



**UNIVERSITÉ ABOU BAKR BELKAÏD**

**FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**

237

Mémoire de Magistère  
en Management des Ressources Humaines  
et Développement des Compétences

**Thème :**

**L'impact des Relations de Travail  
sur la Vie de l'Entreprise  
Cas de SOITEX - TLEMCEN**

Présenté par : M<sup>me</sup> FRIOUA Nardjes

Sous la direction de : M<sup>r</sup> Le Professeur A. BENDIABDELLAH  
Directeur de recherche en management

SOUTENU DEVANT LE JURY COMPOSÉ DE :

PRÉSIDENT : PROF. A. BENHABIB	UNIVERSITÉ DE TLEMCEN
ENCADREUR : PROF. A. BENDIABDELLAH	UNIVERSITÉ DE TLEMCEN
EXAMINATEUR : PROF. M. BENMOKADEM	UNIVERSITÉ DE TLEMCEN
EXAMINATEUR : PROF. C. BOUNOUA	UNIVERSITÉ DE TLEMCEN
EXAMINATEUR : DR. M. BENBOUZIANE	UNIVERSITÉ DE TLEMCEN

Année Universitaire 2003-2004

## Dédicace

*Je dédie ce modeste ouvrage à mes parents, ils trouvent ici toute ma reconnaissance pour leurs soutien affectueux.*

*Je dédie ce travail à toute ma famille, mes collègues et mes amis.*

*Enfin, je dédie ce présent travail à tous ceux qui m'ont prêté l'aide et l'assistance nécessaires à sa réalisation.*

## Remerciements :

*Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance au Mr le professeur. A.Bendiabdellah. dont l'appui efficace et permanent a permis à ce travail de voir le jour.*

*Pour m'avoir fait l'honneur de participer au Jury de ma soutenance, je tiens à remercier :*

- ✱ Le professeur Mr. A. Benhabib*
- ✱ Le professeur Mr. M. Belmokadem*
- ✱ Le professeur Mr C. Bounoua*
- ✱ Le docteur Mr M. Benbouziane*

*Enfin je suis particulièrement reconnaissante aux dirigeants et travailleurs de SOITEX / TLEMCEN pour leur accueil et leur précieuse collaboration.*

# **SOMMAIRE**

## **PREMIERE PARTIE : Approche théorique.**

Approche formelle des relations de travail dans l'entreprise.

### **CHAPITRE I : système et contrat de relation de travail.**

### **CHAPITRE II : Les conflits dans l'entreprise.**

### **CHAPITRE III : Le système de représentation du personnel et la négociation dans l'entreprise.**

### **CHAPITRE IV : le bilan social dans l'entreprise.**

## **DEUXIEME PARTIE : approche pratique.**

Les relations de travail dans l'entreprise Algérienne.

### **CHAPITRE I : les Structures, les organisations et les formes de gestion participative de l'entreprise Algérienne**

### **CHAPITRE II : La loi sociale de 1990**

### **CHAPITRE III : étude de terrain à la SOITEX TLEMEN.**

# Introduction

*Les ressources humaines, occupent une partie importante dans la gestion d'une entreprise, puisqu'elles traitent des problèmes humains et sociaux ; elles ont considérablement évolué au cours de ces dernières années, elles ont en effet intégré les recherches concernant les facteurs humains dans les entreprises.*

*Si la conception classique relève une contradiction irréductible entre les aspirations du travailleur et celles de l'entreprise, le mouvement des relations humaines quand a lui a cherché a mieux cerner les motivations des hommes en prenant en considération : satisfaction de l'individu dans son environnement de travail et rendement . Ces études ont permis de mettre en évidence l'importance des facteurs psychologiques et affectifs pour comprendre le comportement des individus dans l'entreprise.*

*La gestion des ressources humaines telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises s'inspire plus au moins de ces lignes ; elle a pour objectifs de traiter les types des relations humaines que l'on trouve au sein des organisations ; Les relations de l'homme avec son travail, les relations de force entre les différents groupes humains, les relations hiérarchiques et les relations entre individus.*

*Qu'elle que soit la politique adoptée, le service du personnel remplit des tâches dans des différents domaines; la gestion des hommes sur un plan individuel ou collectif, la gestion des relations de travail (relation entre travailleur et travailleur, relation entre travailleurs et supérieur et relation entre travailleurs et syndicat) .*

*En fonction de la politique choisie ces différents domaines seront l'objet d'une réflexion stratégique.*

*En outre l'évolution du système des ressources humaines et des analyses théoriques touchant à son organisation ont conduit à la prise en compte progressive de sa finalité sociale. Il n'y a pas de doute maintenant que la gestion des ressources humaines est stratégique et donc que la fonction personnel se trouve en position d'arbitrage entre les impératifs sociaux et humains de l'entreprise.*

*La mission de la fonction personnel peut être définie dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, dans un climat social sain et des relations de travail axées sur le respect et la dignité des individus.*

*Cette définition générale, qui peut s'appliquer à toutes les organisations, quelque soient leur taille et leur finalité, cache en fait des divergences dans l'ordre de priorité objectifs.*

*les changements d'appellation des relations qui se nouent entre les différents acteurs sociaux de l'entreprise observés au cours des récentes années, gestion des relations industrielles ou des relations de travail, montrent en tous cas que la gestion des ressources humaines évolue pour répondre au nécessités d'un environnement changeant.*

*Cela implique, notamment un souci de valorisation et de motivation des agents, mais aussi une meilleure évaluation des performances et des compétences, permettant une gestion dynamique et encore une rénovation du dialogue social et delà une amélioration des relations de travail.*

*Avant de parler de système de relation de travail, il convient de situer la notion de la relation de travail.*

*Ce sont les Anglo-Saxons qui dès le début du (XXI) Siècle, suite à des grèves particulièrement violentes, se sont intéressés les premiers à la*

*manière dont s'organisaient les rapports entre employeurs, salariés et état, que ce soit au niveau de l'entreprise, de la région, de la branche professionnelle ou de l'économie toute entière.*

*Ils ont ainsi ouvert un domaine de recherche et de production de connaissances qui a pris le nom de « industriel relations », terme le plus souvent traduit en Français par relations professionnelles, mais aussi par relations sociales ou « relation de travail ».*

*Ce champ théorique aborde de façon très générale la production de règles, qu'elle prenne une forme juridique, conventionnelle procédurière ou coutumière ; qu'elle intervienne au niveau individuel ou collectif.*

*Les chercheurs de ce domaine l'ont travaillé selon des optiques différentes : certains s'intéressent à l'histoire du mouvement ouvrier et aux formes institutionnelles dont il s'est doté, d'autre ce pose la question de la pertinence économique de l'action syndicale.*

*Il s'agit donc d'un domaine combinant histoire, économie, sociologie, sciences politiques et droit.*

*L'école des relations humaines, dans les années 1930-1960 a insisté davantage sur les besoins sociaux des individus au travail, comme facteur de motivation. Ce courant de pensée va fortement marquer les théories dites de contenu en psychologie ainsi que les pratiques en gestion des ressources humaines.*

*Les situations sont multiples, certaines personnes travaillent pour le salaire, d'autres recherchent l'épanouissement, d'autres valorisent ces deux aspects et bien d'autres encore s'intéressent aux relations de travail. C'est cette dernière dimension qui orientera notre travail de recherche.*

*Les points que nous aborderons, dès lors, concerneront essentiellement l'impact des relations travail sur la vie de l'entreprise.*

Notre interrogation portera sur la question de la nécessité d'un climat social sain dans l'entreprise. Une autre interrogation consistera à savoir si les relations de travail parviennent ou pas à motiver l'individu à son travail?

Trois hypothèses ont servi de support pour la réalisation de notre travail:

1 -L'amélioration des relations de travail au sein de l'entreprise contribue à rénover le dialogue sociale et de ce fait à la modernisation de la gestion des ressources humaines.

2 -La gestion du social ne peut plus être en domaine réservé à une Direction, elle doit devenir une fonction partagée à tous les niveaux.

3- Les relations sociales ne sont que le reflet du management de l'entreprise et les négociations l'image des relations de travail dans l'entreprise.

Pour appréhender ce travail, nous avons suivi la méthodologie suivante :

Nous avons commencé dans une première partie théorique à développer la relation de travail dans l'entreprise ce qui a nécessité le recours à une recherche documentaire à partir d'ouvrages. puis une étude concrète qui a été menée qui nous a permis d'effectuer une enquête approfondie au sein de l'entreprise SOITEX TLEMCEN.

- La partie théorique ayant pour thème une approche formelle de la relation de travail au sein de l'entreprise.

\* le premier chapitre a été consacré à l'importance du facteur humain, aux composantes d'un système de relation de travail et au contrat de travail .

\* le deuxième a été réservé aux phénomènes du conflit et de la grève dans l'entreprise.

\* le troisième chapitre a évoqué l'évolution syndicale et le Système de représentation du personnel et négociation collective dans l'entreprise.

\* quand au quatrième chapitre il traite le bilan social et l'importance des tableaux de bord sociaux dans la gestion de l'entreprise.

*La deuxième partie concrète est consacrée à l'étude de la relation de travail dans l'entreprise Algérienne .Elle se compose de deux chapitres :*

*\* le premier évoque la Structure, les organisations et les formes de gestion participative de l'entreprise Algérienne.*

*\* le deuxième chapitre est consacré à La loi sociale de 1990 relative au relation de travail.*

*Enfin le troisième chapitre, est réservé à une étude de terrain, à l'aide d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon des travailleurs de l'entreprise SOITEX/ TLEMCEN.*

**CHAPITRE I**

**SYSTEME ET CONTRAT DE RELATION  
DE TRAVAIL**

## **INTRODUCTION :**

Dans ce Chapitre, nous avons abordé deux parties :

- La première partie traitée les composantes d'un système de relation de travail et les conditions de travail, la deuxième a été consacrée au contrat de travail.

Les relations du travail dans l'Entreprise mobilisent encore une bonne partie du temps d'un responsable des ressources humaines, nombreux sont les directeurs du personnel qui voient dans la gestion de ces relations, une attribution essentielle de leurs charges.

L'institutionnalisation de ces relations de travail dans les Entreprises à conduit beaucoup d'auteurs à parlé de système des relations de travail, dont la vocation serait de produire des normes de travail pouvant satisfaire le fonctionnement, régulier et le développement harmonieux des organisations.

Avant de parler des relations de travail, nous avons jugé utile d'évoquer l'importance de la dimension humaine dans l'entreprise, et la place de la fonction du personnel dans la gestion des ressources humaines.

## **SECTION 1: IMPORTANCE DU FACTEUR HUMAIN DANS**

### **L'ENTREPRISE :**

#### 1.1) Le capital humain :

La dimension humaine est considérée comme un facteur stratégique porteur d'énergie et comme source significative d'avantage concurrentiels. La ressource la plus précieuse est le personnel, on estime même que la différence fondamentale qui existe entre le succès et l'échec d'une organisation tient à la manière dont elle suscite les énergies, l'enthousiasme et les talents des individus qui en font partie .

L'entreprise « gagnante » considère la progression personnelle de chacun comme l'un des ses principes fondamentaux..... (1).

#### 1.2) Le personnel :

Le comportement des individus à l'égard du travail a nettement évolué au fil des ans, on remarque que de nos jours, les gens souhaitent se réaliser

---

(1) MICHEL LECLERC : « le gestionnaire » P.99 édition presses de l'Université du québec.

Dans leur travail, plus les individus se sentent engagés envers leurs organisation, plus ils ont l'impression d'être maîtres de leur environnement, plus ils sont satisfaits et plus ils sont susceptibles d'augmenter leur efficacité.

### 1.2.1) Le rôle de la fonction personnel :

La fonction du personnel joue un rôle important, les entreprises évoluent quand les hommes qui les composent évoluent eux-mêmes. Donc elle joue un rôle de support auprès de la direction générale et de l'encadrement :

- Elle met à la disposition l'ensemble des informations relatives à la façon dont les tâches sont effectuées.
- Elle définit, les profils des candidats nécessaires au succès des nouvelles positions créées ou à créer ; et sa sur la base des objectifs fixés par l'organisation.
- Elle fournit des informations précises et fiables sur les candidats potentiels internes aptes à occuper les postes.
- Elle développe des programmes de formation adaptés à l'acquisition

des connaissances nécessaires à l'utilisation de nouvelles technologies.... (1)

- Nous pourrions dire que la ressource humaine est devenue stratégique et que la fonction personnelle se trouve en position d'arbitrage entre les impératifs sociaux et humains.

### 1.2.2) L'administration du personnel :

L'administration du personnel dont la mission principale est de satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'Entreprise. Il s'agit là d'une mission essentielle de la fonction ressources humaines supportant des compétences précises dans le domaine législatif.

Elle constitue une charge de travail importante pour le services du personnel, la crédibilité de la fonction ressources humaines passe par sa capacité à assurer efficacement l'administration du personnel.

Ce type d'activité inclut :

- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des personnels,
- La gestion des opérations paie

---

(1) BERNARD MARTORY – DANIEL CROZET : « Gestion des ressources humaine »

- La fonction des instances de représentation du personnel (élections des représentants du personnel, activités du comité d'entreprise, les réunions avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux.

### 1.2.3) L'administration du personnel et la gestion des ressources

#### humaines :

L'administration du personnel et la gestion des ressources humaines sont deux expressions couramment utilisées ; l'administration du personnel traduit la dimension bureaucratique de la gestion des ressources humaines, elle veille alors à la mise en application des politiques, des procédures et de la réglementation inhérents à l'utilisation rationnelle et efficace des individus au service des organisations de travail.

L'expression récente « gestion des ressources humaines » est beaucoup plus englobante que la précédente et cherche à traduire l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation de direction et de contrôle de ressources humaines au service des organisation de travail .....(1).

---

(1) LAURENT BELANGER : « gestion des ressources humaines » P.02

La fonction gestion des ressources humaines dans sa conception rénovée concerne un ensemble d'acteurs, acteurs dont les rapports sont étroitement articulés les uns par rapports aux autres et dont les rôles et les responsabilités respectifs sont à préciser dans le cadre d'une politique de valorisation.

Par la suite ces rapports qui se nouent entre les différents partenaires sociaux sont appelés relations sociales. Qu'il s'agisse des élections professionnelles, de leurs convocations, des conditions l'égalité de leurs fonctionnements, des conditions d'exercice des droits syndicaux, la prise en charge des relations sociales suppose une maîtrise effective des règles applicables.

## **SECTION 2 : CARACTERE STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE:**

### **2.1) L'apport de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'Entreprise :**

La réussite de toute stratégie d'entreprise dépend, de la capacité de ses ressources humaines à l'exécuter. Les autres facteurs de production peuvent être importés par l'entreprise : le capital, la technologie et le développement de produit peuvent venir de l'extérieur, la compétence d'une organisation

à exécuter rapidement et efficacement les plans d'affaires dépend avant tout de ses ressources humaines.

Toute stratégie d'entreprise doit donc s'appuyer, d'abord et avant tout, sur les personnes occupant les postes clés de l'entreprise et sur la capacité de celles-ci à influencer le rendement du personnel de première ligne.....(1).

La bonne personne, à la bonne place, au bon moment, correctement formée et motivée.

Pour cela, il faut créer dans l'entreprise un environnement et un climat de travail positif axer sur le respect, la confiance et la responsabilité.

## 2.2) Relation de travail et stratégie d'Entreprise :

Les dirigeants de l'entreprise peuvent se retrouver confrontés face à des problèmes de compétitivité : taux horaires élevés, avantages sociaux en hausse, conflits latents, absentéisme chronique, portant les employés eux-mêmes peuvent aider à régler ces problèmes lorsqu'ils vont s'y sentir invités, et qu'il pourront s'attendre en retour à des avantages ou tout au moins à de la reconnaissance.

---

(1) PAUL BEAULIEN : « la gestion des ressources humaines sur la scène stratégique »  
P.16

Les professionnels en ressources humaines, les conseillers en relation de travail, et les professionnels du secteur syndical portent une lourde responsabilité à cet égard.

Pour faire face à ce problème, il faut revoir les communications avec les employés, leur parler des objectifs, et les difficultés de l'entreprise ; jouer franc- jeu , démystifier les négociations, délégués aux tables les gens qui vivent quotidiennement en usine et qui comprennent la situation.....(1).

La communication devra être présentée à tous les niveaux et particulièrement entre les employés et les contremaîtres, un niveau trop souvent négligé par l'entreprise. Toutefois, communiquer ce n'est pas que parler, c'est aussi écouter les employés quand ils font part de leurs problèmes, recevoir leurs suggestions et les encourager à agir. Il importe aussi de respecter les structures syndicales et de gagner le respect et confiance de représentants syndicaux, car ils représentent le personnel.

---

(1) MICHEL LECLERC : « le gestionnaire » P.50 édition : Presse de l'Université du Québec.

### **SECTION 3 : LES RELATIONS DE TRAVAIL :**

#### **3.1- La place des relations du travail dans un système de gestion des ressources humaines :**

Les relations du travail et la gestion des ressources humaines peuvent être envisagées comme deux entités ayant des finalités distinctes.

Cependant, si l'on se rapporte à la notion de hiérarchie des systèmes, les finalités d'un système de relation du travail nous apparaissent comme intermédiaires car elles consistent en un ensemble de conditions facilitant la réalisation de la double finalité d'un système de gestion des ressources humaines, à savoir la productivité et la satisfaction des personnes impliquées.

#### **3.2- Les composantes d'un système de relation du travail :**

Il existe un certain consensus quant à l'identification des principaux éléments qui composent un système de rapports collectifs du travail et à l'interdépendance de ces éléments.

- Les imputes d'un système de relation du travail comprennent :
  - a) l'information initiale dont disposent les employeurs et leurs associations, les employés syndiqués ou non et leurs associations, et gouvernement à titre d'employeur ;
  - b) les idéologies, c'est-à-dire les idées et les croyances des acteurs ;
  - c) les perceptions.

d) *les intérêts à court et moyen termes des acteurs ;*

e) les attitudes ;

f) les stratégies initiales, c'est-à-dire les lignes de conduite à suivre ou les comportements à adopter lors des échanges entre les acteurs, afin d'exposer clairement ce qu'ils veulent obtenir et sur quoi ils ne veulent pas céder ;

g) le pouvoir dont disposent les acteurs, c'est-à-dire la capacité de l'un ou l'autre acteur de faire varier à son avantage l'enjeu des échanges ou des transactions..... (1)

h) Les outputs d'un système de relation de travail se trouvent dans l'ensemble de la réglementation, des coutumes et des pratiques lesquelles forment le contenu d'une convention collective.

Le conflit inhérent aux échanges et aux transactions peut persister et se manifester qui constituent les conditions de travail à instaurer et à maintenir sous forme d'arrêts de travail, de ralentissements de la production.

Ces manifestations concrètes de conflit sont autant de comportements adoptés par les acteurs.

---

(1) LAURENT BELANGER : « gestion des ressources humaines » page 244 Édition

GAËTAN MORIN

### 3.2-2) Les conditions de travail, la santé et la sécurité :

#### A) Les conditions de travail :

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.

L'expression « condition de travail » est proche des expressions « conditions de vie au travail » et « qualité de vie au travail » (1)

- Les définitions 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. Elles tiennent de plus en plus compte de la tension nerveuse imposée par les
- nouvelles technologies et les nouveaux modes d'organisation du travail, du caractère contraignant des changements, de la présence ou de l'absence de participation et de communication, et de la précarité de l'emploi.

---

(1 PIERRE ROMELAER : « Gestion des Ressources humaines » page 229

**B) La santé et la sécurité :**

Un CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité, et des conditions de travail) doit être Créé dans chaque entreprise.

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.
- De représentant du personnel, parmi lesquels est élu le secrétaire du comité.... (1)

**C) Le médecin de travail :**

Chaque Entreprise doit utiliser les services d'un médecin du travail, qui effectue les tâches suivantes :

Visite annuelle, visite d'embauche, visite de reprise (après une absence de 21 jours), surveillance des risques, suggestions sur les actions à entreprendre en matière de sécurité, participation au réunion CHSCT, suggestion concernant les salariés devenus inaptes, rapport annuel à l'employeur. Le médecin de travail est salarié. A la différence des autres salariés cependant, il ne peut être embauché ou licencié qu'avec l'accord du comité d'Entreprise.

---

(1) AUREN BELANGER : « gestion des ressources humaines » page 122 .2<sup>ème</sup> édition

**D) L'inspecteur de travail :**

L'inspecteur de travail a le droit de pénétrer dans tous les locaux où un travail salarié est en cours, sans nécessairement se faire annoncer en se faisant nécessairement accompagner par un représentant de la direction et par le délégué du personnel.

Il a le pouvoir de contrôler l'application de la législation et de la réglementation en matière d'hygiène, de sécurité et de condition de travail ; il a également le pouvoir de contrôler l'application de la législation et de la réglementation en matière de contrat de travail, d'application de conventions et accords collectifs et de représentation du personnel.

L'inspecteur de travail peut, en fonction des infractions constatées adresser à l'entreprise une observation, ou une mise à demeure de se mettre en conformité sous débit prescrit.....(1)

Faute d'action dans ce délai, il peut dresser un procès verbal.

Le contrat de travail est un contrat marquant l'engagement de travailler pris par une personne envers une autre, en se plaçant sous sa subordination juridique, contre le versement d'une rémunération (le salaire).

---

(1) MARC RICHEVAUX : « Travail et Nouvelle économie » P.127.

La conclusion de cette forme particulière de contrat entraîne des obligations réciproques pour les deux contractants :

Ainsi, le salarié doit effectuer le travail pour lequel il a été embauché et l'employeur doit lui fournir ce travail et lui verser le salaire correspondant au travail effectué.

#### SECTION 4: LE CONTRAT DE TRAVAIL :

##### 4-1) Types et caractéristiques du contrat de travail :

##### 4-1-1) Quelques caractéristiques du contrat de travail :

- Le contrat de travail comme tous les contrats, doit procéder d'un consentement libre et éclairé.
- Il ne peut, par son contenu même, être attentatoire aux bonnes mœurs ou à l'ordre public.
- Il peut être oral , à l'exception des cas où il doit obligatoirement prendre la forme d'un écrit.
- Les deux parties au contrat disposent néanmoins d'une certaine liberté dans la détermination des conditions du travail.
- Certaines clauses peuvent être prévues dans le contrat, telles que des clauses de non concurrence. D'autant plus contraignantes qu'il s'agit d'un poste de responsabilité, qui interdisent au salarié d'exercer,

- après la rupture de son contrat de travail, une activité qui porterait préjudice à son ancien employeur.....(1)
- Qu'elle qu'en soient les clauses, un contrat de travail doit toujours indiquer l'identité des parties, le lieu de travail, la catégorie d'emploi occupé par le salarié, la durée des congés payés, le montant de la rémunération versée au salarié, qui ne doit pas être inférieure au montant du salaire.

#### 4-1-2) Les différents types de contrats :

##### 4-1-2-1) Le contrat à durée indéterminée : C.D.I.

Est celui qui assure la situation la plus stable au salarié. Il n'est pas conclu pour une durée déterminée préalablement, mais prend fin par la volonté des parties, ou par le licenciement du salarié par l'employeur.

##### 4-1-2-2) Le contrat à durée déterminée : C.D.D.

Est pour sa part conclu pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, la loi prévoit notamment le recours à cette catégorie de contrat pour remplacer un salarié absent, faire face à un accroissement temporaire de l'activité d'une Entreprise.

---

(1) CD encyclopédie MICROSOFT/encarta 2002.

