d'accidents sont-ils fréquents dans votre type d'activité ? OUI NON

8- Les risques d'accidents graves sont-ils fréquents dans votre entreprise ? OUI NON

9- Les congés maladies à cause du travail sont-ils nombreux dans l'entreprise ? OUI NON

10- Quelles sont les types de maladies qui affectent le plus les travailleurs en situation de travail ? Citez

- 1-
- 2-
- 3-

11- Votre rythme de travail est-il imposé par :

a- La présence d'un contremaître ?

b- La cadence automatique d'une machine ?

c- La cadence des collègues dans un travail à la chaîne?

d- D'autres contraintes ? citez

12- Considérez-vous que l'entreprise est bien équipée en moyens de protection contre les accidents de travail ?

TRES BIEN MOYENNEMENT PAS ASSEZ

13- Que peut entraîner la survenance d'une erreur dans votre travail ?

- a- des conséquences dangereuses pour votre sécurité ?
- b- des conséquences dangereuses pour la sécurité d'autres personnes ?
- c- des coûts financier pour l'entreprise ?
- d- des sanctions à votre égard ?

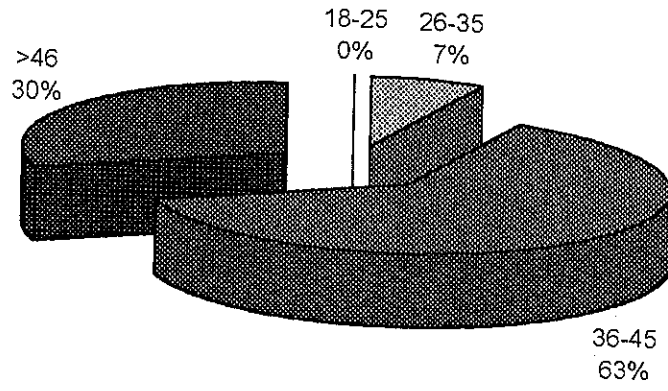
14- D'après vous comment l'entreprise peut-elle améliorer les conditions de travail ?

- 1-
- 2-
- 3-

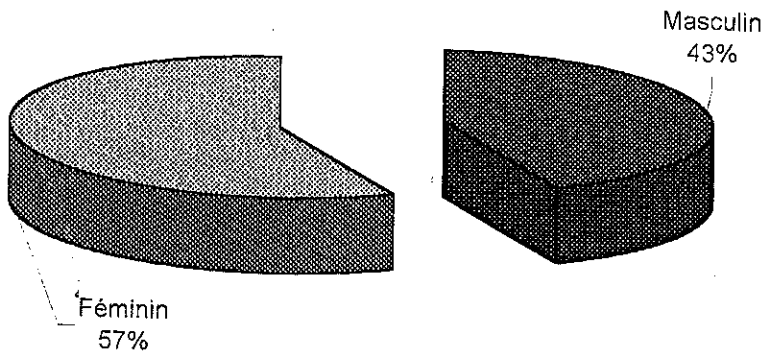
Merci de votre collaboration

N.B Ce questionnaire a pour objectif la collecte d'information sur l'état des conditions de travail dans le complexe ENIE-SBA dans le but de préparer un mémoire de Magister en Ressources Humaines.