#### 4-1-2-3) Le contrat de travail temporaire :

Egalement appelé contrat d'intérim, possède les mêmes caractéristiques et peut être conclu pour les mêmes raisons. Ce qui le distingue, c'est que l'embauche et la rémunération du salarié qui sont effectuées par une entreprise de travail temporaire, dont l'activité consiste à mettre une personne à la disposition d'un employeur qui en a besoin.

#### 4-2) Le contrat à durée déterminée :

##### 4-2-1) Les cas d'utilisation de contrat à durée déterminée :

Le contrat de travail à durée déterminée ne peut être utilisé que pour des cas limités prévus par la loi :

- C'est un contrat écrit dont l'échéance est fixée par un événement future, certain.
- Le principe du C.D.D est qu'il cesse de plein droit à l'arrivée du terme.
- La durée du C.D.D n'est plus déterminée par la loi.
- C'est le contrat de travail qui devra préciser
  - La durée de la relation de travail ;
  - Ainsi que les motifs de la durée arrêtée.
- Le C.D.D de nature incertaine ou douteuse peut devenir un C.D.I.

#### 4-2-2) Le recours au contrat à durée déterminée :

Quatre (04) cas prévus par la loi 90-11 (article 12)

- Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste ;
- Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu ;
- Lorsqu'un souscrit de travail ou lorsque des motifs saisonniers le justifient.

Un cas (01) supplémentaire prévu par l'ordonnance 96-21.

- Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaire.

#### 4-3) Contenu et nature du contrat de travail :

##### 4-3-1) Contenu du contrat de travail :

La loi ne fixe plus aucun contenu obligatoire du contrat de travail, le contrat de travail contient des clauses qui concernent essentiellement :

- les conditions de travail ;
- les conditions de la rémunération ;

La souplesse du nouveau régime juridique de la rémunération du travail (loi 90-11, article 80 et suivant) confère au contrat de travail un rôle essentiel dans la détermination des conditions de rémunération.

Le contrat de travail peut prévoir, au profit du salarié, des avantages spécifiques et autres avantages que prévus par les lois ou bien accordés par les conventions collectives.

#### 4-3-2) Nature du contrat de travail :

Le contrat de travail est un contrat comme les autres définis par le code civil :

C'est le résultat de l'accord de deux volontés (l'employeur et le salarié pris individuellement) et il peut se dénoncer à n'importe quel moment par l'une ou l'autre des parties, la seule obligation à la charge de la partie qui le dénonce consistant à respecter les clauses contractuelles existantes.....(1).

- L'employeur aurait le droit de licencier sans avoir à justifier sa décision sous réserve de respecter les clauses de préavis et d'indemnisation ;
- L'employeur aurait ainsi le droit de démissionner sans avoir à justifier sa décision sous réserve de respecter les délais de préavis ;
- Le juge aurait pour tâche, uniquement de calculer les dommages subis par le travailleur licencié et de fixer les indemnités à verser.

---

1) CD Encyclopédie MICROSOFT/Encarta 2003

#### 4-3-3) Les éléments du contrat de travail :

Les éléments fondamentaux qui doivent être réunis pour qu'il y ait contrat de travail :

- la prestation de travail,
- la rémunération,
- le lien de subordination juridique.

#### 4-4) Rupture du contrat de travail :

Loi 90-11 article 66

« La relation de travail cesse par l'effet de :

- la nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- l'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;
- la démission
- le licenciement
- l'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation ;
- la retraite ;
- le décès.

#### 4-4-1) La démission :

La démission résulte d'une manifestation de volonté quelconque du salarié. Il n'existe aucune règle de forme :

La démission peut donc être verbale ; elle peut être tacite, par exemple au cas où le salarié après une absence, occupe un nouvel emploi.

Il arrive fréquemment qu'une incertitude existe quant à savoir si le salarié a réellement démissionné pour éviter d'avoir à le licencier.

Ainsi le salarié et l'employeur se séparent après une dispute chacun prétendant que l'initiative de la rupture incombe à l'autre.

La démission du salarié, si elle est abusive, ouvre droit pour l'employeur à des dommages intérêts : cette disposition est rarement utilisée.

#### 4-4-2) Le licenciement :

En règle générale, c'est à celui qui invoque l'abus de droit qu'elle incombe. En matière de licenciement, le législateur n'a pas voulu renverser la charge de la preuve mais a pensé que la meilleure solution résidait dans une règle de preuve équilibrée : l'employeur donne ses motifs, le salarié donne ses objections, le juge recherche des preuves.

#### 4-4-2-1) Le licenciement pour raisons économiques :

L'employeur peut licencier un salarié ou plusieurs salariés pour des raisons économiques :

- Soit des raisons économiques d'ordre conjoncturel : baisse substantielle de l'activité ;

Il peut y avoir licenciement pour raisons économiques alors même que l'Entreprise est en situation bénéficiaire. Par contre, il ne peut y avoir de licenciement pour raison économique d'ordre conjonctuel dans un délai de un

mois après une période de récupération, ou après l'accomplissement d'heures supplémentaires.

- Procédure de licenciement pour raisons économiques :

La procédure à suivre varie selon qu'il s'agit d'un licenciement individuel ou d'un licenciement collectif. Dans ce dernier cas, la procédure est différente selon qu'il y a plus ou moins de dix licenciements au cours d'une même période de trente jours.

- Licenciement individuel :

- 1- Entretien avec le salarié
- 2- Proposition d'une convention de conversion
- 3- Notification de son prochain licenciement au salarié, avec mention du délai de réflexion dont il dispose pour accepter la convention conversion.
- 4- Information à la direction départementale du travail et de l'emploi.
- 5- Priorité de réembauchage pendant un an, sur demande du salarié effectuée dans les quatre mois de la fin de son contrat de travail.

- **Licenciement collectif de moins de dix salariés sur une même période de trente jours :**

Identique à la précédente, mais précédée d'une consultation du comité d'Entreprise. Le comité doit se voir communiquer, avant la réunion, les informations concernant les raisons du licenciement, le nombre de salariés

concernés, les catégories professionnelles concernées, les critères proposés pour l'ordre de licenciements.

- **Licenciement collectif de dix salariés ou plus sur une même période de trente jours :**

- 1- Dans les Entreprises de plus de 50 salariés, le comité doit communiquer avant la réunion, le contenu du plan social, et les mesures économiques ces informations doivent être simultanément communiquées à la direction départementale du travail et de l'emploi.....(1)

- 2- Etude des suggestions faites par le comité d'Entreprise.

- 3- Seconde réunion de comité d'Entreprise.

- 4- Notification des prochains licenciements aux salariés concernés, avec indication du délai de réflexion.

- 5- Priorité de réembauchage pendant un an, sur demande du salarié effectuée dans les quatre mois de la fin de son contrat de travail.

- Un employeur qui souhaite se séparer d'un salarié sous contrat à durée indéterminée ne peut le faire que s'il est dans l'un des trois cas :

---

(1) MICHEL FERON : *"le nouveau droit de la gestion sociales"* p .177

- Il existe une cause réelle et sérieuse de licenciement, avec ou sans faute du salarié,
- Le salarié a fait une faute, soit une faute simple, qui est une cause réelle et sérieuse de licenciement ; soit une faute grave ou une faute lourde, qui ont une nature et des conséquences très différentes.
- L'employeur et le salarié sont d'accord sur des modalités négociées de départ du salarié.

#### 4-4-3) La mise à la Retraite :

La mise à la retraite peut être demandée par le salarié ou par l'employeur. En aucun cas il ne peut y avoir mise à la retraite automatique à l'âge de « 60 »ans, ou à un autre âge.

Aucune convention collective ne peut prévoir en ce sens ce qu'on appelle « une clause couperet ».

Si la mise à la retraite s'effectue à l'initiative de l'employeur, il faut distinguer deux cas, le premier cas est celui de la mise à la retraite d'un salarié remplissant les conditions suivantes :

- Le salaire est dans une situation telle vis-à-vis des régimes de retraite qu'il peut prétendre à une retraite à taux plein,

- Le salarié est dans a âge minimum fixé à 60 ans par la loi, éventuellement augmenté par la convention collective, ou le régime d'assurances.

Si les conditions ci-dessus ne sont pas respectées, la mise à la retraite du salarié par l'employeur est effectuée comme un licenciement.

Il faut noter que l'âge du salarié n'est pas en général une cause réelle et sérieuse de licenciement, mais qu'il peut l'être si la convention collective le prévoit.

#### 4-4-4) Force Majeur :

Un cas de force majeure est un événement imprévisible et inévitable, qui interdit absolument l'exécution du contrat. Dans ce cas les obligations réciproques de l'employeur et du salarié disparaissent.

Ce que signifie que le salarié n'a droit ni au préavis, ni à l'indemnité de licenciement.....(1)

Les principaux cas de force majeure sont :

- Le sinistre naturels rendant impossible toute continuation de l'exploitation.
- Le décès du salarié.

---

(1)NOEL COMMUNOD, MICHEL FERON : « Le nouveau droit de la gestion sociale » P.163

- L'incarcération du salarié après condamnation pour une longue durée par contre, la cessation de l'entreprise ou la mort de l'employeur ne constituent pas des cas de force majeure.

**Conclusion :**

Le système de relation de travail occupe une place fondamentale dans la gestion de l'Entreprise.

Une considération toute particulière doit lui être réservée afin de réussir les opérations menées.

Le contrat de travail qui marque l'engagement de travailler joue un rôle, dans l'institutionnalisation des rapports, entre employeur et travailleurs.

**CHAPITRE II**  
**LE CONFLIT DANS L'ENTREPRISE**

**INTRODUCTION :**

Les relations de travail définissent l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent, à l'échelon d'une organisation, ou d'une économie globale à propos du travail.

Ces relations traduisent plus ou moins fortement des conflits d'intérêt entre les différents acteurs impliqués.

En plus, nous avons traité, la grève comme étant l'arme qu'utilisent les travailleurs, dans le but de faire valoir leurs revendications, auprès des employeurs.

## SECTION 1 : LA NEGOCIATION ET LE CONFLIT.

### 1-1) La négociation :

« La négociation collective est un processus par lequel les partenaires sociaux – employeurs et salariés – définissent de façon concertée un ensemble de règles qui régiront le fond et la forme de leur rapport » .....(1)

✳ La négociation apparaît bien comme le processus type de la régulation des rapports sociaux puisqu'elle tente, à travers une procédure de discussion, de concilier par un accord, des points de vue, des intérêts qui ne sont pas d'emblée convergents. Elle évite ainsi de s'enfermer dans des rapports d'autorité excessive ou d'entente illusoire.

✳ La négociation renvoie à la qualité et à la compétence des acteurs et à la définition et à l'importance des enjeux.

En effet, la négociation sociale tire sa dynamique de trois éléments essentiels : le contexte, son « objet » (qui n'est pas toujours exprimé explicitement par les points revendiqués), et les protagonistes. (2)

La négociation s'enclenche dès que ces trois éléments se cristallisent dans le temps.

---

(1) G.CAIR : « La négociation collective », *Revue connexions* N°50/1987.

(2) « La négociation collective » *manuel éducation ouvrière 2ème édition : Bureau international du travail/Genève. P.90*

### 1-1-1) La procédure de la négociation :

Trois phases peuvent être néanmoins distinguées :

- La préparation de la négociation, où chaque partenaire évalue le type et le nombre de demandes et de propositions qui pourront être faites à la table de la négociation.
- Le déroulement de la négociation, comprend lui même trois phases : le protocole de la négociation, la négociation proprement dite, le résultat de la négociation.

✱ Le bon déroulement de la négociation dépend avant tout de la définition du terme « contractuel » que retient chacun des partenaires. C'est -à - dire la recherche d'un terrain d'entente faite de concessions et de contreparties respectives.

Si l'un des partenaires, envisage la négociation comme un instrument de pression pour obtenir des concessions, la négociation risque de devenir une arme à la faveur de celui qui dispose du meilleur rapport de force.

### 1-2) Le conflit :

Le conflit dans l'entreprise est une donnée fondamentale des relations du travail. Ce n'est pas un phénomène ponctuel ou accidentel de la vie de l'entreprise, même s'il témoigne parfois de l'impasse dans laquelle s'est engagé un processus de régulation.

Le conflit peut prendre différentes expressions latentes ou manifestes freinage, sabotage, arrêt du travail, boycott, absentéisme, rotation du personnel, mais la grève demeure sans aucun doute la modalité la plus visible des conflits collectifs.

Bien que les grèves puissent apparaître pour différentes raisons, avoir été longuement préparées ou être spontanées, et avoir des objectifs distincts, elles se caractérisent cependant toutes par un arrêt de travail temporaire décidé par un groupe de salariés ou leurs organisations syndicales pour exprimer et appuyer une revendication.

La grève est donc un moyen d'action directe visant à faire pression sur un employeur pour faire aboutir des revendications.

### 1-2-1) Le cheminement du conflit :

Tout conflit a sa propre dynamique, mais dans tous les cas il suit le cheminement suivant :

- ◆ Le déclenchement peut être lié à de multiples causes (différent accentué par les circonstances, multiplication des demandes non satisfaites, échec de négociation....)
- ◆ Le déroulement dépend souvent du premier face à face entre les protagonistes et de leur logique d'engagement dans le conflit.
- ◆ Le dénouement solde en principe le conflit ouvert. Il permet un accord, parfois minimal (protocole de retour au travail et ouverture de négociation) et établit à nouveau l'accord entre l'employeur et les salariés.
- ◆ Un conflit n'est pourtant jamais tout à fait « éteint » à cette phase de son dénouement. Il laisse souvent des traces dans les esprits, surtout si la fin d'un conflit donne aux uns le sentiment d'une victoire et aux autres celui de la défaite.

Le conflit et son déroulement apparaissent comme les conséquences de la combinaison de diverses caractéristiques propres aux relations de travail.

Le conflit rend toujours compte des rapports entre les différents acteurs au sein des organisations. Il n'y a pas d'autres issues que de promouvoir des processus, qui à défaut de réconcilier les acteurs, leur permettent d'établir les bases d'un dialogue permanent.

#### 1-2-2) Prévoir le conflit :

D'une façon permanente, toute direction d'entreprise doit prévoir un certain nombre de mesures applicables lorsque se déclenche un conflit, comme elle doit prendre des précautions contre toute catastrophe (incendie, inondation, vol ....etc.)

Un minimum de préparation est indispensable au niveau de chaque entreprise ; les points suivants doivent être identifiés et revus.

a / Les coordonnées indispensables :

Il faut absolument avoir en permanence les noms, adresses et numéros de téléphone suivants :

- Inspecteur du travail, directeur départemental du travail ;
- Préfet et chef de cabinet ;
- Maire de la commune où se situe l'établissement ;
- Gendarmerie et commissariat ;
- Huissiers pouvant intervenir sur le lieu du conflit ;
- Principaux cadres dirigeants à informer ;
- Clients dans l'industrie pouvant être arrêtés par l'absence des produits du site en grève ;
- Numéro de téléphone du directeur de la communication de l'Entreprise.

Il est indispensable d'entretenir des relations suffisamment suivies avec toutes les personnes pouvant intervenir durant un conflit pour que le premier contact avec elles ne soit pas justement lors d'un conflit.

Protection du matériel et fonctionnement de l'Entreprise :

La liste des documents confidentiels à mettre à l'abri, Aucun document de cette liste ne devrait être sur les bureaux en l'absence de la personne qui traite le dossier.

- Assurer la protection des ordinateurs et des systèmes informatiques (double programme), changement de clés d'entrée dans les programmes. Les programmes de gestion en temps réel avec des entrées multiples et sans possibilité de verrouillage instantané par la direction sont et seront à l'origine de sérieuses déconvenues.
- Dans les entreprises ou les départements assurant la logistique, prévoir les moyens de transports, les itinéraires de remplacement en cas de grève des transports.

b/ La communication :

- Etablir l'inventaire des différents moyens de communications. Une ligne directe réservée uniquement aux communications en temps de crise devrait être affectée en permanence à chaque responsable décisionnaire durant un conflit.
- Rédiger le plan de communication et d'information entre direction, cadres et personnel en cas de conflit.
- Préparer le plan de ramassage du personnel non gréviste.
- Rédiger un texte court rappelant les conséquences de la grève qui suspend le contrat des grévistes.

c/ Les cellules de crise :

Une cellule de vigilance ou cellule élargi doit comprendre un représentant de la direction générale et un responsable de chaque grand secteur.

Cette cellule élargie fonctionne dès qu'un risque de conflit apparaît. Elle effectue la synthèse des informations remontant du terrain et donne son avis sur les mesures de préventions à prendre et sur les informations à diffuser. Durant un conflit, la cellule de vigilance devient une cellule de réflexion stratégique chargée de simuler des scénarios différents, d'anticiper et de projeter les conséquences des solutions possibles à moyen et long terme.

Une cellule de crise comprend un nombre réduit de membres et a pour mission de prendre les décisions face à un événement.

1-2-3) La période précédant un conflit :

Un conflit est fréquemment précédé de signes imperceptibles aux yeux de directions qui ne voient pas ou ne veulent pas voir l'interactivité des problèmes sociaux avec ceux de la fabrication ou de la vente. Seuls, pour des besoins pédagogiques, apparaissent dans les séminaires des problèmes à forte dominante financière, sociale ou commerciale. Dans la réalité tout se mêle et dans l'analyse, le paramètre social est rejeté trop souvent en dernier jusqu'au jour ou il explose.

Dès que plusieurs clignotants sociaux s'allument et que des risques de conflit apparaissent, il est nécessaire :

- de rechercher les causes réelles du mécontentement avec l'encadrement et de réaffirmer la politique de l'entreprise tout en précisant ce qui n'est ni négociable ni envisageable d'une façon ferme sans prononcer le mot « jamais ».

Le « je ne vous accorderai jamais... » n'est guère prudent lorsque le responsable est lui-même intégré dans une hiérarchie.

- de renforcer le temps de présence de l'encadrement sur le terrain, en lui donnant une information continue.

Il est important d'utiliser les canaux d'information existants en les suractivant. Il est trop tard pour en créer des nouveaux ce qui ne ferait que dramatiser la situation.

- de trouver un prétexte pour engager rapidement et naturellement le dialogue par exemple en avançant la date d'une réunion avec les représentants du personnel.

- De se mettre en état d'alerte, savoir où atteindre à tout moment les personnes qui doivent intervenir rapidement si le conflit se déclenche.

### 1-3) Les particularités de la négociation pendant un conflit :

Un conflit s'ouvre fréquemment par une phase « irrationnelle » où les mécontentements qui éclatent, se manifestent par un défolement général.

Durant cette phase, la violence est d'autant plus grande qu'il s'agit d'une première grève ou d'un conflit mené par une minorité d'habitude silencieuse.

Le degré de la violence est fonction, non pas de la revendication mais de l'amoncellement des revendications et de l'absence de possibilité d'expression de ces mécontentements dans le passé. La violence est aussi fonction du degré de désespoir des grévistes et du sentiment d'impuissance.....(1)

La négociation proprement dite est impossible au cours de cette période, toute proposition de la direction ne peut être que rejetée car elle ne peut compenser cette « explosion de liberté » qu'est souvent une grève à son début.

Durant cette étape, les représentants de la direction ne peuvent qu'écouter, prendre en considération, analyser, préparer les futures discussions mais il est trop tard pour proposer et trop tôt pour s'engager dans la négociation.

---

(1) JEAN LOUIS BIRIEN « *Pratique des relations et négociations* » P.120

Toute proposition refusée à ce moment sera considérée comme un acquis par les grévistes.

Au bout de quelques heures ou ....de quelques jours parfois plus, le conflit s'installe dans la phase « adulte », chacun mesure les rapports de forces, les revendications se structurent, la négociation proprement dite peut commencer, cette négociation est rythmée par l'évolution du rapport des forces (interne et externe) qui renforce ou sape le moral des grévistes.

La direction doit connaître à fond son dossier et savoir déterminer ce qui est négociable et non négociable.

La délégation de pouvoir accordée au maître d'œuvre de la négociation du côté direction doit être précise. La direction doit laisser s'exprimer les représentants des grévistes et leurs propositions doivent être prises en compte, même si elles devront, par la suite être remise en question. L'énormité de certaines revendications est stratégique : mobilisation d'une part des grévistes, d'autre part application du principe syndical : « placer la barre le plus haut possible et échanger la descente de chaque cran contre un compromis ».....  
(1).

---

(1), (2) DOMINIQUE CHALUIN : « L'entreprise Négociatrice » P.131

Il ne faut pas s'étonner que durant une négociation sur l'aménagement du temps de travail apparaisse une question sur la sécurité ou les conditions du travail.

La direction doit toujours présenter plusieurs propositions et amener ses interlocuteurs à discuter sur ces propositions afin d'éviter, en ne présentant qu'une proposition de cantonner ses interlocuteurs à accepter ou refuser la solution unique de la direction.

Durant un conflit, c'est le responsable habituel des relations sociales qui doit rester impérativement le maître d'œuvre de la négociation, même s'il bénéficie en coulisse d'un soutien renforcé de la direction générale. Dans le cas d'une grève dans une entreprise, le chef de cette entreprise doit rester le « patron ».

#### 1-3-1) La fin du conflit :

Le rapport de forces s'équilibre, les interlocuteurs en présence entrent dans la phase où se réalise l'ajustement entre le souhaitable et le possible. Un conflit se termine souvent par un compromis. Il ne doit y avoir ni gagnant ni perdant.

Une direction n'a jamais intérêt à ce que les représentants des syndicats « perdent la face » à la fin d'un conflit. C'est les obliger à préparer le conflit suivant qui aura pour objectif premier le départ du directeur. Dans une

entreprise, lors de la fin de grève précédente, les meneurs de la grève avaient été ridiculisés par la direction.

Quelques mois après éclate un nouveau conflit durant lequel l'ensemble du personnel s'arrête de travailler à chaque fois que le directeur met les pieds dans l'entreprise..... Prudence et rapidité qualifient les négociation durant cette phase.

#### 1-3-2) L'après conflit :

L'équilibre est particulièrement installé à la fin d'une grève et à la reprise du travail. Les représentants de la direction doivent manifester l'encadrement autour des engagements pris, éviter toute discrimination lors de la reprise du travail et supprimer l'appréhension du personnel grévistes et non grévistes lors de la reprise. L'occupation du terrain par l'encadrement doit être l'occasion d'empêcher les clivages grévistes et non grévistes de l'établir durablement, en les faisant naturellement travailler ensemble.

## SECTION 2 : LA GREVE

### Définition :

La grève est une cessation collective du travail décidée et organisée par des salariés, dans le but de faire valoir auprès de leur employeur leur revendication en matière d'emploi, de salaires et de conditions de travail.

Le long processus qui amena l'état à reconnaître la grève comme moyen légal d'expression des conflits collectifs opposant travailleurs et patronat est indissociable de l'histoire du mouvement ouvrier et du syndicalisme.

Le droit de grève et les modalités de son exercice sont codifiés dans un ensemble de textes intégrés au droit du travail.

### 2-1) Droit de travail :

La première reconnaissance explicite du droit de grève en France est inscrite dans le préambule de la constitution de 1946, le texte constitutionnel prévoit ainsi que « le droit de grève s'exerce dans le cadre des lois qui le réglementent »..... (1)

---

(1) MIHAIL CALGIV ERIC VERNIER : « Travail et nouvelle économe » P.128

La loi de 11 Février 1950 relative au droit des conventions collectives, précise que la grève ne rompt pas le contrat de travail sauf faute lourde du salarié..... (1)

- Celle du 31 Juillet 1963 confirme la reconnaissance du droit de grève accordé dès 1950 par le juge administratif aux agents de la fonction publique... (2). La loi encadre cependant l'exercice de ce droit : seuls syndicats les plus représentatifs, et interdit la grève aux magistrats et aux contrôleurs de la navigation aérienne.