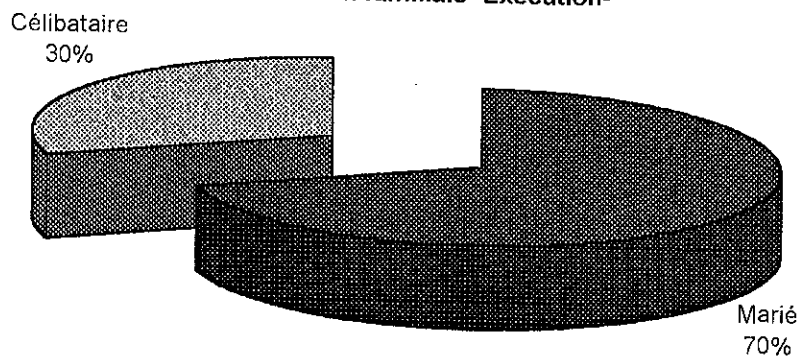
Age -Execution-



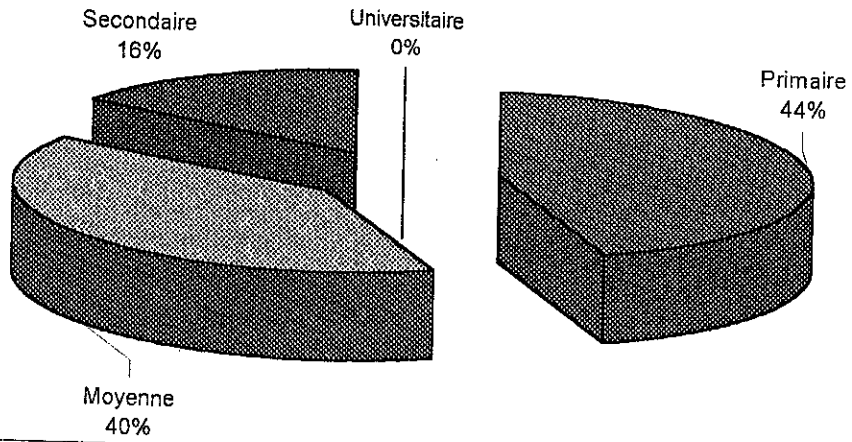
Sexe -Execution-



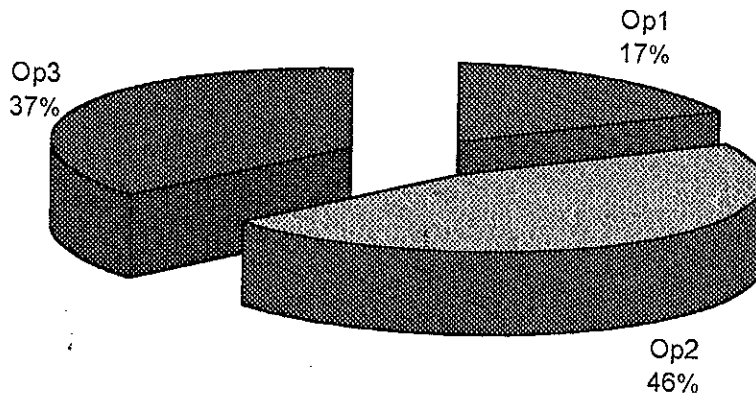
Situation familiale -Execution-



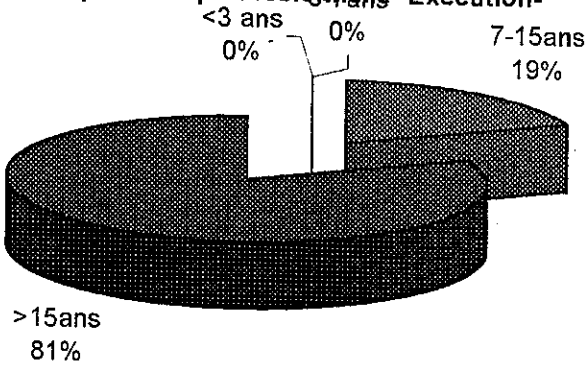
Niveau scolaire -Execution-



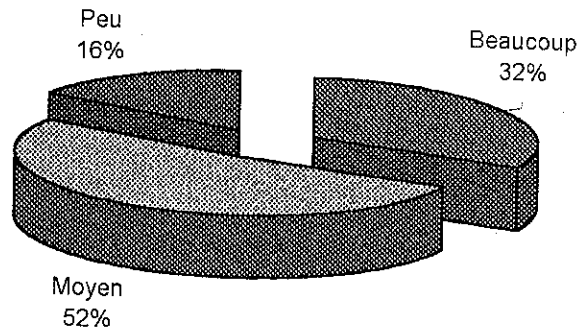
Poste occupé -Execution-



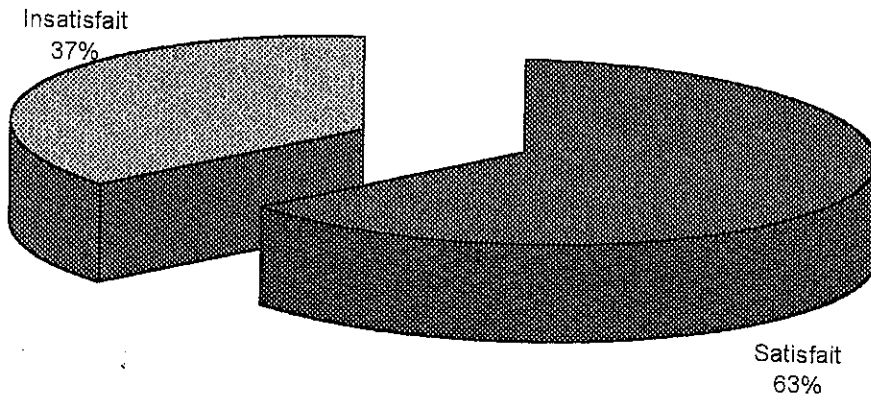
Expérience professionnelle -Execution-



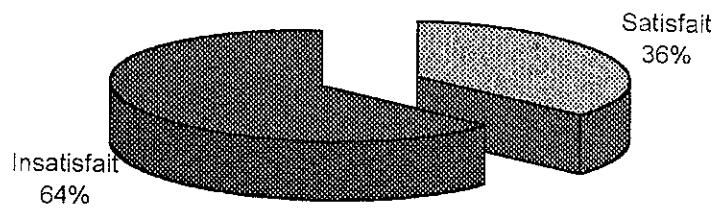
Satisfait de votre emploi -Execution-



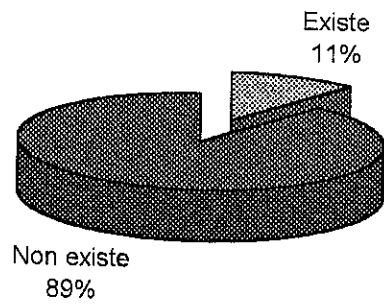