- l'essentiel de l'appareil juridique régissant l'exercice du droit de grève est en fait constitué par la jurisprudence qui a notamment les limites au droit de grève. La grève est ainsi licite si elle vise à obtenir une augmentation de salaires, l'amélioration ou la modification des conditions de travail ; si elle a pour objectif de contraindre un employeur à remplir ses engagements, de s'opposer au licenciement d'un représentant du personnel ou à un

---

(2) (1) *CD Encyclopédie MICROSOFT/ Encarta 2002.*

licenciement collectif ou si son objet porte plus globalement sur la défense de l'emploi.

- le salaire des grévistes est amputé proportionnellement à la durée de cessation du travail.

- sont illicites les grèves politiques, qui ne portent pas sur la défense des intérêts professionnels.

Mais la jurisprudence est relativement souple sur ce point : les mouvements de protestation contre la politique économique et sociale du gouvernement sont en pratique acceptés.

- toute grève désorganisant volontairement l'entreprise ou portant atteinte à la liberté du travail est en revanche prohibée ;

Ainsi les grèves perlées, dans lesquelles le travail est ralenti de manière concertée à plusieurs reprises, les grèves tournantes qui affectent successivement plusieurs stades ou plusieurs lieux de production dans une entreprise.

- le droit du travail Français en matière de grève est l'un des plus libéraux des pays industrialisés, notamment pour ce qui concerne la fonction publique.

- l'Allemagne, les pays du Benelux ainsi que les Etats-Unis ne reconnaissent pas le droit de grève à leurs fonctionnaires et le Japon étend cette interdiction à l'ensemble du service public.

- les Etats-Unis, qui ont les premiers institué le préavis de grève en 1947 avec la loi TAFT-HARTLEY, partagent avec la Belgique et Luxembourg un dispositif juridique très restrictif, qui permet au gouvernement de décider la réquisition des grévistes, quel que soit le secteur auquel ils appartiennent .....(1)

### 2-2) Les aspects de la grève :

La grève est une arme légitime par laquelle les travailleurs peuvent faire valoir leurs intérêts professionnels vis-à-vis de leurs employeurs.

Si l'on abuse, si on la dénature en s'en servant pour attaquer la communauté de telle sorte que le chaos et le désordre paralysent le bras de gouvernement.

Elle devient un instrument d'anarchie et apporte plus de mal que de bien à tous ceux qu'elle touche.

- contrairement à ce que beaucoup pensent, le droit d'arrêter un travail pour obtenir ou empêcher par la force une hausse de salaire n'est pas un droit fondamental. C'est un privilège ... les syndicats et les employeurs devraient donc, avec beaucoup de sincérité et de résolution faire en sorte que les négociations collectives réalisent des accords.

---

(1) « La négociation collective » Manuel d'éducation ouvrière P.109

-en cas de grève, l'employeur peut redistribuer le travail entre les non grévistes, et prévoir de faire travailler sous astreinte certains salariés affectés à des postes de sécurité.

Mais il ne peut pas recourir à des intérimaires, ni embaucher des salariés sous contrat à durée déterminée.

-l'employeur est libre du paiement du salaire des grévistes, mais astreint au paiement du salaire des non grévistes. Il doit donc mettre en œuvre les moyens nécessaires pour savoir quels salariés sont présents à tout moment, ce qui n'est pas nécessairement facile dans des conditions de tension et de confusion.

#### 2-2-1) Le paiement des heures de grève :

Il reste toujours un point délicat la loi autorise des salariés à arrêter leur travail lorsque leurs revendications ne sont pas satisfaites et permet à l'employeur ne pas payer ces heures non effectuées.

Les conséquences sont pénalisantes pour les deux parties, la disparition de cet équilibre d'insatisfaction supprime un frein au prochain conflit, elle rendent perplexes les non- grévistes qui ont souvent travaillé dans des conditions difficiles.

Pourtant la tentation est forte d'accorder le paiement des heures de grève quand, à la fin de la négociation, il ne reste, que ce point à régler, la fermeté est difficile quand, après plusieurs jours de conflit, les négociateurs entendent la phase « vous payez les heures de grève et nous reprenons immédiatement le travail ».

La décision concernant le paiement des heures de grève est une décision politique importante qui réclame d'être prise à froid, hors de tout conflit par la direction pour être classée non négociable ou négociable.

#### **2-2-2) Les revendications :**

##### **A) L'analyse des revendications :**

Un syndicat doit avoir en permanence deux types de revendications :

- le premier type de revendications doit placer la demande très haut pour qu'en aucun cas l'employeur ne puisse la satisfaire à court terme, car la satisfaction d'une revendication démobilise ensuite les adhérents et les militants.
- le deuxième type de revendications doit correspondre à des revendications quotidiennes dont la satisfaction prouve l'efficacité du syndicat !....(1)

---

(1) «Pratique des relations et négociations sociales » JEAN LOUIS BIRIEN P.116.

l'expression au même moment de mécontentements différents de quelques centaines de personnes.

- la gestion sociale d'une entreprise passe obligatoirement par :
- la mise en place de tableaux de bord réunissant des indicateurs sociaux au niveau de chaque établissement, de chaque service et de chaque atelier ;
- un suivi constant de ses indicateurs et une analyse de toute anomalie pour rechercher les causes réelles et faire la différence entre les indications cycliques de certains syndicalistes, annonçant en permanence un prochain conflit inévitable, et l'apparition d'un véritable mécontentement source possible d'un réel conflit
- une prise de décision sans attendre une dégradation plus accentuée du climat.

### 2-3-1) Le tableau de Bord social :

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs à la disposition d'un responsable pour mesurer périodiquement les écarts entre les réalisations et les objectifs. Du point de vue social, le tableau de bord permet à un responsable de mesurer l'amélioration ou la détérioration du climat par le suivi quantitatif (mesure) des conflits déviés qui servent d'indicateurs sociaux. Pour suivre le climat dans un établissement, un service ou un atelier, il est intéressant de retenir une dizaine de clignotants par secteur et de les

suiues au mois, voire à la semaine, quand le climat se dégage ou que s'annonce une réorganisation ou une négociation importante.

### 2-3-2) Recherche des indicateurs :

Les indicateurs ou les clignotants sont choisis parmi les incidents critiques, c'est-à-dire des incidents de fonctionnement apparemment sans liaison directe avec le climat social, mais qui peuvent avoir pour origine un mécontentement, une tension, un changement d'habitude mal vécu.

C'est la variation simultanée de plusieurs indicateurs, sans points communs, en amont, si ce n'est une dégradation du climat qui impose la vigilance.

La détérioration des ratios suivant la qualité en même temps que l'augmentation de l'absentéisme et la multiplication des accidents du travail, avec ou sans arrêt dans une même unité, doivent déclencher une analyse plus fine du climat et inciter l'encadrement à une plus grande présence sur le terrain et une meilleur analyse des insatisfactions actuelles.

L'étude doit se faire par secteur pour que des indicateurs chiffrables soient significatifs, il est nécessaire d'avoir un effectif suffisant dans des emplois, des conditions de travail identiques avec un management commun..... (1)

---

(1) JEAN TAIEB : « Les tableaux de Bord de la gestion sociale » P.76

### 2-3-3) Les 03 rôles d'un indicateur social :

- Informer :

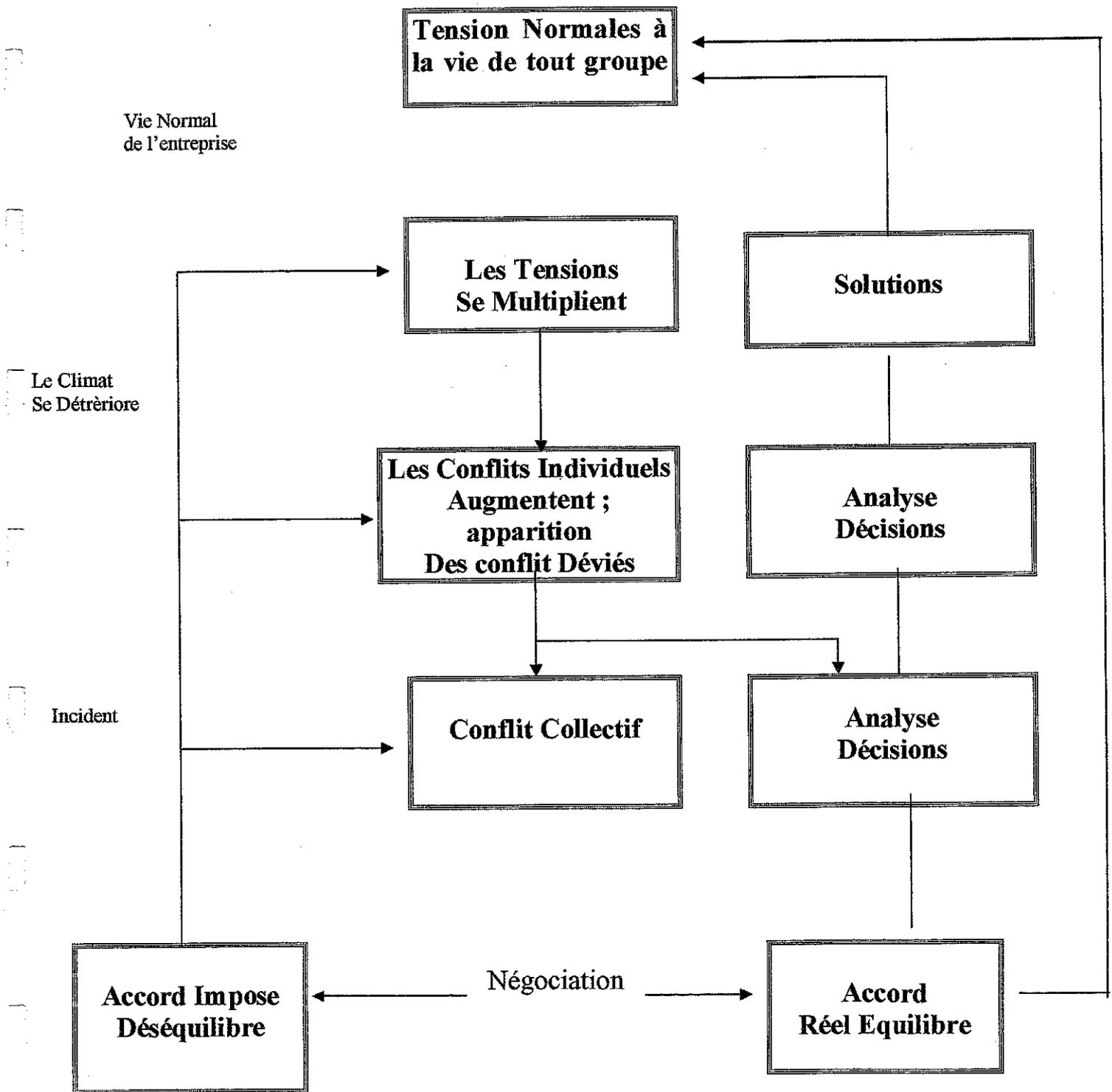
Le premier rôle dévolu à tout indicateur social est un rôle d'information. Cette information permet à l'Entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale qu'elle a mise en œuvre.

- Diagnostiquer :

Le deuxième rôle des indicateurs sociaux est de permettre un diagnostic, c'est-à-dire de faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.

- Prévoir :

Le troisième rôle des indicateurs sociaux est de prévoir les indicateurs d'alerte permettent de détecter les éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements de préciser les moyens nécessaires pour mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagés.



**Le Schéma du Climat Social d'une Entreprise**

## B) L'évolution des revendications :

La première formulation des revendications ne traduit pas toujours les insatisfactions réelles de ceux qui les posent. Les revendications matérielles (salaire et sécurité) ont été prioritaires pendant des dizaines d'années, elles constituaient le menu habituel des négociations.

Les syndicats et direction étaient habitués à réclamer et à donner sur ces mêmes thèmes, les négociateurs n'ont pas pris en compte l'apparition de besoin non matériels (estime, considération, développement, création) tous était résolu par les salaires ou les primes.

Les grèves réunissaient les mécontents sous les mêmes revendications réelles et unique, la négociation est difficile mais possible au niveau centralisé, quand un conflit réunit des centaines, de mécontents et au même moment pour des raisons différentes, la négociation, ne peut être efficace ne peut se dérouler qu'avec la participation étroite de l'encadrement.

- les négociations centralisées traitent facilement les revendications matérielles exprimées, de plus les accords signés sont faciles à contrôler dans leurs applications.

- actuellement les sources de mécontentement sont multiples et touchent tous les besoins matériels et non matériels, mais les revendications continuent à s'exprimer surtout en terme de salaire et de conditions matérielles de travail.

Il est nécessaire, au travers des revendications exprimés, de rechercher la ou les causes réelles du mécontentement.

Dans le contexte économique actuel, il n'est plus possible pour les directions d'entreprise de répondre à des revendications qualitatives par des augmentations de salaires.

Les primes et les augmentations de salaires ne suffisent pas, non plus, à compenser le manque d'intérêt au travail, un manque d'autonomie dans le travail ou un sentiment d'insécurité. Il s'agit de traduire chaque revendication dans sa réalité profonde. Pour chacune, il est nécessaire de se poser un certain nombre de questions.

### 2-3) La gestion des tensions :

Les conflits éclatent rarement spontanément dans les entreprises, les organisations syndicales n'ont plus le poids nécessaire, quelle que soit la taille de l'entreprise pour décréter une grève qui serait suivie par une majorité du personnel.

Les grève éclatent quand le mécontentement est collectif, qu'il ait pour origine une cause unique ou de multiples causes.

Si la grève était hier l'expression de plusieurs milliers de personnes autour des mêmes revendications, elle est plus fréquemment aujourd'hui

## **Conclusion :**

Nous pouvons conclure donc, que les relations de travail entre les différents acteurs sociaux d'une organisation sont de nature plus ou moins conflictuelle et nécessitent par conséquent des systèmes de régulation capables de canaliser les affrontements inévitables entre les partenaires sociaux.

***CHAPITRE III***  
**LE SYSTEME DE REPRESENTATION DU PERSONNEL  
ET LA NEGOCIATION DANS L'ENTREPRISE**

### **INTRODUCTION:**

Ce chapitre comprend deux parties ; la première a été réservée à l'histoire du mouvement syndical ainsi qu'à leur implication et aussi le système de représentativité du personnel.

Quand à la deuxième, elle a été consacrée à la négociation collective et ses différentes étapes au sein de l'Entreprise.

Les parties à la négociation collective sont avant tout l'employeur ou ses représentants et les représentants des travailleurs.

## PAR 1 : LE SYSTEME DE REPRESENTATION DU PERSONNEL

### SECTION 1 : LES SYNDICATS.

Le syndicat est un groupe de personnes exerçant leur activité dans une même branche de métier ou dans un même secteur d'activité, visant à assurer la défense de leurs intérêts professionnels et de leurs conditions de travail.

Les fonctions des syndicats et leur importance dans les relations de travail dépendent des traditions nationales, elles mêmes étroitement conditionnées par l'histoire et par les conditions d'émergence du mouvement syndical.

Il existe deux grandes catégories de syndicats : les syndicats professionnels, composés de tous les professionnels d'une branche d'activité, et les syndicats de l'industrie, qui regroupent tous les salariés d'une industrie.

Il existe également des syndicats représentant les membres de la fonction publique, les employeurs (syndicats patronaux) et des syndicats regroupant des salariés sur la base de leur qualification (tels des syndicats de cadres).

Dans la plupart des pays, les syndicats sont fédérés en de grandes centrales syndicales, telles que le BRITISH trade union congress (TUC) en Grande-Bretagne, la confédération générale du travail (CGT) en France, ou l'Américain Fédération and Congress of industrial organisations (AFL-CIO) aux Etats-Unis...(1)

1-1) Histoire du mouvement syndical :

L'histoire des syndicats se confond avec celle des mouvements issus du monde ouvrier, qui ont tenté de constituer une réponse organisée à l'apparition de nouveaux modes d'organisation du travail, conséquence de la révolution industrielle.

Autrefois, il existait bien des systèmes de corporation établie sur une base professionnelle, qui détenaient, avec l'accord des pouvoirs public, le monopole de l'embauche, de l'agrément et de la formation, mais ces types d'associations, que l'on observait, par exemple dans la France de l'ancien régime, ne regroupaient que des travailleurs qualifiés et des artisans et mêlaient dans une même organisation, patrons et ouvriers

---

(1)P. SILVESTER ET P. WAGRET : « *Le syndicalisme contemporain* » P.19

. Ces coalitions ont disparu avec l'essor de l'industrialisation : considérées comme des entrave à la liberté, elles sont par exemple interdites en France pendant la révolution, et en grande Bretagne dès 1799..... (1)

\*les premières contestations sont le fait des ouvriers les plus qualifiés, qui réclament d'abord le droit d'association, concentrent leurs actions sur un certain nombre de demandes à caractères étroitement catégoriel.

\*au 19<sup>ème</sup> siècle, on assiste à un élargissement de l'audience du mouvement syndical et à une mutation de ces objectifs. En grande Bretagne, la liberté d'association est reconnue en 1825. Il faut attendre 1864, en France pour reconnaître le droit d'association... (2)

---

(1) et (2) CD Encyclopédie MICROSOFT/Encarta 2002

\*a la fin du siècle, de puissante organisation syndicales naissent dans les principaux pays industrialisés, à l'image du tarde unions congres (TUC) en grand Bretagne, de la ligne des syndicats Allemands (ADGB) créée en 1892... (1)

\*dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle, le fait syndical est devenu une réalité, accepté dans la majorité des pays industrialisés. Une fois la question de leur existence résolue, les syndicats peuvent donc se consacrer à la lutte pour la satisfaction de certains objectifs.

1-2) Rôle et fonction du syndicat :

1-2-1) Le travailleur doit-il obligatoirement adhérer au syndicat ?

Non, Personne ne peut l'y contraindre. Chaque ouvrier et employé décide lui-même s'il doit ou non adhérer au syndicat, il y a sans doute parmi les jeunes ouvriers et employés des personnes qui ne comprennent pas encore tout l'intérêt d'adhérer au syndicat. Le militant syndical leur explique l'importance des syndicats pour la classe ouvrière. Mais la décision d'adhérer ou de ne pas adhérer au syndicat dépend strictement du travailleur.

---

(1) « a négociation collective » Manuel P.120

1-2-2) De quels droits jouit le syndiqué ?

Chaque syndiqué a la possibilité d'agir sur la vie de son organisation, de contrôler son activité et d'y participer, de faire preuve d'initiative. Les organes syndicaux veillent à la sauvegarde des droits des syndiqués, déterminés dans les statuts des organisations professionnelles.

Chaque syndiqué a le droit d'élire et d'être élu à tous les organes syndicaux, aux conférences et aux congrès. Il a le droit d'avancer ou de repousser une candidature, le droit de critiquer le travail des dirigeants. L'organisation régulière de compte rendu et l'élection prévue par les statuts assure le contrôle systématique par les syndiqués du fonctionnement des organes du syndicat.

1-2-3) L'implantation syndicale :

L'implantation syndicale est définie comme le désir de rester membre du syndicat, la volonté de faire des efforts pour le bien du syndicat et la croyance et l'acceptation des buts du syndicat. (1)

---

(1) JOSE ALLOUCHE «Gestion des ressources humaines, Une gestion éclatée »

Un consensus peut être établi autour d'une structure en trois composantes :

- **La loyauté syndicale** : fierté d'appartenance au syndicat, mais aussi pleine réalisation des avantages tirés de l'adhésion,
- **La responsabilité envers le syndicat** : sentiment de responsabilité à l'égard du syndicat, volonté de remplir les tâches quotidiennes d'un membre pour maintenir la permanence du fonctionnement et contribuer au soutien des intérêts du syndicat.
- **La volonté de travailler pour le syndicat** : volonté de faire plus pour le syndicat que ce qui est demandé à un simple adhérent. Donc les relations entre les différentes dimensions de l'implication syndicale, établissent que la loyauté syndicale est la première attitude à se développer, entraînant par la suite l'attitude de responsabilité envers le syndicat. Enfin, ces deux attitudes donnent naissance à la volonté de travailler pour le syndicat.

1-3) Fondation de la F.S.M : Les statuts (03 Octobre 1945)

La fédération syndicale mondiale déclare que ses objectifs essentiels sont :

- a) D'organiser et d'unifier dans son sein les syndicats du monde entier, indépendamment des questions de race, de nationalité, de religion ou d'opinion politique ;
- b) D'aider les travailleurs à organiser leurs syndicats partout où il sera nécessaire dans les pays moins développés socialement ou industriellement ;
- c) De poursuivre la lutte pour l'extermination de toutes les formes fascistes de gouvernement.
- d) De combattre la guerre et ses causes et de travailler en vue d'une paix stable et durable ;
- e) De représenter les intérêts des travailleurs dans toutes les institutions internationales ;
- f) D'organiser la lutte commune des syndicats de tous les pays :
  - Contre toutes les atteintes aux droits économiques et sociaux des travailleurs et aux libertés démocratiques ;
  - Pour la satisfaction du besoin de sécurité dans le plein emploi des travailleurs,

- Pour l'amélioration progressive des salaires, de la durée du travail et des conditions de travail,
- Pour une législation sociale complète et suffisante, en vue de protéger les travailleurs et leurs familles contre les risques du chômage de la maladie, des accidents et de la vieillesse,

g) de préparer et d'organiser l'éducation des syndiqués en ce qui concerne la question de l'unité internationale des travailleurs.

1-4) Le droit syndical dans l'Entreprise :

- La garantie de la liberté collective de constitution de syndicats ou de sections syndicales dans l'entreprise, à partir des organisations syndicales représentatives à l'échelon national.....
- La protection des délégués syndicaux dans les conditions analogues à celles dont bénéficient les délégués du personnel et les membres du comité d'entreprise ;
- Les prérogatives de l'organisation syndicale et des délégués syndicaux dans l'entreprise, ces prérogatives concernent notamment la discussion et la conclusion d'avenant d'entreprise, et le droit de déterminer par accord des règles concernant la structure et le montant des salaires, primes et gratifications ;

- Des moyens d'expression de l'organisation syndicale et des délégués syndicaux ;
- La collecte des cotisations à l'intérieur des entreprises, pendant le temps de travail,
- La liberté de diffusion de la presse syndicale et des actes syndicaux dans l'entreprise,
- Le libre affichage des communications syndicales dans les conditions permettant une communication effective des travailleurs,
- La mise à la disposition des organisations syndicales d'un local approprié,
- Le droit de réunion.

1-4-1) Les nouvelles technologies et les syndicats :

Les nouvelles technologies déterminent l'apparition de formes nouvelles de relations sociales. Même si, dans les pays en voie de développement l'action syndicale et le droit syndical restent profondément marqués par l'héritage laissé par l'organisation taylorienne de l'Entreprise. Les syndicats doivent intégrer ce phénomène et le prendre en compte.

Internet, par exemple peut être un outil pour augmenter la productivité et améliorer la gestion des Entreprises, mais peut aussi être un instrument de surveillance permanente, voir de « flicage » des salariés contre lequel les syndicats peuvent et doivent lutter..... (1)

Exemple : Certaines des formes utilisées par les travailleurs des usines DANONE pour tenter d'empêcher la fermeture des usines « LU » en sont une illustration, en effet, face à une Entreprise qui , pour procéder à des licenciements boursiers cherchait à fermer des usines pourtant rentables, et cela malgré une augmentation considérable du chiffre d'affaires, les salariés ont largement diffusé sur Internet un appel au boycott des produits de la firme et leurs propositions alternatives au licenciements projetées...(2)

Internet peut être un moyen de renouveler certaines des formes de l'action syndical, spécialement en matière de communication.

---

(1) MARC RICHEVAUX « Travail et Nouvelle économie » PP.112

(2) Internet : Wab info @ilo.org.

1-5) Enregistrement et reconnaissance des syndicats :

A première vue, l'enregistrement des syndicats par les autorités et leur reconnaissance par les employeurs semble de simples formalités. En fait, on touche ici de très près aux droits des syndicats, et les procédures établies, par leur nature application, soulèvent parfois de grands problèmes.

Parmi les conventions internationales du travail, deux en particulier :

\* La convention (n°87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.

\* Et la convention (n°98) sur le droit d'organisation et de négociation préalable, de constituer des organisations de leur choix et de s'y affilier.

1-5-1) L'enregistrement :

La loi prévoit, dans beaucoup de pays, l'enregistrement des syndicats, enregistrement obligatoire ou facultatif.

Essentiellement, la formalité consiste en l'enregistrement et en la publication du nom et de l'adresse du syndicat, avec les noms des principaux dirigeants.

Les fondateurs d'un syndicat peuvent être requis de déposer auprès de l'administration les statuts de l'organisation et les noms de ceux qui sont chargés de la direction. Il s'agit d'une mesure de publicité, destinée à informer

l'administration, les employeurs, les travailleurs et le public de l'existence du syndicat.

1-5-2) La reconnaissance :

Dans le vocabulaire de la négociation collective, le mot « reconnaissance » a une signification particulière. En reconnaissant un syndicat, l'employeur ne reconnaît pas simplement son existence : il l'accepte comme interlocuteur pour la négociation, soit à titre exclusif, soit avec d'autres syndicats.

La loi pourrait aider l'employeur à prendre une décision de reconnaître ou ne pas reconnaître un syndicat, par exemple un employeur peut reconnaître un syndicat si celui-ci peut prouver qu'il représente vraiment un certain pourcentage du personnel ou de l'unité de négociation.

- La législation et la pratique sont si diverses ici que l'on peut dire qu'il n'y a pas deux pays où elles soient exactement les mêmes. Certains possèdent une réglementation stricte que d'autres n'ont pas.

Dans les pays de plus en plus nombreux, les employeurs, sont tenus par la loi de reconnaître un syndicat si certaines conditions sont remplies. Ailleurs, le principe de la reconnaissance facultative demeure, parfois parce que ni les

employeurs ni les travailleurs ne veulent que l'état intervienne dans les relations professionnelles.

**SECTION 2 : REPRESENTATION DU PERSONNEL :**

Le droit du travail repose sur la répartition des droits et des devoirs du salarié et de l'employeur dans le cadre du contrat de travail.

A cette conception s'ajoute une régulation des rapports de travail par l'intermédiaire de la représentation du personnel.

Celle-ci est composée de trois instances principales : les délégués du personnel émettent des réclamations sur l'application dans l'entreprise des lois, règlement, conventions et accords collectifs ; le comité d'entreprise est informé et consulté sur toutes les questions ayant une conséquence sur l'emploi. Les délégués syndicaux sont les partenaires principaux de la négociation et du règlement des conflits du travail.

-Les délégués du personnel sont élus dans les entreprises de 10 salariés et plus, les membres du comité d'entreprise sont élus dans les entreprises de 50 salariés et plus, et les délégués syndicaux sont nommés, dans les entreprises de 50 salariés et plus, par les syndicats représentatifs. (1)

---

(1) Pierre ROMELAER « Gestion des ressources humaines » page 97

2-1) Les délégués :

2-1-1) Les délégués du personnel :

Les délégués ont le droit de présenter à l'employeur des réclamations individuelles et collectives concernant :

- les salaires
- l'application du code du travail, des conventions et des accords collectifs auxquels l'entreprise est tenu à les élaborer, l'application des lois et règlements concernant l'hygiène et la sécurité.

Les délégués ont le droit de présenter leurs observations et suggestions au comité d'entreprise comme ils ont le droit de présenter à l'inspecteur du travail toutes plaintes et observation concernant l'application des lois et règlements que sa fonction lui donne mission de contrôler : demander à l'inspecteur du travail d'effectuer une visite dans l'entreprise et à cette occasion accompagner l'inspecteur.

- L'employeur doit :

\*Communiquer aux délégués les textes des conventions accords collectifs.

\*Informer régulièrement les délégués de l'évolution du travail temporaire.

i. Les enjeux :

Par définition, lieu de réclamations, espace d'expression des insatisfactions des salariés par l'intermédiaire de leurs représentants, les réunions mensuelles des délégués du personnel marquent le style des relations sociales dans l'Entreprise. Rien n'est plus significatif que l'étude d'un registre des délégués du personnel pour percevoir la réalité du dialogue sociale dans une entreprise.

Multiplication des question, enchevêtrement des revendications syndicales et de réclamations mineures pour l'employeur et essentielles pour le confort du salariés, absence de questions, réponses dilatoires ou renvois perpétuels à une étude en cours... la prise en considération des délégués par la direction, la volonté de travailler ensemble ou au contraire la volonté d'écarter les délégués de tous les vrais problèmes de l'entreprise transpirent à chaque page.

a) L'essentiel pour conduire des réunions de délégués du personnel :

- Préparer avec soin les réponses aux questions posées, prévoir les objections présentées par les délégués : ne jamais fermer toute les portes.
- La considération et l'écoute doivent être non seulement réelles mais visibles.

- Toujours garder un ton calme, baisser la voix après chaque agression pour ne pas créer l'escalade de la violence verbale.
- Ne pas entrer et encore moins créer la polémique, cerner les questions de répondre, faire préciser la question floue avant la réunion, vérifier s'il s'agit d'un problème concernant une personne, plusieurs personnes ou toute une catégorie.
- Ne pas hésiter à faire une suspension de séance quand les esprits s'échauffent de trop : agressivité contre le chef d'établissement, agression entre eux (être le témoin d'agression verbale violente entre des délégués de syndicats différents n'est jamais un plus pour le chef d'établissement, les délégués seront tentés de lui faire payer leur manque de cohésion par une attaque contre lui.
- Avant et après chaque réunion, chercher le fil rouge : point commun a différentes questions, ou attitude commune durant la réunion quelle que soit la question abordée.

2-1-2) Comité d'Entreprise :

Le comité d'entreprise est composé :

- du chef d'entreprise, qui préside le comité ;
- des représentants du personnel titulaire ;
- des représentants du personnel suppléants ;
- des représentants syndicaux.

Le fonctionnement du comité exige qu'il décide de son règlement intérieur et qu'il élise son secrétaire, nécessairement parmi les membres titulaires. Le comité a également la possibilité de créer en son sein des commissions pour préparer son travail.

L'employeur doit informer le comité dans le mois qui suit l'élection sur : la forme juridique de l'employeur, la position de l'entreprise dans sa branche d'activité, l'organisation de l'entreprise, les perspectives économiques.

a/ Les enjeux :

Les salariés recherchent la sécurité d'emploi, le maintien et le développement de leurs revenus, un intérêt dans leur travail et la participation à la vie de l'entreprise. Les gouvernements successifs prônent le développement de l'emploi, la diminution du chômage, le contrôle accru des

heures supplémentaires, la diminution des heures de travail sans déstabiliser l'équilibre financier de l'entreprise.

Le comité d'entreprise est, le carrefour de tous ces impératifs et contraintes. Point de passage des dérogations, il est le lieu de consultations et de recherches des innovations dans le cadre d'une politique sociale dynamique et souple. C'est l'espace d'expression et de participation des salariés par l'intermédiaire de leurs représentants.

**b/ La préparation de la réunion :**

Comme pour la réception des délégués du personnel, l'employeur doit préparer avec soin la réunion, étudier ses réponses, faire l'inventaire des objections qu'elles soulèveront et préparer les explications nécessaires.

Chaque réunion du comité d'entreprise a un aspect pédagogique, oublié trop souvent. Les aspects économiques (marché, politique financière, politique commerciale etc....) doivent être expliqués à partir des préoccupations et du niveau des membres du comité. L'incompétence économique est le meilleur ferment de l'agressivité des élus et parfois du président.

Le langage économique passe mal quand il est pratiqué au moment où l'entreprise connaît des difficultés, mais était ignoré du temps où elle faisait des bénéfices. Chaque réunion comprend trois parties :

- 1- le procès verbal de la réunion précédente ;
- 2- l'étude des questions spécifiques du mois ;
- 3- le rapport d'activités des commissions et informations ou consultations sur les questions également prévues dans le programme annuel.

Cette méthode de travail permet une meilleure préparation de part et d'autre. Elle est l'assurance de ne pas oublier des consultations obligatoires dont l'absence pose de sérieux problèmes quand la situation se détériore avec les syndicats. Elle donne une certaine rigueur et une plus grande efficacité aux réunions. Les questions portées à l'ordre du jour doivent être clairement exprimées et le président à tout intérêt à se faire préciser le sens de chacune des questions transmises par le secrétaire pour préparer l'ordre du jour.

#### 2-1-3) Les délégués syndicaux :

Chaque syndicat représentatif peut désigner auprès de l'employeur un délégué syndical dans chaque entreprise de 50 salariés et plus (1).

---

(1) *PIERRE ROMELAER « Gestion des ressources humaines » Page 111.*

Les délégués syndicaux ont pour mission de présenter à l'employeur les revendications des salariés, et ils sont les partenaires de l'employeur dans toutes les négociations collectives :

- Négociation annuelle sur les salaires réels, la durée et le temps de travail.
- Chaque syndicat représentatif ayant constitué une section syndicale d'entreprise peut désigner un ou plusieurs délégués syndicaux (DS).
- Dans les entreprises qui emploient moins de 50 salariés, les syndicats représentatifs peuvent désigner un délégué du personnel, pour la durée de son mandat comme délégué syndical.

Si l'effectif diminue de façon importante et durable en dessous du seuil de 50 salariés, il appartient au directeur départemental du travail et de l'emploi de mettre fin au mandat de délégué syndical.

**a/ Condition et désignation :**

Le délégué syndical doit remplir certaines conditions :

- appartenance à l'entreprise.
- 18 ans accomplis.
- 1 an d'ancienneté
- capacité électorale.

Le nombre de délégués est fixé en fonction de l'effectif de l'entreprise, la loi ne prévoit pas de suppléant.

## **PAR 2 : LA NEGOCIATION DANS L'ENTREPRISE:**

### **SECTION 1 : LA NEGOCIATION COLLECTIVE:**

#### **1-1) Définition :**

Négocier, c'est traiter une affaire avec quelqu'un ; engager une série d'entretiens, de démarches pour conclure l'affaire, parvenir à un accord, sur le marché de l'emploi, il y a continuellement négociation entre employeurs et travailleurs.

La négociation collective, celle qui se déroule entre un groupe de travailleurs agissant ensemble ou leur syndicat et un employeur ou un groupe d'employeurs.

- Le principe de la négociation collective apparaît assez simple, mais son application peut revêtir une variété presque infinie de formes lorsque la conférence internationale du travail a décidé, en 1981 d'adopter une nouvelle convention, la convention n°154, sur la question, elle a jugé utile de donner la définition suivante : (1)

---

(1) « la négociation collective » manuel d'éducation ouvrière – Page 01

- Le terme « négociation collective » s'applique à toutes les négociations qui ont lieu entre un employeur, un groupe d'employeur ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part, en vue de :

- a) fixer les conditions de travail et d'emploi
- b) régler les relations entre les employeurs et les travailleurs
- c) régler les relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs.

**1-2) Les étapes d'une négociation :**

Chaque réunion de négociation, pour être constructive, doit passer par différentes étapes :

**1<sup>ère</sup> étape : La phase d'ajustement :**

Toute négociation passe par une étape où la direction doit établir le contrat direct et collectif, les négociateurs doivent montrer leur volonté de consulter, de s'informer, ils doivent identifier les besoins, être disponibles et tolérants, accepter les autres et leur logique différente. Cette volonté de comprendre l'autre se traduit par la multiplication des questions, une attitude d'écoute, une accessibilité permanente, un intérêt réel, la meilleure preuve de

Sa volonté de progresser est la réformation systématique de propositions des différents partenaires et la synthèse fréquente des débats intègrent les idées qui ne sont pas les vôtres.

**2<sup>ème</sup> étape : La phase d'engagement :**

Au cours de cette étape, il s'agit de proposer, d'affirmer, d'être intelligent. Il ne s'agit pas d'énoncer des vérités mais d'argumenter, de prouver dans la logique et le niveau des connaissances des différentes parties prenantes. Le faible niveau économique des partenaires sociaux dans l'entreprise a été longtemps un obstacle majeur à la négociation. Il rendait difficile les explications vérifiables et compréhensibles de chiffres qui n'étaient donnés que globalement avec un vocabulaire d'expert comptable, la transparence est un outil précieux à condition qu'elle soit permanente.

Dans cette deuxième étape, il faut discuter, argumenter, savoir se montrer ferme, mettre en évidence les convergences et les divergences, distinguer les objectifs de chacun, se mettre d'accord sur l'écart séparant les différentes positions.

C'est la phase d'affrontement souvent difficile voire pénible à animer où les suspensions de séances sont nombreuses, les portes qui claquent fréquentes et les déclarations à la presse tonitruantes. Quand une négociation commence par cette deuxième étape en brûlant la première, la négociation

devient une négociation de combat, où chacun cherche à vaincre l'autre et à gagner.

**3<sup>ème</sup> étape : Phase de l'arrangement :**

Il s'agit de faire le bilan, de rechercher et de montrer les points d'accord, confirmer les points non négociables, viser le profit mutuel. En fin d'une réunion de négociation, il faut décompresser préparer l'avenir. Préparer la prochaine réunion, gommer la rigueur de certains affrontements pendant la présente réunion, montrer le chemin parcouru ensemble et ce qui reste à faire, ce qui permet de dégager l'objectif de la prochaine réunion.

Plus la réunion a été dure, plus la phase décompression est importante et permet d'assurer le maintien des relations. A chaque fois que cela est possible il est important de se mettre d'accord sur un texte, montrant le déroulement de la réunion y compris sa rugosité, les points d'accord et de désaccord. Il est toujours intéressant de prendre l'habitude de signer des documents ensemble.

**1-3) Conditions fondamentaux ; et domaine de la négociation collective :**

**La première** : est que les travailleurs aient le droit de former des organisations de leurs choix et de s'y affilier.

**Autre condition** : les deux parties doivent être de bonne foi, volontiers à propos de la négociation collective.

Chaque partie doit être prête à écouter les arguments de l'autre et à en tenir compte. L'employeur et les travailleurs doivent de faire en sorte que la convention, une fois conclue, déploie ses effets qu'elle soit respectée par tous les intéressés.

1-3-2) Le domaine de la négociation collective :

Les premières conventions collectives ne portaient que sur les salaires et la durée du travail, les salaires ont toujours été un sujet important quant à la durée du travail – objet, au XIX siècle de tant de manifestations pour la journée de dix, de neuf et plus tard de huit heures..... (1)

Pour beaucoup de travailleur, il s'agit toujours de fixer de simple salaire, la somme qu'il toucheront, mais à cela s'ajoutent pour d'autres, tout sortes de problèmes : rémunération des heures supplémentaires, rémunération au rendement, primes de productivité de pénibilité, augmentations annuelles d'ancienneté, gratification de fin d'année, congé payés....

---

(1) « *La négociation collective* » Manuel d'éducation ouvrière P.96

- Parmi les autres conditions de travail sur lesquelles porte parfois la négociation collective, on mentionnera la sécurité et l'hygiène. la négociation collective tend fréquemment à protéger la personne du travailleur. Les travailleurs sont parfois traités comme des agents de production plutôt que comme des êtres humains.

Quelle que soit leur tâche leur dignité doit être respectée : ils ne doivent pas être exposés aux insultes et aux brutalités, à l'arbitraire ou à la discrimination.

#### 1-3-3) Obstacles de la négociation collective :

On peut soutenir que le droit de négociation collective est un droit fondamental et qu'en conséquence les travailleurs devraient tous être en mesure de l'exercer.

Les obstacles sont de deux sortes :

✳ l'obstacle le plus important est l'absence d'employeur ; les travailleurs n'ont personne avec qui négocier

Autre obstacle : l'éloignement de l'employeur qui vit peut-être à la ville, employant des travailleurs ruraux qu'il ne voit jamais, en plus, il ne délègue pas ses pouvoirs à un gérant pour négocier.

✳ un autre obstacle : le refus d'un employeur de reconnaître un syndicat ou l'interdiction de la négociation collective par la loi.

1-3-4) La négociation collective et la loi :

Les avis se diffèrent, dans les syndicats et ailleurs sur le rôle que la loi doit ou ne doit pas jouer dans la négociation collective. Dans certains milieux, les positions anciennes sont remises en question en fonction des constatations qui ont pu être faites sur le plan national ou international. Il n'est donc pas possible d'énoncer des règles générales précises.

En faveur de l'intervention du législateur, on dit que, lorsque les syndicats sont relativement faibles et leurs dirigeants inexpérimentés, la loi doit être là pour les protéger.

En l'absence de dispositions législatives, il serait difficile de compter sur les employeurs pour respecter les droits des travailleurs. Certains travailleurs craignent que les employeurs n'aient trop de pouvoirs alors que les syndicats n'ont ni les moyens financiers ni les connaissances qu'il faudrait on voit donc dans la loi une force sur laquelle s'appuyer.

1-4) La négociation des salaires :

Selon les économies, on pouvait distinguer deux grandes méthodes de fixation des salaires : dans les économies de marché, c'était la négociation collective entre employeur et travailleurs ; dans les économies planifiées, c'était la détermination des salaires par le gouvernement ou l'organe de

planification central. Dans le premier cas l'employeur s'efforçait de maintenir la charge salariale au plus bas pour rester compétitif, tandis que les travailleurs, cherchaient à obtenir plus que l'employeur n'offrait, tout en sachant que, si les salaires étaient trop élevés, l'employeur risquait de ne plus pouvoir poursuivre son activité.

#### 1-4-1) Le revenu des travailleurs :

Le salaire semble, à première vue, la plus simple des notions : la somme que le travailleur reçoit en fin de semaine ou de mois.

En fait les choses sont plus complexes, Il faut tenir compte de la nature et de l'importance des retenues opérées, le cas échéant par l'employeur, des conditions de rémunération des congés ou des périodes de maladie, sauf dans les régimes très simples, le salaire touché par le travailleur se compose de plusieurs éléments : il peut comprendre le salaire de base, les primes, la rémunération des heures supplémentaires, toutes sortes d'allocation ou d'indemnités (frais de déplacement, indemnité de logement....)

#### 1-4-2) Rémunération liée aux résultats :

Dans la plupart des pays, une partie de main d'œuvre est rémunérée selon un système qui lie le gain aux résultats du travail. Au sein du mouvement syndical, on a reproché aux systèmes de rémunération liés au

résultats d'être nocifs pour les salariés, de les obliger à travailler à un rythme qui est parfois dangereux pour leur sécurité et leur santé.

1-5) L'essentiel avant et durant les négociations :

Avant :

- Avoir des objectifs clairement définis, simples et concis (les écrire en un minimum de mots, une phrase, deux maximums),
- Préparer la négociation avec les opérationnels, ceux qui connaissent le terrain et qui vont ensuite appliquer l'accord,
- Vérifier la cohérence des objectifs et des propositions avec les politiques de l'Entreprise et l'application des points de l'accord envisagé avec le style de management,
- Projeter les conséquences humaines, sociales, financières des différentes propositions sur les prochaines années en fonction d'hypothèse de développement de stagnation ou de récession pour l'entreprise,
- Se mettre à la place de l'autre : définir les positions de chaque partie prenante sur chaque point proposé,
- Analyser les position de chaque partie prenante : syndicats, encadrement différentes catégories de personnel, direction,

- Rencontrer de représentants des différentes parties prenantes, tester le niveau d'engagement possible de chaque organisation syndicale et leur degré d'ouverture sur le thème négocié,
- Vérifier la position personnelle des délégués qui participeront et mèneront les négociations du côté syndicales.
- Analyser le climat social avant de lancer la négociation.

**Pendant :**

- Fixer la règle du jeu et un calendrier dès la première réunion et s'y tenir.
- Présenter l'essentiel rapidement, sans détail mais pour permettre à tous les participants de connaître l'orientation de la direction, sans langue de bois et sans périphrase.
- Présenter toujours plusieurs propositions ;
- Permettre aux représentants de chaque organisation syndicale de donner leur avis ;
- Se mettre à la place de l'autre, accepter ses objectifs, ses contre-propositions reformuler, noter avant d'argumenter et éventuellement de maintenir ses propres positions.
- Commencer la négociation par le point et obtenir un accord de principe sur le point rédigé.

Faire, à la fin de chaque réunion, un compte rendu écrit relevant les points d'accord et de désaccord, l'objet de la prochaine réunion et essayer d'obtenir l'accord et si possible la signature des représentants des syndicats participant à la réunion.

Impliquer les opérationnels durant les négociations, les faire participer aux négociations, communiquer vite, après chaque réunion.

**Et toujours :**

Impliquer à chaque stade les opérationnels, prendre le temps et laisser à toutes les parties prenantes le temps de mûrir le projet. Avoir toujours d'autres négociations d'avances (savoir où l'on veut aller).

**SECTION 3 : AUTRE SUJET DE NEGOCIATION :**

3-1) Les conditions de travail : la durée du travail.

L'histoire sociale de la dernière décennie a été marquée par une réduction lente mais régulière de la durée hebdomadaire moyenne du travail. Plusieurs forces ont agi dans ce sens, notamment les lois sociales, les organisations humanitaires et l'OIT (l'organisation mondiale du travail), et aussi l'évolution technique.

Le mouvement syndical n'a pas été la moindre de ces forces : la réduction de la durée du travail a toujours été l'un de ses grands objectifs.

\*La durée du travail est un terme qui désigne la longueur de la journée ou la semaine de travail, la fixation de la durée du travail constitue un des thèmes privilégiés de la négociation sociale, travailler moins, ou travailler autrement, se double d'un débat sur l'intérêt de réduire la durée du travail dans le cadre de la lutte contre le chômage.

3-1-1) La semaine de Cinq Jours :

Durant la crise économiques 1929, le mouvement de la lutte pour la semaine de cinq jours s'étend, notamment au Etats-Unis, où les dirigeants

syndicaux proposent que la réduction de la durée du travail permette l'embauche de salariés supplémentaires.....(1)

Ce sont les ouvriers australiens qui entament en 1856 le mouvement pour la journée de huit heures. En 1866 la relève est prise par une organisation socialiste, animée par KARL MARX, suivie par les centrales syndicales américaine et Britannique, respectivement en 1866 et en 1869...(2)

### 3-1-3) Les congés :

La plupart des travailleurs bénéficient de divers types de congés payés les congés annuels, et c'est en grande partie grâce aux efforts des syndicats.

Avant que ceux-ci n'existent, les salariés, en général, n'avaient pas de vacances et, s'ils en avaient, ils n'étaient pas payés pendant ce temps. Les congés annuels payés varient, allant d'un minimum d'une semaine à cinq ou six semaines. La plus récente des conventions internationales du travail consacrées à cette question, la convention (n°132) sur les congés payés (révisée), 1970, fixe la durée minimale à trois semaines de congé pour une année de service.

---

(1) RICHARD CD *Encyclopédie /MICROSOFT*

(2) B. FREEMAN « *Pourquoi les syndicats* » P.04

3-1-2) La journée de Huit Heures :

Les travailleurs souhaitent aussi être payés, les jours de fêtes religieuses et autres jours fériés officiels.

Ces congés payés sont généralement prévus par la loi, mais il arrive que la question doit être réglée par la négociation collective.

Il y a plusieurs autres sortes de congés payés. C'est ainsi que les employeurs acceptent parfois d'accorder un tel congé en cas de décès d'un proche parent.