Salaire -Execution-



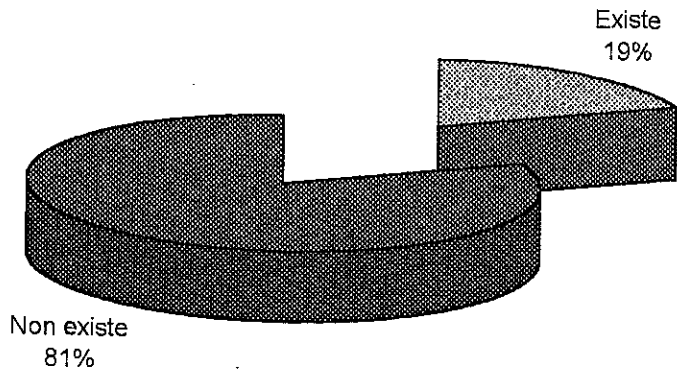
Conditions de travail -Execution-



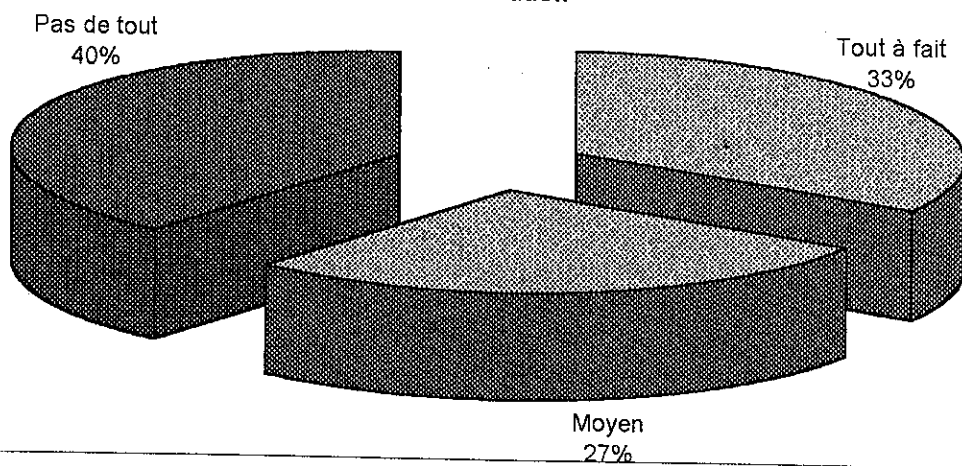
Formation -Execution-



Promotion -Execution-

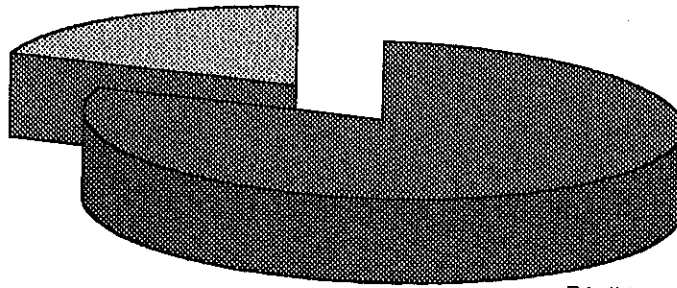


Sécurité au travail -Execution-



Votre travail -Execution-

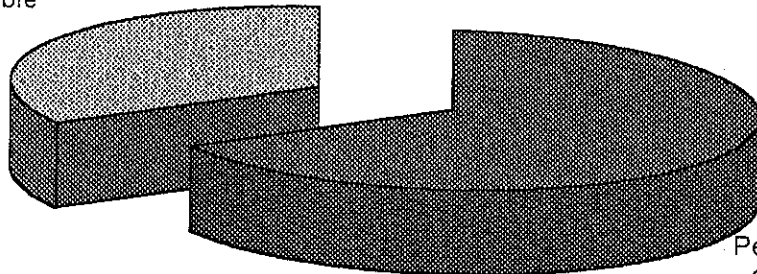
Non pénible
20%



Pénible
80%

Horaire de travail -Execution-

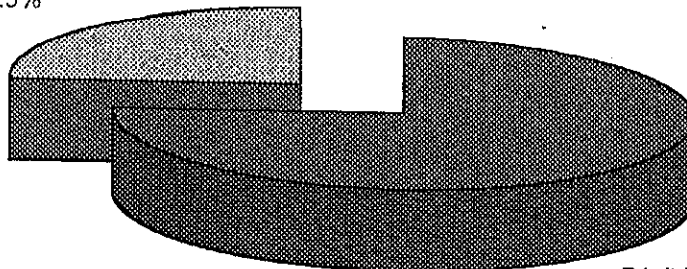
Non pénible
34%



Pénible
66%

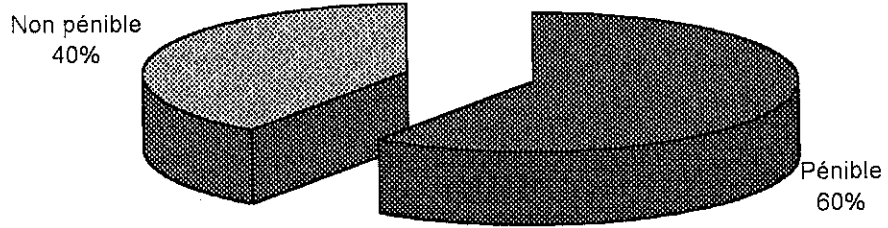
Bruit -Execution-