3-1-4) La sécurité et l'hygiène du travail :

Sur cet autre sujet important la négociation collective peut suivre deux axes :

**Premier axe : la Prévention :**

Les représentants des travailleurs peuvent demander l'amélioration de la prévention des accidents et de la protection contre les maladies professionnelles, s'ils constatent par exemple, que les machines ne sont pas suffisamment protégées ou que des produits toxiques ne sont pas mis en œuvre avec assez de précautions.

**Deuxième axe : L'organisation de service de santé :**

C'est-à-dire apporter les premières soins sur le lieux de travail. Il n'est jamais possible d'éviter complètement des accidents :

Si un ouvrier est blessé par une machine, intoxiqué par un gaz, il doit pouvoir être traité rapidement et efficacement. Les représentants des travailleurs font souvent valoir que l'installation des postes de premiers secours est nécessaire.

### 3-2) Les relations professionnelles :

Le sujet général des rapports entre employeurs et travailleurs est un sujet en soi, ces relations entrent souvent dans le champ de la négociation collective.

Les relations professionnelles sont comme toute les relations humaines : les conflits sont inévitables un jour ou l'autre, et les conséquences en sont aggravées si rien n'a été prévu pour les régler.

Les travailleurs ne peuvent manquer d'avoir parfois des réclamations à présenter, et il est du devoir des syndicats de leur assurer le maximum de protection.

Beaucoup de conflit grave surgissent parce que les travailleurs ont à se plaindre et qu'il n'existe aucun moyen convenu de traiter le problème, dont l'employeur n'est parfois même pas au courant.

Les règles :

Elles sont on quelques sorte le résultat du système des relations professionnelles. On distingue les règles de contenu et les règles de procédures :

Les règles de contenu renvoient au thèmes sur lequel les acteurs entrent en relation : rémunérations, comportements dans le travail droits et obligations les travailleurs en matière d'embauche, de transfert et de licenciement,

Les règles de procédures ont trait au modalités d'exercice de la relation : droit de grève, définition des acteurs habilités à négocier critère de représentativité,

L'enjeu véritable d'un conflit est souvent à rechercher au-delà des contenus, du côté des règles de procédure. Ainsi le bilan d'un conflit n'est pas seulement à apprécier du point de vue de contenu, mais aussi du point de vue des règles du jeu et du jeu autour de la règle.

3-3) La communication et l'information pendant la négociation :

3-3-1) La communication extérieure au service de la négociation :

Les médias sont devenu un des éléments de la négociation, un article dans la presse, un passage à la télévision où à la radio peuvent modifier les positions des interlocuteurs, la même information passé avec bienveillance ou un jugement négatif peuvent remettre en cause un accord en cours de négociation ou rendre une grève populaire ou des grévistes « irresponsables », les comités de coordination ne peuvent vivre longtemps sans l'appui des médias. La description des conditions de travail et l'affichage de leurs salaires bruts provoquent la sympathie des lecteurs et des auditeurs et renforcement la détermination des grévistes.

Au cours des négociations, il est de plus en plus nécessaire de faire appel à certain moyen de communication comme les conférences de presse, dossiers et communiqués de presse.

3-3-2) La conférence de presse :

La conférence de presse est avant tout un échange, le thème doit être assez riche pour provoquer le jeu des questions et des réponses. La conférence de presse doit être réservée à des questions importantes, l'expression doit être claire , l'essentiel doit être clairement exposé en un minimum de temps et

développé par la suite la conférence de presse est une méthode d'expression élargie.

Donc il est nécessaire d'entretenir des relations suivies avec les journalistes et d'accompagner chaque événement social de l'entreprise des informations nécessaire pour que les journalistes puissent écrire leurs articles.

La direction des ressources humaines et des relations sociales doit être proche de la direction de la communication externe dans les grands Entreprises.

### 3-3-3) L'information pendant la négociation :

Les travailleurs ne peuvent rester mobilisés tout au long de processus que s'ils sont tenus informés des développements de la négociation. Assemblées du personnel doivent rapporter les propositions de chacune des parties lors de chaque séance.

L'information est la respiration de l'entreprise, la capacité d'une direction à gréer rapidement son information est une clé du bon déroulement d'une négociation. Dans une entreprise, les négociations n'améliorent pas le fonctionnement des réseaux d'information mais tendent à les détériorer. Il est indispensable d'avoir d'excellents circuits d'information dans l'entreprise avant le début des négociations.

Réunions, entretiens, journal, panneaux d'affichage de la direction, utilisation de moyens audiovisuels.

Un directeur qui ne tient jamais de réunions avec le personnel ne fera que confirmer des rumeurs et leur donnera plus de poids s'il réunit le personnel pour la première fois à l'occasion de fausse information.

Un rapide diagnostic de la circulation de l'information, pour mesurer la rapidité et la fiabilité des systèmes de communication, doit précéder les négociations. Il conduit souvent une direction à améliorer ses circuits de communication avant de commencer la négociation.

❖ Les conditions d'une bonne information :

- L'objectivité rigoureuse des informations données :

La forme doit être dépassionnée et le fond doit être incontestable et contrôlable avec les moyens dont disposent les récepteurs ciblés.

- La rapidité de la transmission :

La première information reçue marque toujours plus que les suivantes : La seconde de situer par rapport à la première et ne peut jamais la détruire complètement.

L'encadrement doit recevoir l'information avant que les délégués ne puissent la diffuser, en aucun cas une direction ne peut laisser l'information dans les seules mains des syndicats.

- La crédibilité de l'encadrement :

L'information doit être donnée à la hiérarchie ne priorité, des circuits rapides doivent exister pour que cadres n'apprennent pas les propositions uniquement par le canal syndical.

- La crédibilité du négociateur :

Il faut non seulement annoncer , mais pouvoir tenir, annoncer un refus définitif qui sera acceptable le lendemain ou exiger une négociation avec un préalable : l'accord sur tous les points et signer ensuite l'accord sur un seul point, c'est perdre toute crédibilité pour prochaines négociations.

## CONCLUSION :

Les syndicats représentent la principale institution du monde de travail, depuis l'époque d'ADAM SMITH, les économistes, les chercheurs en sciences sociales, les syndicalistes et les chefs d'Entreprise, débattent des effets sociaux du syndicalisme.

Les conséquences sociales de l'action sociale des syndicats paraissent essentiellement bénéfiques, pour l'Entreprise.

Les négociations, ne sont que l'image des relations de travail, dans l'Entreprise, car elle apparaît comme le processus de la régulation des rapports sociaux.

**CHAPITRE IV**

LE BILAN SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

**INTRODUCTION:**

Il est nécessaire de développer et d'organiser l'information statistique ; qu'elle soit obtenue comme sous produit de l'activité administrative, ou comme prix d'investigations particulières.

Le rôle du bilan social de l'entreprise est de rassembler, d'organiser et de faciliter la concertation entre les différents partenaires sociaux.

**SECTION 1 :****1-1) Elaboration et la mise en place d'un bilan social dans l'entreprise :****1-2-1) Le Bilan Social :**

Dans les entreprises, les conflits et les tensions sont naturels. Il est préférable de compter avec ces tensions en disposant d'outils permettant de prendre du recul et d'agir en conséquence.

C'est le rôle du bilan social. Celui-ci se révèle être un instrument efficace de mesure de la situation sociale de la même façon que le bilan financier pour les aspects économiques. Néanmoins, la réalité sociale ne peut pas se traduire, dans les mêmes schémas de prévision et d'évaluation que la réalité économique.

Chaque entreprise mettra au point et concevra le tableau de bord social qui répondra le mieux à ses particularités et spécifiés l'essentiel à retenir dans l'élaboration du bilan social d'une entreprise est que ce document, quelque soit sa forme et les indicateurs retenus, va permettre le regroupement d'une information disponible mais éparse dans l'entreprise, l'analyse sera ainsi facilité.

Il va constituer, de ce fait, une base chiffrée à partir de laquelle pourront se développer les futures discussions et négociations sur la gestion sociale de l'entreprise.

Toute politique engendre un coût. A titre de comparaison, la capacité financière d'investissement peut être aisément déterminée à l'aide des comptes d'exploitation et du bilan.

Un autre aspect, est à prendre en considération dans la conception et la diffusion du bilan social. C'est celui du rôle de l'encadrement. En effet l'implantation du bilan social réclame un effort de formation des cadres gestionnaires et syndicaux ainsi que de toutes les instances de représentations du personnel et du personnel lui-même.

C'est à ce titre que le bilan social a été considéré comme un « laboratoire d'observation » des phénomènes sociaux de l'entreprise, la démarche généralement admise par la plupart des auteurs qui se sont intéressés au bilan social peut être résumée comme suit :

- a) Préparation du Projet
- b) Présentation du projet de bilan social à ou aux organes de concertation existant dans l'entreprise.
- c) Finalisation du projet après correctifs.
- d) Diffusion à l'ensemble des structures concernées du bilan social.

**\* Caractéristiques d'un bilan social :**

De plus le bilan social présente toujours un certain nombre de caractéristiques :

- ◆ Le bilan social représente un constat d'une situation donnée à un moment donnée, c'est un document rétrospectif et constitue une base de travail pour l'année suivante.
- ◆ C'est ensuite un document chiffré par les indicateurs de mesure et ratios auxquels il est fait recours.
- ◆ C'est enfin une source importante de comparaison qui permet aux représentants du personnel, entre autres, de justifier et d'argumenter leurs revendications par des faits précis.

Le bilan social permet, dans le cadre de la négociation sociale, de préciser les conditions de dialogue et le contenu de ce dialogue.

Il est absolument nécessaire que, dans le domaine de la gestion sociale on fasse appel aux techniques modernes. La technique, en elle-même est neutre et elle est aussi utilisable dans ce domaine.

Il faut donc, aux dirigeants d'entreprises, un moyen pour mesurer les performances au travail liées à certaines conditions de travail, c'est le bilan social.

### 1-2) Les indicateurs de la gestion sociale :

**P. CANDEAU** définit l'indicateur comme « un instrument de mesure se rapportant à une grandeur caractérisant un phénomène qui n'est jamais directement appréhendé, mais seulement cerné dans ces manifestations :.....(1)

Un indicateur précise-t-il, s'applique à des résultats évalués en termes de quantités, de coûts, de comportements, d'attitudes ou d'opinions. D'autres définitions présentent les indicateurs ou les ratios (certains préfèrent ce terme), comme des rapports entre grandeurs significatives dans la structure ou le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi certains de ces ratios ou indicateurs se trouveront dans la comptabilité courante, les autres dans le bilan, les troisièmes sont, quant à eux, extracomptables comme les ratios techniques ou certains ratios sociaux par exemple.

Ces rapports s'avèrent donc très intéressants pour le chef de l'entreprise parce qu'ils peuvent être suivis facilement dans le temps.

---

(1) L. BENHIZIA « *Le Bilan sociale, son élaboration – Son utilité* » P.266

a) Caractéristiques des indicateurs ou ratios sociaux :

Outre le fait que l'on peut distinguer divers type d'indicateurs tels les indicateurs de structure, ou ceux de fonctionnement ou encore les indicateurs de synthèse, tout le monde s'accorde à dire que quels que soient les objectifs qui leurs sont assignés par les décideurs, les indicateur de gestion doivent présenter en général deux caractéristiques principales : **la fiabilité et la validité.**

-**La fiabilité** d'un indicateur de gestion est d'une importance primordiale pour l'analyse des activités des opérateurs dans l'industrie moderne.

C'est qu'en effet, en raison de l'évolution technique, la tâche de l'homme consiste, le plus souvent à observer, prévoir, pallier les dysfonctionnements à intervenir uniquement en prévision ou au moment des perturbations dans la marche normale.

La fiabilité d'un indice consiste à lui attribuer un niveau de confiance tel que les renseignements qu'il nous donne peuvent être considérés vrais avec une faible marge d'erreur.

-La validité quant à elle renseigne sur la capacité d'un indicateur à mesurer bien ce qu'il est censé mesurer (l'absentéisme et non le retard la qualité du travail et non la quantité etc....)

Les informations retenues (informations comptables, indicateurs d'activité, indices d'efficacité, évaluations subjectives de climat ou d'attitudes) peuvent toujours appartenir à l'une ou l'autre des catégories suivantes :

- Indicateurs de coûts (frais, marges, recettes etc....)
- Indicateurs de temps (heures travaillées, temps passés, temps unitaires...)
- Indicateurs de quantités (quantités produites, stockées, nombres totaux, moyennes etc.....)
- Indicateurs de qualité (nombre de réclamations, nombre de conflits etc....)
- Indicateurs de délai (durée, temps, écart etc....)
- Indicateurs psycho sociaux (climat, modification d'attitude, résistance au changement etc.....)

b) Le problème de mesure :

Le fait de penser que le qualitatif reste difficilement mesurable, à encourager les gestionnaires et les dirigeants d'entreprise, à ne pas trop s'occuper de la santé sociale de l'entreprise, seule la santé économique trouvant grâce à leurs yeux, or la situation du personnel doit être suivie autant

en fonction de sa signification sociale que du baromètre de la santé économique de l'entreprise qu'elle représente.

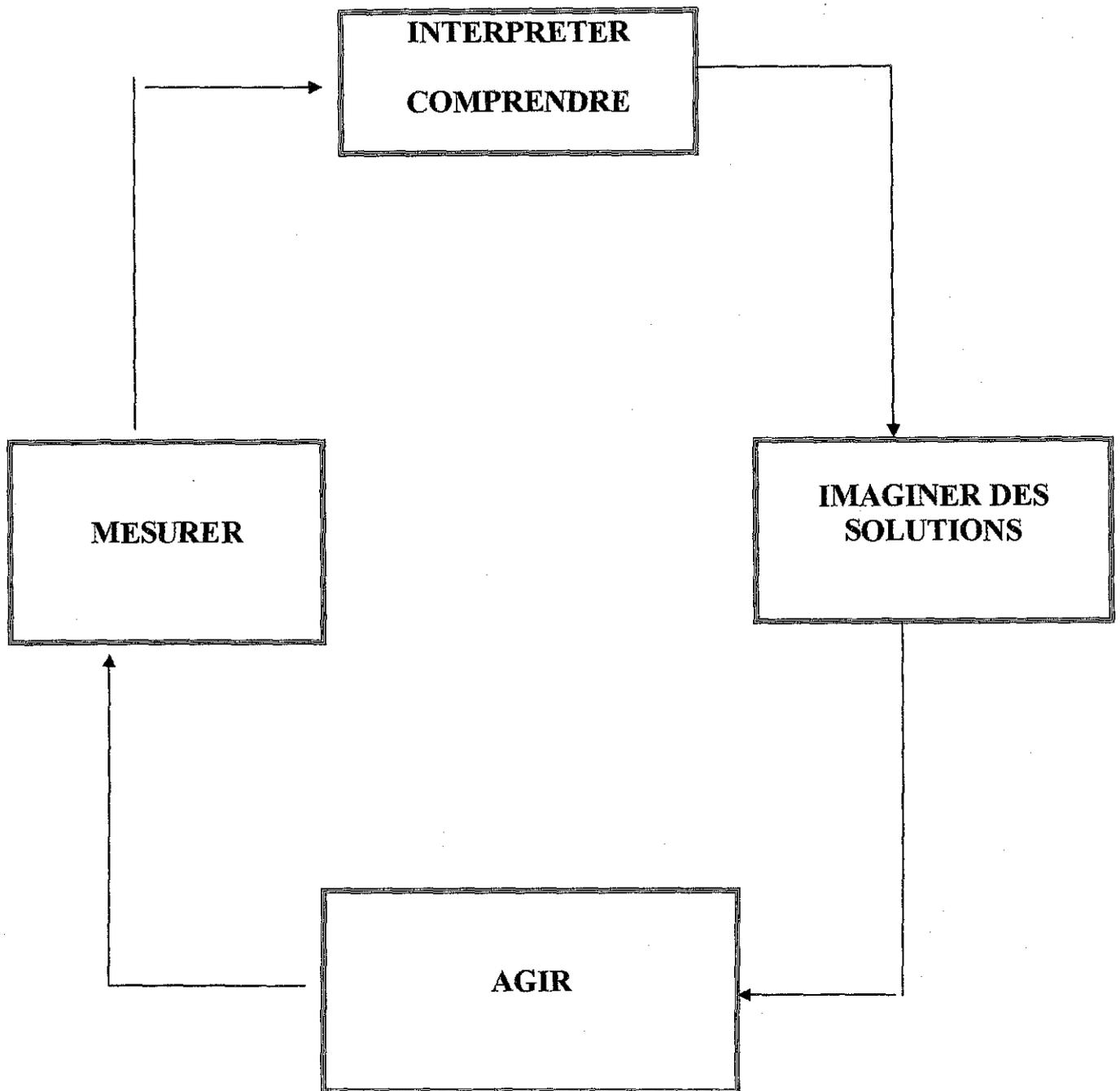
Contrairement à d'autres domaines d'activité de l'entreprise qui se prêtent facilement à la mesure et à la comparaison car les normes et les référentiels servant à la comparaison existent, il n'y va pas de même pour les ressources humaines et l'activité sociale. En ressources humaines l'auditeur ou le gestionnaire doit créer son propre référentiel, ses propres normes.

Les observations, et les informations recueillies auprès de nombreuses Entreprises, nous permettent d'affirmer qu'en matière de social tout peut être soumis à la mesure. Ainsi, les motivations au travail, l'ambiance de travail, ainsi que l'appréciation des performances, tout aussi bien que l'efficacité de la formation, d'adéquation au poste de travail, les compétences managériales est le climat social, tout ces domaines peuvent être soumis à l'observation rigoureuse et faire l'objet de mesure plus ou moins exacte, pouvant produire un comportement managérial adéquat.

La mesure des faits sociaux dans l'entreprise permet au gestionnaire d'interpréter avec le maximum d'objectivité les variations du climat social de lui restituer sa véritable signification enfin de la comprendre.

La compréhension des faits sociaux et de leur dérive conflictuelle permet d'imaginer des solutions aptes à résoudre les problèmes posés et à engager les actions corrections et préventives.

Ainsi la boucle est bouclée.



**La boucle de la mesure des faits sociaux dans l'Entreprise.**

c) Ignorer les indicateurs sociaux :

Certains ignorent les variations des indicateurs sociaux. Ils prétendent que ces phénomènes sont impalpables, certains vont même jusqu'à se dire : « si le personnel ne dit rien, ce n'est pas grave, cela s'arrangera..... ». Malheureusement, les malaises maltraités débordent souvent sur les conflits durs et parfois difficiles à contenir. C'est l'explosion après l'accumulation.

d) Juger négativement ces phénomènes :

On peut être tenté par des formules du style : « si les gens s'absentent, c'est qu'ils sont fainéants ». Ils n'ont qu'à faire attention et il y aurait moins d'accidents. Ils ne s'intéressent plus à leurs travail ».....

Ces vérités toutes faites aggravent encore plus le malaise.

e) S'affoler :

L'exagération et l'affolement empêchent d'analyser, de comprendre et d'agir, un chef bien organiser connaît les points qu'il doit surveiller dans son service. Le pilotage de toute activité nécessite des informations, des indicateurs et des clignotants pour décider. Il est utile de se doter de signaux d'alerte, et de les suivre de façon régulière.

1-2) Le risque Social :

1-3-1) Le risque lié au déficit d'information :

La plupart des décisions prises, sont fondées sur une information c'est pour ça que l'information est importante dans une entreprise.

A l'instar des systèmes de contrôle interne dans une petite entreprise l'information peut être verbale, directe, visuelle, et le risque lié à ce type d'information reste proportionnel.

Par contre, dans une grande société, le même risque se trouve démultiplié par le fait même que dans ce cas précis, l'information devra être plus structurée, écrite et formelle.

A chaque étape de processus et de la démarche informationnelle, une somme de risque reste liée. La responsabilité du gestionnaire en général et du gestionnaire des ressources humaines dans ce cas précis, sera de s'assurer le maximum de sécurité afin de limiter les risques liés aux déviations de l'information et à ces conséquences ultérieures.

Pour que l'information ait une signification et soit utilisable elle doit avoir les caractéristiques suivantes :

1- La fiabilité :

Si l'information n'est pas fiable ou est erronée, les décisions prises seront mauvaises, d'où risques élevés.

## 2- Rapidité :

L'information doit être rapidement disponible afin de permettre la prise de décision en temps voulu.

## 3- Clarté :

Les informations doivent être correctement présentées. Elles ne doivent être ni trop abondantes, ni trop limitées. Les comparaisons, les principales variations doivent être soulignées. Les informations doivent faire l'objet d'analyses et de commentaires.

## 4- Concision et intérêt :

L'information doit être adaptée aux besoins des utilisateurs. Les doubles emplois doivent être éliminés et l'information doit être présentée, classée, et synthétisée à chaque niveau de responsabilité.

### 1-3-2) Le risque lié à la démotivation du personnel :

Lorsque la compétence d'un travailleur est plus grande que les exigences en poste qu'il occupe, il y a inévitablement risque de démotivation. Le phénomène s'auto alimentant, la démotivation entraîne ainsi, l'entreprise dans une spirale de blocage internes et d'appauvrissement systématique, la rendant de moins en moins dynamique et toujours incapable de répondre aux défis auxquels elle est confrontée. La mesure de

ces risques passe par l'utilisation d'un certain nombre de technique d'appréciation des connaissances et des résultats.

Le risque de la démotivation est également très prégnant en l'absence de politique de promotion.

Les spécialistes du comportement nous rappellent que la motivation n'est ni une qualité en soi, ni une caractéristique du travail mais :

Un processus qui est à la foi fonction des individus et des situations, ce processus résulte bien de la relation singulière qui s'établit entre l'individu concerné et la tâche qu'il effectue. La motivation est donc, liée à la façon dont chacun comprend et évalue sa propre situation de travail dans telle ou telle entreprise. Manager la motivation c'est admettre une fois pour toute et savoir le traduire au quotidien « qu'il y a pas d'efforts sans prix pour soi ».

**CONCLUSION :**

Un responsable doit connaître tous les éléments qu'il doit surveiller, le pilotage de toute activité nécessite des informations, des indicateurs et des clignotants.

La mise en place d'un tableau de bord personnalisé à une utilité pertinent :

- C'est un outil de mesure, de présentation des informations significatives et de diagnostic des différents aspects de la gestion.
- C'est un outil de dialogue et de délégation des différents niveaux hiérarchiques.
- C'est un outil de prise de décision.

Une gestion intelligente et efficace des informations sociales dans l'entreprise, peut être d'un secours appréciable, aux responsables et aux partenaires sociaux.

**DEUXIEME PARTIE**  
**APPROCHE CONCRETE**

**LES RELATIONS DE TRAVAIL**  
**DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE**

**CHAPITRE I**  
**LES STRUCTURES, LES ORGANISATIONS**  
**ET LES FORMES**  
**DE GESTION PARTICIPATIVE**  
**DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE**

## **INTRODUCTION :**

En Algérie les formes de travail se sont diversifiées depuis le recouvrement de l'indépendance nationale. L'originalité consiste en leur prise en charge par le milieu, par la société, par l'état et par le travailleur.

Leur introduction s'est faite selon des étapes correspondant à autant de maturation socio- économiques.

La fonction sociale de l'Entreprise Algérienne:

Les différentes crises économiques que l'Algérie a connue ces dernières décennies, conjuguées à une crise structurelle interne ont rapidement eu leur contrecoup négatif sur la gestion de nos entreprises. Et ce n'est point, un hasard si, l'avènement de l'autonomie des entreprises, la fonction sociale de l'entreprise a été la première à recevoir des effets négatifs.

Les entreprises, ont commencés à lorgner de côté du social pour voir s'il n'y avait pas des économies à faire dans ce domaine. C'est ainsi qu'on a assisté à la fermeture de coopératives de consommation, la suppression du transport du personnel dans certaines entreprises, l'élimination de la cantine et d'autres activités relevant du domaine social. Le fait de passer d'un extrême à l'autre ne pouvait effectivement laisser les travailleurs indifférents et ce n'est guère un hasard si le nombre de conflits de travail et de grèves a été le plus élevé pendant cette période que depuis l'indépendance du pays. Ces mouvements de revendication ouvrière, ont eu tout de même le mérite de faire en sorte que l'entreprise Algérienne nouvellement autonome, tente de se remettre en cause et fasse sa mue, la fonction sociale n'en est bien sur pas sortie indemne.

C'est ainsi qu'un certain nombre de questions ont commencé à se poser par les gestionnaires Algériens. Parmi celles-ci celles en rapports avec la responsabilité sociale de l'entreprise, pouvait-on parler jusqu'à présent de politique sociale dans l'entreprise et qu'est-ce qu'au juste qu'une politique sociale ?

Comment peut-on l'évaluer, la mesurer, la soumettre à comparaison ?

Quels sont les indicateurs, qui peuvent permettre au gestionnaire de juger de sa performance et de son efficacité. Un certain nombre d'interventions sociales ponctuelles ou même régulières peuvent-elles être qualifiées de politique sociale ?

Le concept de politique sociale au sein d'une entreprise peut prendre deux sens différents.

Ce peut être d'abord « l'ensemble des interventions, aussi peu cohérentes, aussi peu satisfaisantes soient-elles, qui intéressent le domaine social ; ou encore, la contribution effective à l'amélioration du sort des plus défavorisés, réduction des inégalités et élimination de toutes formes de suggestion. Donc la mise en œuvre d'une politique sociale nécessite de ce fait l'intervention et la participation de plusieurs acteurs sociaux dans l'entreprise.

## **SECTION1 : LES STRUCTURES**

### **1-1) Les structures internes :**

La réorganisation de l'entreprise Algérienne s'est imposée aux autorités pour la mise en œuvre des grands principes du processus de socialisation et de l'administration de l'entreprise socialiste.

C'est pour permettre l'association des travailleurs à la gestion de cette entreprise que certaines structures ont été créées, celles-ci peuvent être de base ou permanentes.

#### **1-1-1) La structure de base : L'assemblée des travailleurs :**

Elle constitue une des principales innovations de l'organisation socialiste, un organe fondamentale aux rôles et missions stratégiques : contribuer efficacement à la résolution des problèmes de l'entreprise et des travailleurs, assurer le contrôle de la gestion et empêcher le bureaucratisation du personnel dirigeant.

L'assemblée des travailleurs doit son importance à son rôle et sa double fonction de représentation des travailleurs et de revendication. Elle exerce un contrôle sur la gestion de l'entreprise et sur l'exécution des programmes. Elle se trouve aussi associée à la détermination des objectifs et sensibilisée pour leur concrétisation.

Elle est donc appelée à veiller au bon fonctionnement de l'entreprise par : l'accroissement de la production et de la productivité, l'amélioration de la qualité et des conditions de travail des travailleurs ; et au respect de la discipline dans le travail et à la réalisation des objectifs.

-Le contrôle que doit exercer l'assemblée des travailleurs doit être permanent d'où la création de commissions permanentes.

1-1-2) Les commissions permanentes :

La gestion de l'entreprise socialiste est confiée aux commissions permanentes qui représentent l'assemblée des travailleurs et agissent pour le compte de celles-ci au niveau des différents services. Le code de la gestion socialiste en prévoit au plus cinq dans chaque entreprise :

- La commission d'hygiène et de sécurité :

Elle joue un rôle préventif des risques professionnels et un rôle important notamment dans l'adaptation du matériel de l'appareillage et de l'outillage nécessaires aux travailleurs et la création des conditions favorables à l'adaptation réciproque.

- La commission des affaires sociales et culturelles :

Ces tâches et responsabilités vont de la conception et l'élaboration de la politique sociale et culturelle des programmes annuels d'activité et de la décision jusqu'à leur gestion autonome.

- La commission du personnel et de la formation :

L'objectif de cette commission est de permettre au citoyen de prendre la relève de l'assistance étrangère ou de la réduire.

Elle intervient dans l'établissement des programmes généraux de la politique du personnel et dans la gestion proprement dite du personnel : nomenclature des postes, répartition des effectifs planning de recrutement et de formation de la main d'œuvre étrangère, de la rémunération du travail.

- La commission économique et financière :

Elle a deux rôles distincts, le premier est relatif à l'étude des différents projets de développement, de production, de commercialisation et d'approvisionnement et des rapports annuels sous les aspects économiques et financiers.

Quand au second, il a trait à l'assistance de la direction lors de la conclusion des marchés.

- La commission de discipline :

Elle se préoccupe de l'examen des réclamations des travailleurs liées aux mesures et aux procédures conservatoires, de toute amélioration du règlement intérieur et propose des sanctions disciplinaires dont la décision motivée appartient à la direction.

## SECTION 2 : Les organes de gestion :

Le niveau d'organisation de l'économie exige que soient respectés les principes de l'unité de la direction pour permettre à l'entreprise socialiste de remplir ses différentes fonctions dans le développement économique et social et l'amélioration du processus de planification.

Il est prévu deux organes de gestion :

- le conseil de direction
- le directeur général tant au niveau de l'entreprise
- que de l'unité de production.

### 2-1) Le conseil de Direction :

Son institution constitue une innovation originale de l'organisation socialiste et il représente l'organe de direction quant à ses prérogatives.

#### 2-1-1) Sa composition :

Les textes relatifs à la gestion socialiste des entreprises stipulent que le conseil de la direction comprend le directeur général et « un certain nombre de ses adjoints immédiats et un ou deux représentant élus par l'assemblée des travailleurs pour une durée de trois ans » (1)

---

(1) Ordonnance n°71-74 du 16.11.1971, portant gestion socialiste des Entreprises.

(Article 57)

-Le conseil de direction est le véritable organe de décision présidé par le directeur général.

2-1-2) Ses pouvoirs :

L'entreprise amorce un processus de déconcentration des pouvoirs au sein de l'équipe dirigeante et de démocratisation de la gestion. Se sont en général les attributions du directeur de la société nationale qui sont répartie au niveau du conseil de direction qui doit les mettre en œuvre.

En effet, le conseil de direction doit être régulièrement informé du fonctionnement de l'entreprise et statue sur toutes les questions ayant trait.

2-2) L'évolution syndicale en Algérie :

2-2-1) Généralité :

Dans les pays en voie de développement, le syndicalisme ne présente pas les mêmes caractéristiques que celui des pays industrialisée, la tendance générale laisse apparaître une différence de nature tant dans sa composante humaine qu'à son orientation politique.

Les luttes révolutionnaires des pays anciennement colonisés ont imprimé aux syndicats une caractéristique de lutte nationale pour la libération du pays et non de lutte de classe dans le cadre d'une internationale ouvrière.

L'UGTA a dès, sa création, épousé l'idéal de lutte révolutionnaire national.

Certains auteurs ont dégagé les principales différences entre syndicalisme industriel développé et syndicalisme nouveau des pays du tiers monde ces différences sont :

A- Différences relatives au contexte économique, social et culturel le secteur économique traditionnel reste prépondérant.

La main d'œuvre est peu qualifiée, analphabète, inexpérimentée au travail industriel, de là, les syndicats rencontrent des difficultés de recrutement et d'organisation.

B- Différence relative à l'encadrement : pénurie de cadres fait que le syndicat se heurte à la question des moyens de mobilisation des travailleurs.

C- Inversement, la politisation des syndicats est beaucoup plus poussée que dans les pays industrialisés. La lutte syndicale est inséparable de la lutte nationale.

2-2-2) Les origines du mouvement syndical Algérien :

a) Evolution jusqu'en 1956 :

Le premier syndicat colonial est créé en 1880 à Constantine par les travailleurs des imprimeries. Après la première guerre mondiale en 1919 les travailleurs Algériens en France se syndicalisent à la C.G.T.

En Algérie, il n'est pas possible de se syndiquer.

En 1936 avec le Front populaire, le C.G.T crée une fédération autonome de travailleurs agricoles qui compte 40.000 adhérents Algériens.....(1)

b) La naissance de l'U.G.T.A. :

La création de l'U.G.T.A, le 24 Février 1956, prend sa source dans le mouvement de libération nationale.

L'UGTA mobilise les travailleurs pour la grève nationale du 5 Juillet 1956.

Elle travaille aussi au succès de la grève des 8 jours (26 Janvier 1957 au 2

---

(1) MOHAMED MEBTOUL : « *Discipline d'usine productivité et société en Algérie* »

Février). Elle soutient le F.L.N ouvertement devant le colonisateur..... (1)

La pression brutale, les arrestations, assassinats et disparitions obligent l'U.G.T.A à entrer dans la clandestinité. Elle constitue une délégation extérieure à Tunis, et une amicale des travailleurs Algériens en France (A.G.T.A.).

- L'indépendance nationale recouvrée, l'U.G.T.A joue un très grand rôle, décisif, dans la reprise des formes vacantes et dans l'instauration de la forme autogérée de gestion des exploitations industrielles et agricoles, elle influa directement sur l'officialisation de l'autogestion en Algérie.

- La logique des fonctions qu'exerce cet unique syndicat renvoie aux conditions historiques de sa constitution.

#### c) Naissance de l'organisation syndicale :

Les conditions de son apparition étaient des plus difficiles à tous les égards, l'administration colonialiste française, après avoir accepté l'intégration de certains travailleurs militants algériens au sein des centrales, s'est opposée à la création d'un syndicat national au moment où s'effectuait l'union syndicale française et où les revendications des militants algériens qui

---

(1) MOSTEFA BOUTEFENOUCHEZ « Les travailleurs en Algérie » P.132

opéraient n'étaient non seulement insatisfaites, mais tombèrent dans l'eau après cette ascension syndicale.

### **SECTION 3: LES FORMES DE GESTION PARTICIPATIVE EN**

#### **ALGERIE:**

##### **I- La gestion socialiste des Entreprise:**

###### **1-1) L'autogestion:**

Historiquement, depuis l'indépendance, le pays a connu trois formes de gestion : l'autogestion depuis 1962, la coopérative agricole et la gestion socialiste des entreprises.

L'autogestion est l'expérience qui a le plus fait couler d'encre dans le pays. Elle a fait écho, à l'autogestion étrangère mais sans connaître le même succès.

###### **1-1-1) Les organes de l'autogestion sont :**

\* l'assemblée générale des travailleurs, le conseil des travailleurs et le comité de gestion.

a/-L'assemblée générale : est composée de tous les travailleurs permanents du domaine autogéré. Son rôle consiste principalement à :

\* adopter le plan de développement, les programmes d'équipement de production et de commercialisation.

\* adopter le règlement en matière d'organisation du travail approuver les comptes de fin d'exercice

\* élire le conseil des travailleurs. (1)

**b/-Le conseil des travailleurs :**

Est élu par l'assemblée à raison d'un travailleur par fraction de 10 membres. Il a pour rôle de :

-adopter le règlement intérieur – régler les problèmes posés par la production.

Le président du domaine autogéré est élu directement par l'assemblée des travailleurs, il est donc l'émanation de cette assemblée qu'il représente et dont il défend les intérêts.

**1-1-2) Les difficultés du secteur autogéré :**

La mise en place des structures au sein des entreprises, et la fixation du cadre juridique de l'autogestion n'ont pas pu permettre le bon fonctionnement des entreprises et encore moins la promotion et la formation professionnelle des ouvriers.

---

(1) MOSTEFA BOUTEFNOUCHET : « le socialisme dans l'entreprise » p52

Elles ont au contraire, transformé les entreprises en de véritables foyers de tensions et d'action conflictuelles.

La mauvaise organisation et l'inhérente répartition du pouvoir se sont traduites soit par la transformation du directeur ou du chargé de gestion en autorité unique de décision, soit par la mise à l'écart des travailleurs par la non prise en compte de leurs avis ; De ce fait la situation des travailleurs étant menacée à l'intérieur de l'entreprise, et ne semble pas s'améliorer. Cela n'a joué, en réalité, qu'en faveur de l'unique syndicale au sein des entreprises. Les travailleurs quant à eux, se sentaient toujours salariés et subordonnés et non partenaires.

### **1-2) La gestion socialiste des entreprises : G.S.E**

La gestion socialiste des entreprises (G.S.E) est fondée sur l'association des travailleurs à la gestion de l'entreprise publique découle en Algérie du choix politique d'une société nouvelle à bâtir, et constitue une étape du processus de socialisation des moyens de production, après avoir été précédée par la constitution d'un « état stable et solide », la récupération des richesses nationales, l'assainissement de l'économie nationale, le redressement financier des entreprises du secteur public et la promotion de la rentabilité nécessaire pour la poursuite du développement.

Cette étape nouvelle consiste à gérer l'économie selon des méthodes socialistes ; de là elle vise à transformer les rapports sociaux de production. De ce fait, la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise revêt un caractère beaucoup plus idéologique que technique ou économique. En Algérie, les travailleurs sont à la fois artisans et bénéficiaires de la révolution, ils doivent donc apporter leurs contributions à la production et au développement des moyens de production. Le travailleur en tant que membre de la collectivité a un droit d'association à la gestion de l'entreprise dans laquelle il travaille et en vertu de sa qualité de producteur gestionnaire, il a aussi des obligations contreparties du droit de participation.

### **1-2-1) Cadre d'application de la gestion socialiste des entreprises :**

Les codes relatifs à la gestion socialiste disposent que l'entreprise socialiste est le lieu approprié pour la mise en application des principes fondamentaux de la démocratie économique en tant que base de la démocratie socialiste amorcée déjà dans l'appareil étatique modernisé et restructuré à cet effet : la commune et la wilaya.

-une attention tout à fait particulière est accordée aux objectifs, condition d'apparition et perspectives de l'entreprise socialiste.

**1-2-2) Les objectifs de la gestion socialiste des entreprises :**

-la gestion socialiste constitue une phase du processus de développement dans le mode de gestion et d'administration selon les méthodes socialistes elle obéit à des principes généraux, et dotée de moyens spécifiques elle s'efforce de réaliser les objectifs que l'état s'est fixés pour cette phase de réorganisation de l'entreprise, et de la mobilisation des travailleurs dans le processus multiforme de socialisation des moyens de production.

-En effet la gestion socialiste entend faire obéir l'entreprise et surtout sa gestion aux normes d'efficacité économique par la mise en œuvre des « méthodes socialistes » sur les quelle s'est fondé le système de gestion préconisé par la gestion socialiste des entreprises.

-il s'agit de déconcentrer et de décentraliser l'activité de l'entreprise et de démocratiser le processus de sa gestion.

-il s'agit aussi d'apporter du correctif aux problèmes créés par la direction centralisée et de réaliser un compromis durable entre les travailleurs et la direction.

**1-2-2) Les objectifs de la gestion socialiste des entreprises :**

-la gestion socialiste constitue une phase du processus de développement dans le mode de gestion et d'administration selon les méthodes socialistes elle obéit à des principes généraux, et dotée de moyens spécifiques elle s'efforce de réaliser les objectifs que l'état s'est fixés pour cette phase de réorganisation de l'entreprise, et de la mobilisation des travailleurs dans le processus multiforme de socialisation des moyens de production.

-En effet la gestion socialiste entend faire obéir l'entreprise et surtout sa gestion aux normes d'efficacité économique par la mise en œuvre des « méthodes socialistes » sur les quelle s'est fondé le système de gestion préconisé par la gestion socialiste des entreprises.

-il s'agit de déconcentrer et de décentraliser l'activité de l'entreprise et de démocratiser le processus de sa gestion.

-il s'agit aussi d'apporter du correctif aux problèmes créés par la direction centralisée et de réaliser un compromis durable entre les travailleurs et la direction.

Mais les difficultés de l'association des travailleurs peuvent s'expliquer par les rapports dirigeants - travailleurs, et notamment leurs élus.

-la participation des travailleurs à la décision a une importance considérable dans le cadre de la gestion socialiste.

Celle-ci a organisé la participation des travailleurs sous plusieurs formes : information, suggestion et proposition, prise de décisions auquel les travailleurs de l'unité ou de l'entreprise doivent être associés.

Le personnel de l'entreprise socialiste se caractérise par un faible niveau d'instruction et de qualification, un esprit peu industriel et hétérogène (régional, nationaux, étrangers) (1).

Et un des mérites de l'organisation socialiste est d'avoir spécifié les différentes étapes de participation lesquelles sont liées aux particularités des ressources technologiques et humaines de l'entreprise.

Elle donne ainsi aux intéressés différents possibilités et manières de participer à l'une ou l'autre des diverses phases de processus de décision.

En d'autres termes, les travailleurs peuvent influencer l'acceptation de la décision dès la phase de préparation ou n'intervenir que dans l'évaluation pour user de leur pouvoir.

---

(1) MAHFOUD GHEZALI : « *La participation des Travailleurs à la gestion socialiste des Entreprises* » P.96

-de nombreuses enquêtes ont montré que les travailleurs se préoccupent uniquement des problèmes personnels (logement, transport, etc...). Au détriment des questions d'ordre professionnel.

Toutefois, en ce qui concerne les activités relatives aux problèmes du travail, du poste du travail et à la répartition, on peut établir que le niveau de participation est lié à la qualification, au niveau d'instruction, à l'excès d'information et d'autres facteurs d'ordre psychosociologique.

Les difficultés auxquelles se heurte l'association des travailleurs n'ont pas seulement leurs origines internes à l'entreprise et à son personnel, mais aussi dans l'environnement socioculturel.

Aussi est-il recommandé :

- une prise en charge des problèmes du personnel par l'entreprise.
- une formation générale et professionnelle permettant de stimuler la participation notamment à la prise de décision.
- des contacts et autres formes de regroupement : professionnel, socio-culturel, etc...
- une formation en « relations humaines » des cadres et agents de maîtrise.

**2-1-2) La mise en œuvre du statut général du travailleur :**

En 1978, le statut général du travailleur était discuté par l'assemblée populaire nationale au cours d'un débat général caractérisé par une durée relativement longue, et une intensité remarquable dans les interventions. Le projet de loi relatif au statut général du travailleur était déposé par le gouvernement au bureau de l'assemblée le 15 décembre 1977. Le projet fut discuté, amendé et approuvé du 20 mai au 04 juillet. Le 05 août 1978, la loi n° 78-12 portant statut général du travailleur paraît au journal officiel....(1)

Une année après, les premières applications de ce document fondamental ne sont pas encore intervenues. Et pourtant les députés ont fait ressortir durant le débat « l'urgence à rendre applicable les dispositions du statut dès son approbation.

Les députés ont bien posé la question de la finalité pratique de ce document, car son instauration est une chose et sa mise en œuvre en est une autre.

---

(1) *NECIB REDJEM : «L'Entreprise publique Algérienne (Socialisme et Participation) »*  
P.145.

L'article 216 du SGT portant application stipule : « toutes dispositions contraires à celles de la présente loi sont abrogées.....(1)

Tant que les décrets d'application ne sont pas établis, les dispositions antérieures en matière de travail, fussent-elles « contraires » à la loi relative au SGT, continuent à être pratiquées.

La prise en charge par la fonction exécutive de la mise en œuvre du SGT ne doit pas se traduire par une temporisation abusive du fait que chaque secteur d'activité possède ses spécificités qu'il faut mettre en évidence.

### 2-1) Objet et contenu du S.G.T :

#### 2-1-1) -Objet :

Le statut général du travailleur est un outil juridique et politique instituant le cadre de résolution des questions des travailleurs telles que les droits et les devoirs, les salaires, les postes de travail, les dispositions et les conditions du travail, la promotion et la protection sociale.

Le statut général du travailleur joue le rôle d'une plate-forme de législation du travail, elle concerne l'ensemble des travailleurs non régis par une

---

(1) MOSTEFA BOUTENOUCHE : « les travailleurs en Algérie » P.220

réglementation d'entreprise spécifique intéressant l'ensemble des questions du travail dans l'entreprise : contrat de travail, satisfaction du contrat par les parties signataires justice salariale, promotion et protection sociales.

Certaines conventions d'entreprises sont dépassées par le contexte rapide de l'évolution économique et institutionnelle du pays ; le statut général du travailleur sera pour ces conventions d'entreprise une occasion pour la remise à jour ou les aménagements nécessaires dictés par les conditions nouvelles.

Aussi, au plan du vide à combler dans les secteurs où aucun statut n'a vu le jour, et au plan des adaptations à réaliser, dans les entreprises où des conventions existent déjà, l'apport du statut général du travailleur permettra l'instauration ou la dynamisation d'une réglementation en matière de travail.

### **2-2-2) Le contenu du S.G.T :**

Le projet de la loi relatif au statut général du travailleur a été présenté pour la première fois le 13 Mai 1978 par le ministre du travail et de formation professionnelle de cette année là le Dr : MOHAMMED AMIR.

Le document de projet de cette loi à bénéficié des discussions et débats d'assemblées générales des travailleurs au sein des entreprises publiques qui ont pu en faire la critique et les observations.

L'objet du projet de loi dit le ministre du travail et de la formation professionnelle est «l'établissement d'un statut de travailleur général et unique ». Il définit toutes les dispositions désormais applicables, de manière identique à tout travailleur à son poste de travail, quelque soit son rang dans la hiérarchie et quelque soit le secteur d'activité auquel il appartient.

- Le principe du statut du travailleur est fondé sur les bases suivantes : « A travail égal, salaire égal » et « A chacun selon son travail ».(1)

Ce sont les principes mêmes édictés dans la charte de l'organisation socialiste des entreprises en 1971, en matière de justice au travail.

L'autre aspect important, tant par l'aspect juridique que politique, présenté dans le projet de loi est celui des droits et des devoirs du travailleur.

Cette définition des droits et devoirs du travailleur par un texte de loi devrait fournir un outil efficace tant au travailleur qu'au cadre pour que les rôles de chacun ainsi que les obligations au travail soient connus et mis en pratique par chaque homme.

---

(1) MOSTEFA BOUTENOUCHE : « Les travailleurs en Algérie » P.209

### **2-3) L'action syndicale dans l'application du S.G.T :**

En terme de lutte en faveur de l'application du S.G.T le syndicat national des travailleurs est une plate-forme très large pour la garantie des droits syndicaux et

Pour la sauvegarde des intérêts des travailleurs dans le secteur de l'économie nationale.

Dans le cadre de la relance des activités syndicales, l'étude du statut général du travailleur forme le premier point des actions projetées. Les responsables syndicaux ont souligné la nécessité de répercuter le texte du SGT dans les plus brefs délais au niveau de tous les travailleurs et d'impulser la plus large information à ce sujet.

Ils signalent que le statut général du travailleur occupe l'attention des syndicalistes. Le SGT est placé au même niveau de préoccupation que la bataille de la production et de la gestion. Pour l'action syndicale le SGT est considéré comme un souffle nouveau pour les masses laborieuses.

Il défend l'honneur du travailleur. C'est un acquis dont toutes les lois à venir devront s'inspirer. Il met une justice sociale entre les compagnes et les villes, il garantit l'exercice syndical, il impose le respect de la charte nationale, il instaure le droit à la promotion et l'égalité de chances à l'emploi.

### **2-3-1) Le droit de grève :**

Le S.G.T dans son article 21 ne reconnaît le droit de grève que dans le secteur privé.

- D'abord toute absence pour fait de grève entraîne une retenue sur le traitement.

Cette mesure sanctionne l'absence de service fait. Elle intervient même dans les pays où le droit de grève est reconnu aux fonctionnaires.