Non pénible
25%

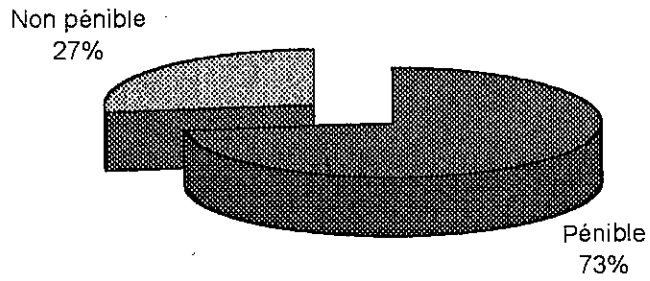


Pénible
75%

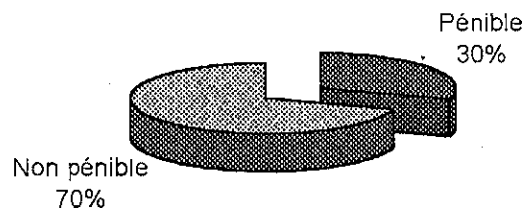
Eclairage artificiel
-Execution-



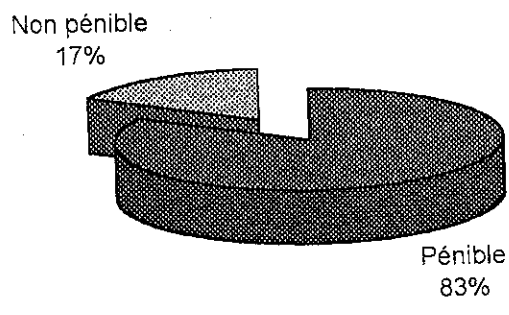
Posture inconfortable
-Execution-



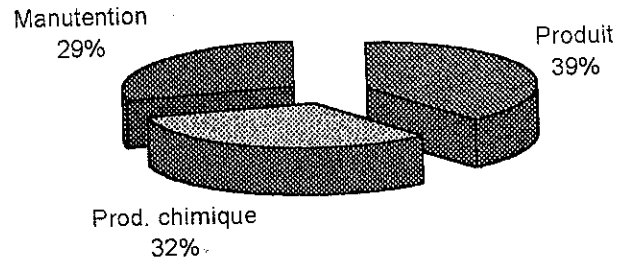
Rapport de travail
-Execution-



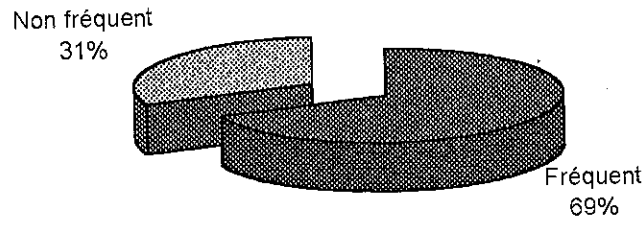
Routine
-Execution-



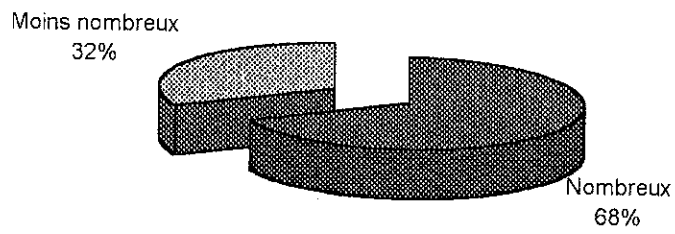
Risques du travail
-Execution-



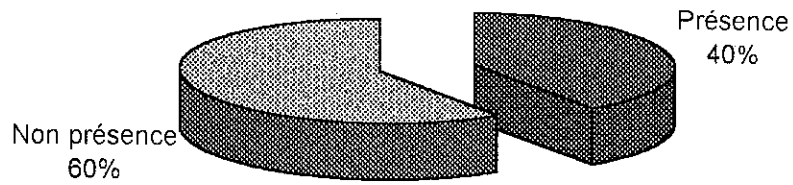
Accident de travail
-Execution-