- Ensuite et c'est l'élément essentiel – l'administration peut considérer qu'il y a rupture de la relation de travail en cas de grève.

La grève est d'abord une entorse au principe de la continuité du service public. Elle contredit ensuite la règle de subordination et de l'obéissance hiérarchique en même temps qu'elle constitue un moyen de lutte visant à obliger l'état à modifier une situation objective déterminée par la loi ou par un règlement et non par un contrat.

### **2-3-2) Principaux problèmes soulevés du SGT :**

L'étude du projet de loi relative au statut général du travailleur a permis de soulever de nombreux problèmes concernant le monde de travail. Des droits et obligations des travailleurs en passant par les salaires, les primes et indemnités, la protection sociale du travailleur, les sanctions et les conditions de la relation de travail, par de là le débat, sur cet ensemble de questions précises et souvent ponctuelles. Ce sont les positions et attitudes prises et

soutenues par les députés, autour des questions soulevées qui retiennent l'attention des travailleurs à l'écoute des discussions.

C'est ainsi que l'article 148 relatifs à la création du fond national de l'enfance a été très suivi et très commenté par le travailleur et par le citoyen. Comparativement les discussions sur les salaires pourtant très importantes, n'ont pas autant retenu l'attention des masses laborieuses.

Part contre le mécanisme salaire, prix fut très attendu dans les aboutissements des débats. Malgré le lien fondamental posé par les députés entre les salaires et le pouvoir d'achat réel du travailleur.

- un autre inconvénient de ce système celui de sa rigidité.

Les parties internes qu'il organise entre les différentes hiérarchies interdisent toute possibilité de valorisation d'une catégorie d'agents par rapport aux autres si la nécessité se faisait sentir.

Toute augmentation des salaires d'une partie des fonctionnaires devait être étendue inévitablement à tous les agents de l'état, faute de quoi tout le système est désarticulé.

- Autre inconvénient à relever est celui de la hiérarchie :

En matière de choix des paramètres de cotation des postes de travail, le législateur réagit différemment, son comportement est commandé par les fondements mêmes de la société ; le fondement de la société socialiste est le travail. Il est la source de toute richesse et de développement, quantifiable en

premier lieu en biens de consommation. Le salaire qui est la contrepartie du travail fourni par le travailleur doit avoir une valeur équivalente en objets de consommation produits. Le schéma idéal est l'équilibre entre la production et la consommation ; Il en résulte que :

La masse des salaires distribuée est égale à la valeur des objets de consommation produits...

Que la valeur des moyens de production utilisés est égale à la valeur des moyens de production produits...

De cette logique il devient clair que se sont les emplois productifs qui doivent être valorisés car il se dévoile, en grande partie que c'est sur une réduction des salaires des producteurs que sont financées les dépenses improductives, quelque soit le chemin qu'emprunte cette réduction dès lors toute l'architecture des salaires se construit sur la base du travail productif.

Le travailleur des administrations et institutions publiques reste un fonctionnaire occupant un poste de travail interpellé par le droit des finances publiques tel un emploi réunissant les caractères d'être une unité de travail au sein de la hiérarchie administrative et un crédit ouvert par le budget de l'état.

Il est titulaire d'un grade, assure un service et non l'exercice d'un métier. A toute les constatations et démonstrations il faut ajouter que le « cachet » du S.G.T celui-ci devait renforcer et élargir la dynamique censée

être instaurée par la gestion socialiste des entreprises et qui est celle de «l'émergence et de l'unification du monde de travail.

Pour des raisons qui renvoient au réel cet objectif n'a pas été atteint non plus.

ET il ne pouvait l'être en raison des causes structurelles.

Les applications du S.G.T. :

Pendant plus d'une dizaine d'années, le S.G.T a fait de textes d'application se rapportant pratiquement à tous les secteurs, le texte qui nous a intéressé est celui voté par l'assemblée nationale en 1982. il concerne les relations individuelles de travail.

Le Droit des relations individuelles de travail :

Les principales innovations de cette loi concernent son domaine d'application et la cessation de la relation de travail.

La loi régit toute relation de travail établie entre les travailleurs et l'employeur ou organisme employeur quel que soit le secteur d'activité auquel il appartienne, article 2 de la loi susvisée. Concernant la cessation de la relation de travail, excepté les cas normaux ne soulevant pas de difficultés, seuls les licenciements à caractères disciplinaires ou pour compression d'effectifs sont permis article 68 de la loi.

La gestion socialiste était une étape d'un processus multiforme, dont la stratégie visait une intégration des capacités productives de l'entreprise, une

promotion de l'initiative individuelle et collective et une responsabilisation des travailleurs.

Le travailleur est un être socialement complexe, dont les activités s'insèrent dans la vie des groupes dont il fait partie et dont il faut comprendre la dynamique. Il se situe à la fois au début du système productif et à la fin de ce dernier.

La gestion socialiste a manifesté son incapacité dans le processus à cause de rupture totale entre l'entreprise et son environnement, et situations conflictuelles qui peuvent être dues à la rigidité des structures à la méconnaissance de la réalité socioculturelle de l'environnement, et au refus même d'acceptation de telles tensions, et de leurs intégrations.

## CONCLUSION :

La relation du travailleur à son travail est caractérisée par des situations objectives liées à des types d'évolution politique et sociale passées et actuelles (1). Elles introduisent des contraintes et des freinages à la maîtrise du mode de production industrielle dans un pays en développement tel que l'Algérie.

---

(1) MOSTEFA BOUTEFENOUCHE : « Les travailleurs en Algérie » P.241

**CHAPITRE II**  
**LA LOI SOCIALE DE 1990**

## **INTRODUCTION**

Dans ce chapitre, nous avons aborde la loi sociale (90-11) relative aux relations de travail.

- D'une part, la négociation collective, relative aux relations de travail constitue l'un des aspects les plus novateurs, de la nouvelle législation du travail, part le fait, notamment qu'elle a diversifié les sources du droit du travail et qu'elle permet aux partenaires sociaux de régler les conditions d'emploi, de travail et de rémunération qui leur sont propres.
- D'une autre part, elle constitue aussi le moyen et l'instrument qui permettent l'adaptation des dispositions de la loi et de la réglementation du travail aux conditions particulières, régissent les relations professionnelles, entre les parties signataires de cette convention.

## SECTION 1: L'ORGANISATION DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE

### 1-1) Le cadre légal de la négociation collective :

La loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail introduit le système de négociation collective en tant qu'élément du droit du travail en Algérie. De même, la négociation collective est consacrée en qualité de droit fondamental des travailleurs (article 5 de la loi 90-11).

- Le titre IV de cette loi organise la négociation collective, mais les dispositions de ce titre dans leurs majorités concernent beaucoup plus la convention collective : son objet son champ d'application, son contenu, les modalités de son exécution, de sa dénonciation où de sa révision ; seules les articles 123, 124 et 125 de cette loi sont consacrés à la négociation collective .(1). C'est ainsi que l'article 123 dispose : « qu'à la demande de l'une des parties, la négociation des conventions collectives est menée par les commissions paritaires de négociation composées d'un nombre égale de représentants syndicaux des travailleurs et d'employeurs dûment mandatés par ceux qu'ils représentent » . (2)

---

(1) *MESSAOUD MENTRI « Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie » P.18*

(2) *MUSTAPHA KHELIFI « Et si on parlait salaires ? » P.84*

Ce qui nous renvoie à la question de la représentativité des parties à la négociation et qui constitue une condition préalable dans toute opération de négociation collective.

Dans l'article suivant (art. 124), la loi délimite le nombre de chacune des délégations à la négociation collective. Ainsi, il est dit que : « pour les conventions collectives d'entreprise, chacune des parties peut être représentée par trois (03) à sept (07) membres ».

- L'article 125, quant à lui, précise que « pour la conduite des négociations chacune des parties à la négociation désigne un président qui exprime le point de vue majoritaire des membres de la délégation qu'il conduit et dont il devient le porte parole ».

Au total nous retenons donc que la loi se borne à la définition des normes relatives à la constitution des commissions à la négociation collective, le nombre maximum de chaque délégation et à la nécessité de désigner un président pour chaque délégation à la négociation.

#### 1-2) Les parties à la négociation collective :

L'identification des parties à la négociation collective constitue une des conditions préalables à la conduite de toute négociation. La loi 90-11

délimite les nombres minima et maxima des délégations de chaque partie à la négociation.

C'est ainsi que pour jouir du droit de participation aux négociations de convention ou accord collectif au sein de l'organisme employeur, (article 38 de la loi 90-14) « sont considérées comme représentatives au sein d'un même organisme employeur, les organisations syndicales de travailleurs regroupant au moins 20 % de l'effectif total des travailleurs salariés de l'organisme employeurs et /ou ayant une représentation d'au moins 20 % au sein du comité de participation lorsque ce dernier existe au sein de l'organisme employeur concerné ».....(1)

De plus et pour les besoins de la négociation collective et lorsque les conditions d'existence d'organisations syndicales ne sont pas réunies, la représentation syndicale des travailleurs salariés est assurée par des délégués élus directement par l'ensemble des travailleurs salariés concernés (article 42 de la loi 90-14).

---

(1) ABDERRAHMANE YAHIOUI : « Législation et Réglementation du travail » 199

**1-3) La conduite de la négociation collective :****1-3-1) Préparation de la négociation collective :**

Si pour chacune des deux parties, l'objectif principal est de traduire ses préoccupations spécifiques dans des dispositions de la convention collective, il est nécessaire de relever que celles-ci doivent être ramenées aux conditions économiques et socioprofessionnelles qui président à la négociation collective.

Pour l'employeur et ses représentants, les points inscrits à la négociation collective qui doivent permettre d'adopter de nouvelles règles de gestion de ressources humaines et d'utilisation de la force de travail en rapport avec la stratégie de développement de l'entreprise et dans la limite des coûts acceptables et supportables par celle-ci.

Cependant ils ne doivent pas, constituer une source de conflits de travail ou de conflit dans les relations professionnelles. L'employeur doit avoir à l'esprit qu'à travers l'adoption d'une convention collective c'est l'adhésion de l'ensemble des travailleurs à la stratégie de développement de l'entreprise qui est recherchée.

Le syndicat des travailleurs salariés doit avoir à l'esprit que les revendications qu'il veut introduire au cours du processus de négociation doivent être inscrites dans le cadre des limites supportables par l'entreprise.

1-3-2) Le projet de convention collective :

L'article 120 de la loi 90-11 relative aux relations de travail fixe une liste des points qui peuvent être contenue dans la convention collective ;Il s'agit de :

- La classification professionnelle
- Les normes de travail, y compris les horaires du travail et leur répartition,
- Les salaires de base minimum correspondants,
- Les indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail,
- Les primes à la productivité et aux résultats du travail,
- Les absences spéciales,
- Les procédures de conciliation en cas de conflit collectif de travail,
- L'exercice du droit syndical
- Le service minimum en cas de grève.

### 1-3-3) Le déroulement de la négociation collective :

Les parties (ou les délégations) à la négociation collective sont mandatées par les groupes qu'ils représentent à l'effet de faire aboutir un projet de convention ou d'accord collectif selon les normes fixées par la législation et la réglementation du travail et dans le cadre des limites et des possibilités offertes par les unités de négociation (entreprise, région...).

Ce qui sous-tend la reconnaissance par les deux parties d'un certain nombre de droits et obligations, ces droits et obligations spécifiques peuvent être introduits pour les besoins de la négociation collective et se trouvent beaucoup plus liés à nécessité de faire aboutir les négociations et par la même prévenir l'éventualité du déclenchement d'un conflit collectif de travail.

- Par ailleurs, la conjoncture et l'environnement économiques dans lequel se déroulent les négociations collectives concourent aussi à fixer un certain nombre d'obligations. Dans ce cadre citons, les droits et obligations suivants :.....(1)

---

(1) TAYEB BELLOULA « Droit de Travail » P.271.

- l'établissement des canaux de communication entre les parties à la négociation,
- l'interdépendance entre les questions objet de la négociation collective,
- la stratégie de négociation,
- le calendrier de la négociation.

#### 1-3-4) Contenu de la négociation collective :

Il est difficile et complexe de citer avec précision l'ensemble des thèmes qui peuvent figurer dans une convention tant les espaces de liberté accordés aux partenaires sociaux par la législation du travail paraissent larges et diversifiés.

Ainsi, par exemple, la convention collective peut instituer un système de primes et indemnités spécifiques à l'entreprise et laisser le soin aux accords collectifs de déterminer le niveau de chacune de ces primes et indemnités et les travailleurs qui y ouvrent droit.

En tout cas, une convention collective, quelque soit son contenu, se doit de répondre à un certain nombre de considérations :

- Le contenu de la convention collective ne peut aller au-delà du coût que l'entreprise peut dégager dans le cadre de sa mise en application.

-La convention collective constitue un des instruments de gestion de l'entreprise, elle s'inspire de la situation concrète de l'entreprise, donc, elle s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise.

-Son contenu final renfermera nécessairement les préoccupations des travailleurs qui se présentent à la négociation avec une série de revendications.

#### 1-4) La réalisation de la convention collective :

##### 1-4-1) La rédaction de la convention collective :

Le soin de rédiger un projet de convention collective et assez souvent laissé aux cadres spécialisés de l'entreprise et parfois à des experts ou à des bureaux d'études reconnus pour leur maîtrise du droit du travail.

Les rédacteurs d'un projet de convention collective, en plus que des techniques juridiques qu'ils connaissent et des matières à la négociation qu'ils maîtrisent doivent avoir l'art de simplifier le contenu d'un projet de convention collective et le rendre accessible aux représentants syndicaux des travailleurs et par la même faciliter le processus de négociation de cette convention.

En tout état de cause, un bon projet de convention collective est apprécié par la simplicité de sa conception, la clarté et la précision de son contenu.

Un malentendu ou une constatation de ce qui a été décidé risquerait de transformer les négociations en conflit collectif, dans tout les cas, les erreurs a éviter dans le cadre d'une convention collective peuvent être résumées en quatre point essentiels :

- L'ambiguïté qui risque de laisser la porte ouverte à toutes les interprétations possibles.
- L'emploi de formules techniques et littéraires très élaborées qui risquent de mettre le texte hors de portée des travailleurs.
- La non précision, notamment lorsqu'il est question de fixer des normes relatives aux salaires, aux taux de primes et indemnités, à la durée du travail, etc.....
- La reprise à l'état des dispositions législatives et réglementaires qui appellent a être précisées un peu plus par la convention collective.

Enfin, il est toujours utile d'accorder un intérêt particulier à la présentation d'une convention collective, les articles doivent être clairement disposés dans un ordre logique.

#### 1-4-2) L'exécution de la convention collective :

La convention collective négociée et adoptée par les deux parties prend force de loi, est applicable à l'ensemble des travailleurs couverts par son champs d'application sous réserve que soit déposée aux fins d'enregistrement, une copie de la convention collective auprès de l'inspecteur du travail et du greffe du tribunal territorialement compétent, c'est -à -dire :

- Du lieu du siège de l'organisme employeur lorsqu'il s'agit d'une convention collective d'entreprise ;
- Du siège de la commune lorsque le champs d'application est limité à la commune ;
- Du siège de la Wilaya lorsque le champs d'application s'étend à la wilaya où à plusieurs communes d'une même wilaya ;
- D'Alger pour les conventions collectives inter wilayas, de branche ou nationales.

#### 1-4-3) La promotion de la négociation collective :

Contrairement aux dispositions du droit conventionnel de certain pays dans lequel on retrouve des éléments qui obligent les partenaires sociaux à procéder à des négociations (le droit Français du travail, par exemple à introduit en 1982 une obligation de négocier les salaires au moins une fois par

an), le droit Algérien n'accorde pas explicitement à l'état un rôle de promotion de la négociation collective.

Mais la lecture du nouveau dispositif régissant les relations professionnelles en Algérie permet de présenter trois situations qui favorisent la négociation collective :

La première concerne la promotion de la négociation salariale à travers l'action de l'état, la loi lui confie le pouvoir de fixer le salaire minimum garanti (SMIG) par le biais de la réglementation, (article 87 de la loi 90-11). C'est ce qui s'était produit lorsque le (SMIG) a été relevé en NOVEMBRE 1990 avec l'institution d'un salaire minimum d'activité.

La deuxième est liée à la nécessité, pour les entreprises d'appliquer les nouvelles dispositions législatives et réglementaires du travail dont des espaces assez importants sont renvoyés au droit conventionnel ;

La troisième se situe au niveau du déclenchement d'un conflit collectif du travail et de la résolution de la grève.

C'est en fait aux partenaires à la relation de travail, soit au niveau de l'entreprise, soit à travers leurs organisation syndicale respective qu'échoit le rôle de promotion de la négociation collective.

**SECTION 2: LES RAPPORTS COLLECTIFS DE TRAVAIL:****2-1) Le droit des travailleurs :**

La protection du travailleur contre l'insécurité de l'emploi et les mauvaises conditions de travail constitue une préoccupation importante du gouvernement, une législation et une réglementation du travail ont été élaborées, le travail législatif et réglementaire dans ce domaine ne sont pas encore achevés puisque de nombreux textes intéressants le monde du travail sont en voie d'élaboration.

En contrepartie du travail fourni, chaque travailleur exerçant au sein de l'entreprise a droit à une rémunération payée en général mensuellement.

Au titre de cette rémunération, le travailleur concerné perçoit un salaire, des primes et des indemnités tels que fixés par les dispositions de la présente convention collective.

Les travailleurs recrutés à temps partiel, à durée déterminée, à la tâche ou au rendement, ont droit de recevoir une rémunération conforme à la nature de la relation de travail »..... Article 09 de la loi 90-11.

Chaque travailleur bénéficie de l'avancement au titre de l'ancienneté selon des procédures fixées par la présente convention collective.

En outre, chaque travailleur a droit, durant sa carrière professionnelle a au moins une promotion selon des procédures fixées par l'employeur après avis du comité de participation » article 10 de la loi 90-11.

Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Exercice du droit syndical,
- Négociation collective
- Sécurité sociale et retraite
- Hygiène, sécurité et médecin du travail
- Repos
- Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail
- Recours à la grève.

Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- A une occupation effective
- Au respect de leurs intégrité physique et morale et de leur dignité,
- A une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite,
- A la formation professionnelle et à la promotion dans le travail,
- Au versement régulier de la rémunération qui leur est due,
- Aux œuvres sociales,
- A tout avantage découlant du contrat de travail.

## 2-2) Obligations des travailleurs :

« Tout travailleur employé par l'entreprise est tenu d'assurer l'entretien et la protection des moyens de travail et des outils de réalisation mis à sa disposition.

Les travailleurs concernés sont dans l'obligation de porter à la connaissance de leur responsable hiérarchique toute défaillance observée dans la qualité des matériaux, machines, outils et engins utilisés ».....article 13 de la loi 90-11.

Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

Accomplir, au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur ;

Contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité ;

Exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction ;

Observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur en conformité avec la législation et la réglementation ;

Accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ou du contrôle d'assiduité ; Participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité ; Ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, cliente ou sous-traitant, sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité ; Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, modes d'organisation et, d'une façon générale, ne pas divulguer les documents internes à l'organisme employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par leur hiérarchie ;

Observer les obligations découlant du contrat de travail.

### 2-3) Règlement des conflits collectifs du travail :

En application des dispositions des articles 4 et 5 de la loi 90-02 du 06 Février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève, il est créé, au niveau de l'entreprise, une commission de prévention et de règlement des conflits collectifs de travail.

Cette commission est chargée notamment : (1)

- d'examiner périodiquement la situation des relations professionnelles dans l'entreprise ;
- de se saisir de tout problème socioprofessionnel concernant les travailleurs de l'entreprise ;
- de procéder à la conciliation et au règlement des différends de travail.

2-3-1) Bilan de TAYEB LOUH sur les conflits sociaux :

En matière de conflits sociaux, TAYEB LOUH a déclaré dans le journal « le Quotidien d'Oran » qu'il a été enregistré, pendant le premier semestre 2003, 19.441 cas de conflits individuels...(2) sur ce nombre, 18.272 dossiers ont été orientés vers le bureau de la conciliation de l'inspection générale du travail (IGT), et seulement 1517 cas ont connu un règlement à l'amiable, alors que les 12.274 restant font l'objet d'un Traitement par la justice, selon TAYEB LOUH la situation indiquer que le taux de règlement à l'amiable des conflits par l'IGT reste faible, le Ministre du Travail et de la Sécurité Sociale a analysé la situation par un ensemble de raisons :

---

(1) *NASRI HAFNAOUI « la formation et la cessation de la relation de travail en droit positif Algérien » P. 104*

(2) *Le journal « Quotidien d'Oran » 29 Septembre 2003 Page 03.*

-Le niveau faible de la formation des membres de l'IGT et au peu d'intérêt qu'ils accordent à leur mission qui consiste à trouver des solutions à des conflits pour ne pas recourir à la justice.

-Les absences répétées aux séances de conciliation.  
pour régler la situation le ministre a déclaré la révision prochaine du règlement qui régit l'IGT. Dans ce cadre, il sera question d'élargir ses prérogatives et de la doter de plus de moyens et d'organiser des cycles de formation au profit de ses cadres.

#### 2-3-2) Causes de ces conflits collectifs :

Parmi les causes essentielles, citons : ..... (1)

- Les non paiements de salaires ainsi que les retards de paiement ;
- Les problèmes liés aux activités syndicales ont été à l'origine de conflits collectifs au niveau du secteur des services ;
- Enfin certains conflits collectifs ont été suscités par des antagonismes entre direction et ouvriers la mise en cause de la direction a été soulevée dans un secteur déterminée (transport)

---

(1) *MESSAOUD MENTRI* : « Essai d'analyse de la législation de la réglementation du travail en Algérie » P.71.

En résumé le facteur dominant de ces conflits collectifs a été la baisse de l'activité économique et certaines perturbations en matière d'approvisionnement ont constitué le creuset des conflits collectifs.

#### 2-4 ) Exercice de droit syndical et droit de grève :

##### 2-4-1 ) Exercice du droit syndical :

« Les cadres de direction de l'entreprise sont tenu de mettre à la disposition des délégués des organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise, tout document ou information à la réalisation de leur mission. La nature et la liste de ces documents et informations sont précisées, à chaque fois que de besoin, par le Président Directeur Général de l'entreprise ».

Les organisations syndicales sont considérées représentatives au sein d'un même organisme employeur, les organisations syndicales de travailleurs regroupant au moins 20 % de l'effectif total des salariés de l'organisme employeur et /ou ayant une représentation d'au moins 20 % au sein du comité de participation lorsque ce dernier existe au sein de l'organisme employeur concerné.

Dans le cadre de législation et de la réglementation en vigueur, les organisations syndicales de travailleurs salariés représentatives au sein de chaque organisme employeur ont les prérogatives suivantes :

- Participer aux négociations de conventions ou accords collectifs au sein de l'organisme employeur,
- Collecter sur les lieux de travail les cotisations syndicales auprès de leurs membres selon des procédures convenues avec l'employeur,
- Informer les collectifs de travailleurs concernés par des publications syndicales ou par voie d'affichage en des lieux appropriés réservés à cet effet par l'employeur.

2-4-2) Exercice du droit de grève :

A l'issue de la non conciliation par l'inspection du travail territorialement compétente d'un conflit collectif de travail, le collectif des travailleurs concernés, par voie de leur représentant syndicaux, ou à défaut, de leur représentants directement élus, conviennent avec l'employeur d'un calendrier d'assemblées générales sur les lieux de travail concernés .....(1)

Ces assemblées générales permettront d'informer les travailleurs sur la persistance du conflit, de connaître les positions respectives de l'employeur et de leurs représentants sur les questions objet du conflit et sur l'éventualité de déclancher la grève.