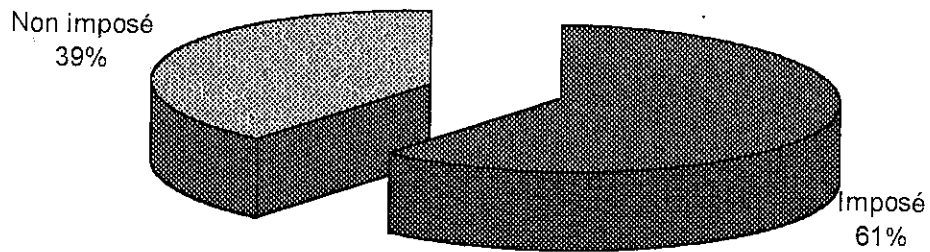
Congés maladies
-Execution-



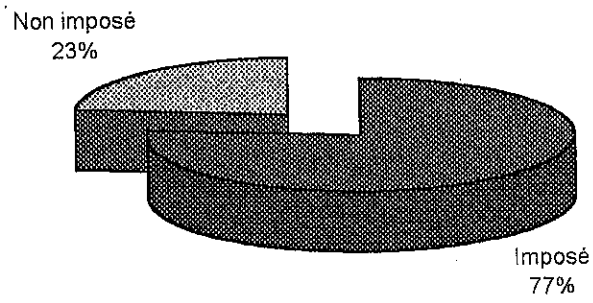
Rythme imposé par présence du Contremaître
-Execution-



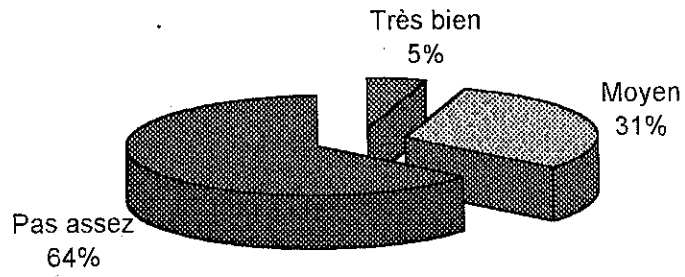
Rythme imposé par la machine
-Execution-



Rythme imposé par les collègues
-Execution-

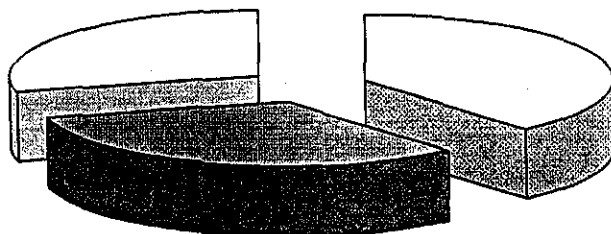


Entreprise équipée en moyen de protection
-Execution-



Risques au travail
-Execution-

Risque de
manutention
29%

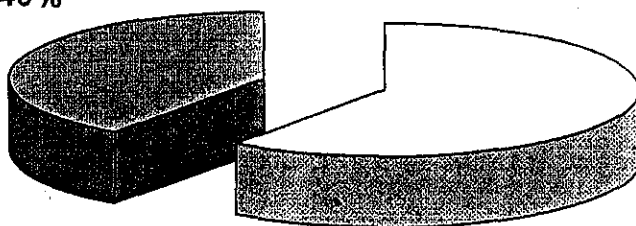


Manipulation
de la matière
39%

Risque de
produits
chimiques
32%

Maladies professionnelles
-Execution-

Asmathiques
40%



Allergies aux
composants
60%

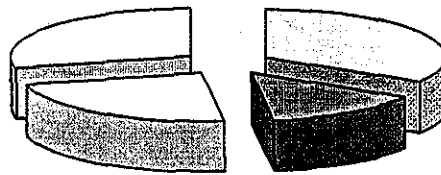
Conséquences d'une erreur humaine dans le travail -
Excution-

Sanctions
29%

**Conséquences
sur la santé**
34%

**Coûts
financiers**
23%

**Atteinte de
sécurité
d'autrui**
14%



Projet d'amélioration des conditions de travail
-Execution-

**Rénovation
d'outil de
protection**
15%

**Prime de
nuisance**
11%

Rôle du CHSCT
21%

**Moyens de
protection et
médecine de
travail**
53%