---

(1) MUSTAPHA KHELIFI : « Si on parlait salaires » P.165 Edition BETTAHAR 1992.

Si la grève est approuvée à la majorité des travailleurs ayant participé au vote, un délai de préavis de grève est fixé quinze (15) jours calendaires à compter de date de son dépôt auprès de la direction générale de l'entreprise, l'inspection du travail territorialement compétente étant informée.

Dès le dépôt du préavis de grève, les représentants des travailleurs et l'employeur se réunissent, dans un délai maximal de cinq (05) jours calendaires, à l'effet de prendre les mesures nécessaires pour assumer la préservation et la sécurité des installations et des biens de l'entreprise.

Durant la grève, les deux parties en conflit sont tenues de poursuivre leurs négociations pour aboutir à un accord, les deux parties sont tenues de désigner, d'un commun accord un médiateur qui sera saisi des questions objet du conflit conformément aux dispositions des articles 10 et 12 de la loi 90.02 du 06 Février 1990.

En cas d'accord sur le choix du médiateur, les travailleurs concernés suspendent leur grève.

Le médiateur soumet aux parties en conflit ses recommandations motivées dans un délai de trente (30) jours calendaires.

Ces recommandations font l'objet d'un accord collectif particulier ....

(1)

2-4-2-1) L'amendement de la loi 90-02 par le Ministre de Travail et de la Sécurité Sociale :

Le Ministre du travail « TAYEB LOUH » à clairement annoncé sa volonté de réviser la loi sur les conflits de travail , lors d'un séminaire national, organisé 28 et 29 Septembre 2003. Les lois en question sont les lois 90-02 régissant les conflits de travail, et la loi 90-11 régissant les relations de travail, le séminaire a regroupé les cadres de l'inspection du travail.

Ce qui a motivé la décision de « TAYEB LOUH » la tendance à la hausse du pourcentage du nombre de grèves ne respectant pas les procédures légales.

Il est de 60 % en 2002, et en 2003 il est de 40 % pour le seul premier semestre (2). Le Ministre a indiqué au sujet de l'exercice du droit de grève qu'il ne sera pas question de remettre en cause ce droit consacré par la constitution mais de l'adapter au nouvel environnement économique et social.

---

(1) *Mustapha KHELIFI « et si on parlait salaires ? » P.167 édition BETTAHAR 1992*

(2) *Journal Liberté : « menace sur le droit de grève » 30.09.2003 P.03*

2-4-2-2) Les changements prévus pour la loi 90-02 et la loi 90-11 :

- Toute organisation syndicale ou associative est tenue d'envoyer par écrit son préavis de grève et d'en préciser avec exactitude la date et la durée.
- Autre nouveauté qui sera introduite concerne le service minimum sur ce chapitre, le Ministre du travail explique que ce service ne sera plus géré et décidé comme cela ce fait actuellement par les travailleurs et leurs directions générales.

La nouvelle loi confiera la question du service minimum à un autre organisme. Cette nouvelle disposition, selon le Ministre a été prise parce qu'il y a eu des grèves durant lesquelles service minimum n'a pas été respecté.

Par ailleurs, l'avant- projet de loi sur les relations de travail prévoit l'introduction d'un article interdisant le marchandage de main d'œuvre  
.....(1)

---

(1) Journal « Quotidien d'Oran » « la grève ce qui va changer » P.03 02.10.2003

2-4-2-3) L'interpellation des syndicats contre la révision de la loi 90-02 :

La révision que compte apporter le Ministre du Travail et de la sécurité sociale à la loi régissant l'organisation des grèves n'a pas laissé indifférentes les organisations syndicales. Car selon ceux elle c'est là un des moyens qui leurs est reconnu par la constitution du pays pour faire valoir les droits des travailleurs qu'il représentent et faire aboutir leurs revendications.

Côté « SNAPAP », le premier syndicat autonome a voir le jour (1) d'abord M.MECHERI, son Secrétaire national chargé de la formation syndical, fait une observation, il estime que la loi 90-02 est, elle-même, restrictive, puisqu'elle oblige les syndicats à organiser les élections avant de lancer un mouvement de grève.

D'ailleurs, le « SNAPAP » a déposé une plainte par son syndicat auprès du BIT (Bureau International du Travail).

Selon le secrétaire général du « CLA » M. OSMANE, la loi de 90-02 qu'il a qualifiée de très progressive « n'a jamais été appliquée »...(2) pour ce qui est de l'organisation grève, il estime que c'est un droit constitutionnel reconnu à tout citoyen Algérien.

---

(1), (2) « Journal « Liberté » : ne touchez pas a nos droits » 01.10.2003 P.03

D'une manière général les syndicats voit qu'au lieu de s'attaquer à la racine du problème, à savoir chercher pourquoi les travailleurs observent des débrayages, on a préféré s'attaquer au droit de grève ».

2-4-2-4) Les Services minimums :

Lorsque la grève concerne des activités dont l'interruption complète est de nature à porter atteinte à la continuité des services publics essentiels, à des activités économiques vitales, l'approvisionnement de la population ou à la sauvegarde des installations et biens existants, la poursuite des activités indispensables est organisée en la forme d'un service minimum obligatoire ou résultat de négociation, de convention ou d'accord tels que prévus aux articles 38 et 39 de la 90-11.

Un service minimum obligatoire est organisé dans les domaines ci-après :... (1)

- 1- Services hospitaliers de garde, des urgences et de distribution des médicaments,
- 2- Services liés au fonctionnement du réseau national de télécommunication, de radiotélévision et de radiodiffusion,

---

(1) ABDERRAHMANE YAHIAOUI : « législation et réglementation du travail » P. 160

- 3- Services liés à la production, au transport et à la distribution de l'électricité, du gaz, des produits pétroliers et de l'eau,
- 4- Services chargés au sein de la banque centrale et des banques publiques des relations financières avec l'étranger,
- 5- Services chargés du contrôle de la circulation aérienne (centre de contrôles régionaux, approche et tours de contrôle).
- 6- Cabotage national des hydrocarbures,
- 7- Les services de l'administration publique prenant en charge les activités diplomatiques de l'état.... (ajouté par la loi n° 91-27 du 21 Décembre 1991).

2-4-2-5) Des interdictions aux recours à la grève :

Le recours à la grève est interdit dans les domaines d'activité essentiels dont l'interruption peut mettre en danger la vie, la sécurité ou la santé du citoyen ou est susceptible d'entraîner, par ses effets une crise économique grave. A ce titre, le recours à la grève est interdit aux :

- 1- Magistrats,
- 2- Fonctionnaires nommés par décret ou en poste à l'étranger
- 3- Agents des services de sécurité,

- 4- Agents actifs des services de la protection civile,
- 5- Agents des services d'exploitation du réseau des transmissions nationales des Ministères de l'intérieure et des affaires étrangères,
- 6- Agents actifs des douanes,
- 7- Personnel des services extérieurs de l'administration pénitentiaire.

2--2-6) L'effet de la grève sur la relation du travail :

La grève licite n'autorise pas l'employeur à prononcer la rupture de la relation du travail, laquelle est seulement suspendue pendant la durée de la grève.

L'article 65 de la loi relative aux relations de travail ne souffre d'aucune interprétation. Les travailleurs qui ont exercé leurs droits de grève dans les conditions évoquées, sont réintégrés à leur poste de travail à l'expiration de la grève. Les grévistes ne peuvent pas prétendre au salaire pendant la durée de la grève.

Le problème se pose pour les non grévistes qui peuvent prétendre au paiement de leurs salaires si la preuve est rapportée, qu'ils se sont présentés pour travailler. Tout dépend évidemment de la structure de l'entreprise.

Si l'absence d'autres travailleurs en grève ne permet pas de démarrer l'activité, l'employeur peut se prévaloir de la force majeure pour ne pas payer les salaires. Ces questions trouvent généralement leurs résolutions dans le règlement intérieur ou les conventions collectives, la loi relative aux relations

de travail apporte une précision sur cette question en édictant que le travailleur en peut être rémunéré pour une période non travaillé.

2-4-2-7) La commission de l'arbitrage pendant la grève :

Pendant le déroulement de la grève, les deux parties continuent la négociation en vue de trouver un accord. Si aucune solution n'est venue récompenser les efforts du médiateur désigné et que la grève se prolonge, compétence est donnée à la commission nationale d'arbitrage qui rendra une sanction exécutoire par ordonnance du président de la cour suprême, cette commission présidée par un magistrat de la cour suprême, se compose en nombre égal, de représentants désignés par l'état et de représentants des travailleurs.

Au terme de l'article 49 de la loi 06 Février 1990, cette commission est également compétente en cas de conflits collectifs qui concernent les personnels auxquels le recours à la grève est interdit..... (1).

---

(1) TAYEB BELLOULA : « Droit de Travail » P.566.

**SECTION 3 : CONDITION DE TRAVAIL ET CESSATION DE  
LA RELATION DE TRAVAIL :**

3-1) Conditions de travail :

3-1-1) Durée légale de travail :

Il est entendu par durée légale du travail, le temps durant lequel le travailleur est à la disposition de l'entreprise, sur le lieu habituel de travail ou en tout autre lieu qui lui est désigné par l'employeur à l'effet de préparer ou d'exécuter des tâches inhérentes à son poste de travail.

Article 34 de la loi 90-11 :

« Conformément à la législation en vigueur, la durée hebdomadaire de travail est de 44 heures »..... (1)

Conformément aux dispositions législatives, la durée hebdomadaire du travail peut être réduite pour certain travailleur occupé à des postes réputés particulièrement contraignants au plan physique et nerveux. Elle peut aussi être augmentée pour les postes comportant des périodes d'inactivité.

---

(1) MUSTAPHA KHELIFI « si on parlait salaires » P.133 Edition BETTAHAR 1992.

### 3-1-1-1) Heures supplémentaires :

Le recours aux heures supplémentaires est exceptionnel, il répond à une nécessité absolue de service. Un bilan semestriel de recours aux heures supplémentaires est soumis par l'employeur.

#### Article 43 de la loi 90-11 :

« Tout travailleur régulièrement employé par l'entreprise peut être requis par l'employeur pour effectuer des heures supplémentaires dans les limites de 20% de la durée légale du travail sans que l'amplitude journalière de travail ne dépasse Douze (12) heures »

### 3-1-2) Repos – Congés et absences :

#### a) Repos hebdomadaire :

Tout travailleur a droit à un repos hebdomadaire sans discontinuité de 24 heures, quelque soit la forme de l'organisation.

En général, le jour de repos hebdomadaire est le « Vendredi », Toutefois, ce repos peut être différé à un autre jour de semaine si l'organisation de travail ou la nécessité de fonctionnement du service l'exige.

#### b) Les congés :

Tout travailleur d'entreprise quelque soit son rang hiérarchique, bénéficie de son droit au congé annuel rémunéré par l'employeur.

Le congé rémunéré est calculé sur la base de deux jours et demi par mois de travail sans que la durée globale n'excède trente (30) jours par année de travail.

- Le congé annuel est suspendu dans les conditions suivantes :
  - Lorsque le travailleur concerné est atteint d'une maladie ou d'un accident,
  - Lorsque le travailleur est rappelé par l'entreprise pour nécessités impérieuses de service.
- L'employeur peut mettre une partie ou la totalité des travailleurs de l'entreprise en congé forcé dans les conditions suivantes :
  - Lorsque les installations techniques de l'entreprise sont déclarées en panne techniques est nécessitent une longue période pour leur réparation.
  - Lorsqu'il est constaté une indisponibilité de matières premières, de produits de base ou de produits semi-finis nécessaires à la réalisation des travaux et qui ne relèvent pas d'un défaut de programmation par l'entreprise.

Le congé forcé est rémunéré jusqu'à concurrence du nombre de jours travaillés ouvre droit au congé annuel pour les travailleurs concernés.

- Les travailleurs confirmés et régulièrement employés par l'entreprise peuvent bénéficier d'un congé sans solde lorsque la durée de l'absence demandée est supérieure à six jours consécutifs et inférieure à trois (03) mois.

Le congé sans solde est accordé au travailleur qui introduit une demande dûment justifiée et lorsque son absence ne gêne pas le bon fonctionnement de l'entreprise.

c) Absences :

Tout travailleur, quelque soit son rang hiérarchique, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sauf disposition contraire et expressément prévues par la loi.

Les absences rémunérées prévues par la législation en vigueur :.....(1)

- La circoncision de l'enfant du travailleur, il peut bénéficier d'une absence rémunérée de trois (03) jours.
- Lorsque un délégué syndical doit se déplacer dans un lieu de travail éloigné dans le cadre des activités des syndicats représentatifs.

---

(1) ABDERRAHMANE YAHIOUI : « Législation de réglementation du travail » P.22.

### 3-2) Modification, cessation de la relation de travail :

#### 3-2-1) Modification de la relation de travail :

La modification de la relation de travail intervient lorsque la loi, la réglementation ou les dispositions de la présente convention collective énoncent des règles plus favorables aux travailleurs.

Les clauses et la nature du contrat de travail peuvent être modifiés par la volonté commune des parties à la relation de travail.

Lorsque l'entreprise fusionne avec une autre entreprise ou bien lorsqu'il y a modification de la nature juridique de l'entreprise, toute modification de la relation de travail n'intervient que par voie de négociation collective.

#### 3-2-2) Cessation de la relation de travail :

La cessation de la relation de travail intervient dans les cas prévus par la loi et notamment les dispositions de la loi n° 90-11 du 21 Avril 1991 relative aux relations de travail et celles de la loi n° 91-29 du 21.12.1991 modifiant et complétant la loi n°90-11.

- La relation de travail a durée déterminée cesse à l'expiration du terme du contrat de travail.

L'employeur peut, dans des conditions fixées au règlement intérieur, rompre la relation de travail à durée déterminée avant l'expiration de son terme.

- La relation de travail a durée indéterminée peut être rompue, par l'employeur, par mesure disciplinaire.
- La relation de travail cesse par l'effet de :
  - La nullité du contrat de travail,
  - Arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée,
  - La démission,
  - Le licenciement,
  - L'incapacité totale de travail telle que définie par la législation,
  - La cessation d'activité légale de l'organisme employeur,
  - La retraite
  - Le décès.
- A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

- La démission est un droit reconnu au travailleur, il peut manifester sa volonté de rompre la relation de travail avec l'organisme employeur, en présentant à celui-ci sa démission par écrit.
- L'employeur peut procéder à une compression d'effectifs, lorsque des raisons économiques le justifient.

La compression d'effectifs, qui consiste en une mesure de licenciement collectif se traduisant par des licenciements individuels simultanés est décidée après négociation collective.

Il est interdit à tout employeur qui a procédé à une compression d'effectifs de recourir sur les mêmes lieux de travail à de nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles des travailleurs concernés par la compression d'effectifs.

**CONCLUSION :**

Les relations de travail ont été sérieusement affectées ces dernières années. Elles ont subi de nombreuses transformations.

La législation et la réglementation adoptées en Algérie accordent une place importante au travailleur, qui participe à son élaboration. La législature a voulu faire également du travailleur un producteur responsable.

En tout état de cause, la pratique de la négociation et des conventions collectives et les débats autour de ces questions ne sont qu'à leur début en Algérie.

**SECTION I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE****SOITEX****1-1) Aperçu historique de l'entreprise SOITEX :**

Après l'indépendance, l'Algérie a essayé de créer des unités économiques dans de diverses branches. Les entreprises de tissages était l'une de ces dernière. Or le départ de ce secteur était très lent, car il ne disposaient que de petites entreprises, qui ont était créés sans aucune planification ou étude objective .Et avec la disponibilité des matières premières, les décideurs de l'époque n'ont fait qu'élargir les entreprises existantes.

La SOITEX était l'une de ces entreprises créée en 1966. Puis elle a été divisée en 06 autres unités :

\*INADITEX

\*ECOTEX

\*DISTRITEX

\*COTITEX

\*ELATEX

\*SOITEX

-En 1985 cette entreprise a commencé le processus de production avec des cadres Algériens et avec de nouvelles machines qui à l'époque étaient modernes Ce complexe occupe actuellement la deuxième place mondiale en ce qui concerne le potentiel de production et qui est de 6 000 000 m linéaire par an de tissus.

-En 1990 la SOITEX devenue une entreprise par action (SPA) après son indépendance administrative et financière de l'entreprise mère SONITEX

Au paravent son activité a été limitée dans les industries de Soieries mais avec des nouvelles données d'économie de marché l'entreprise a organisé son plan de production.

Voici quelques informations concernant la SOITEX :

1- **Dénomination** : entreprise nationale des industries textiles des Soieries par abréviation « SOITEX ».

2- **Siège social** : Route Chetouane –Tlemcen /BP 222.

3- **Capital social** : 604 600 00 DA.

**4- Activités principales et principaux produits ou famille de produits :**

*Textiles de type Soieries (habillement, ameublement).*

**5- Forme juridique :** *Entreprise publique économique constituée en la forme de société par action (SPA).*

6- Organe de gestion : D.G.

7- Superficie totale : 35 ha.

8- Superficie construite : composée de :

- Atelier de préparation tissage.
- Atelier de tissage.
- Atelier de finissage.
- Atelier de fabrication mécanique.
- Atelier de chaufferie.
- Magasin de produits finis.
- Bloc social (cantine, œuvres sociales etc....)
- Centre de formation.
- Bâtiment administration à usage de Direction.

9- Nombre de travailleurs : 614

\* Hommes : 560

\* Femmes : 54

### **1-3) Principaux équipements du complexe :**

Le complexe SOITEX Tlemcen compte 03 principaux équipements :

**1-3-1) Equipement de préparation tissage : cet équipement a un potentiels**

de :

- 36 bobinoirs.
- 08 ourdissoirs.
- 03 encolleuses.
- 59 cannetières.

**1-3-2) Equipement de tissage : il comprend :**

- 219 métiers à tisser RUTI.
- 20 métiers à tisser Jacquard.
- 178 métiers à tisser picanol.
- 480 métiers à tisser président.
- 99 métiers à tisser sulger.

**1-3-3) Equipement de finissage :**

- 07 machines de préparation :
  - \*03 machines à laver MEZZERA.
  - \*01 rame égalieuse.
  - \*01 rame thermofixeuse.
  - \*02 séchoirs à tambours.
- 04 machines d'impression :
  - \*02 imprimeuses cadres plats.

\*02 imprimeuses cadres rotatifs.

\*01 machine de canstification.

- 07 machines de développement :

\*03 vaporiseurs.

\*02 machines à laver.

\*02 séchoirs à tambours.

#### **1-4) Les principales fonctions de l'entreprise SOITEX :**

L'entreprise SOITEX à de plusieurs différentes fonctions, dont, nous pouvons citer les plus importantes :

##### **\*La Direction Générale :**

Son rôle est de fixer les objectifs et de tracer les stratégies pour mieux orienter l'activité de l'entreprise et assurer sa continuité sur le marché.

##### **\*La fonction de production :**

Cette fonction joue le rôle de gestion de production dans l'entreprise comme celle de contrôle de la qualité des produits et accroître sa capacité de concurrence.

##### **\*La fonction d'approvisionnement :**

Cette fonction contrôle le processus de gestion des stocks dans l'entreprise comme elle recouvre tous les besoins nécessaires de l'entreprise en matière de logistique.

**\*La fonction finance et comptabilité :**

Cette fonction veille sur le respect des règles fondamentales de la comptabilité de l'entreprise.

**\*La fonction commerciale :**

Elle étudie les commandes des clients, comme elle étudie les changements du marché.

**\*La fonction de Sécurité :**

Cette fonction veille sur la Sécurité des individus qui travaillent dans l'entreprise, comme elle veille sur la protection des biens de l'entreprise .

**1-4-1) La fonction ressources humaines :**

Cette fonction compte parmi les plus importantes dans l'entreprise, puisque le capital humain est l'élément le plus important dans n'importe quelle structure ou organisation ; il reste l'élément vital de l'entreprise.

Et aussi le nombre important des effectifs de (614) procure une autre importance à cette fonction.

Cette fonction a pour rôle d'établir les salaires, contrôler la rotation des travailleurs, organiser la formation des travailleurs, procéder au suivi professionnel des travailleurs et gérer les œuvres sociales de l'entreprise.

Donc la fonction ressources humaine comprend 05 services :

1- Service personnel.

2- Service de formation.

3- Service de suivi professionnel.

4- Service paiement.

5- Service des œuvres sociales.

La plupart des travailleurs de l'entreprise se trouvent concentrés au niveau des services tissage, service préparation tissage et service maintenance, à cause de la nature d'activité de l'entreprise. De ce fait ils représentent un pourcentage de 67,9% de l'ensemble de l'effectif de l'entreprise.

Donc la plus grande partie des travailleurs est constituée d'exécutants.

En général la fonction des ressources humaines recouvre quatre domaines :

- L'administration du personnel.
- Les relations sociales.
- Gestion et développement des ressources humaines.
- L'organisation du travail et de la vie au travail.

Et comme notre thème de mémoire se rapporte à l'étude de la relation de travail, nous nous sommes rapprochés de la direction des ressources humaines, dans un but d'étudier des relations sociales dans l'entreprise et ce qui est finalement l'objectif de notre recherche.

**1-5)Le champs de la recherche :**

Comme notre thème de recherche est la 'relation de travail' nous avons choisi une entreprise qui a un nombre de travailleurs important, mais aussi qui a des Conditions de travail plus au moins difficile.

Donc notre choix de l'entreprise SOITEX n'est pas le fruit du hasard, il se justifie par :

- C'est une entreprise économique.
- L'effectif de l'entreprise est élevé ce qui nous a amené à penser qu'il y ait plus de possibilités de conflit.
- L'effectif se compose de différents acteurs sociaux (exécutants, chefs d'ateliers, techniciens, ingénieurs, cadres supérieurs.).
- Il y a de différents relations de travail qui se nouent entre (travailleur-travailleur, travailleurs –syndicat, travailleurs-supérieurs).
- L'entreprise se trouve actuellement confrontée à une rude concurrence.

**\*Le tableau de répartition de l'effectif par fonction 2003 :****(Tableau 1)**

FONCTION	M	F	TOTAL
EXECUTION	371	46	417
MAITRISE	92	05	97
CADRE	54	02	56
CADRE SUPERIEUR	43	01	44
<b>TOTAL</b>	<b>560</b>	<b>54</b>	<b>614</b>

**\*Le tableau de répartition de l'effectif selon le pourcentage de représentativité : (Tableau 2).**

FONCTION	M	F	
EXECUTION	60,4%	7,4%	67,9%
MAITRISE	14,9%	0,8%	15,7%
CADRE	8,7%	0,3%	9,12%
CADRE SUPERIEUR	7,0%	0,16%	7,16%
	91,2%	8,79%	

L'échantillon de la recherche a été déterminé en fonction de la répartition de l'effectif global de l'entreprise, selon le tableau de la répartition de l'effectif par fonction de l'année 2003 (tableau 1).

Vu le nombre important de l'effectif qui est de 614 travailleurs permanents, ainsi que le nombre important de travailleurs exécutants qui est de 417, c'est-à-dire du taux de 67,9% de l'ensemble de l'effectif, et puisque c'est la tranche la plus concernée par les conditions de travail, nous avons voulu déterminer l'échantillon sur cette tranche d'effectif. L'échantillon de la recherche a été calculée sur la base de 20% de l'ensemble des exécutants.

Donc l'échantillon est d'environ 83 personnes.

## **SECTION II : METHODOLOGIE DE L'INVESTIGATION:**

### **2-1) Les étapes de l'investigation :**

Notre méthodologie de l'investigation est passé par les étapes suivantes :

- 1- Des rencontres avec les dirigeants de l'entreprise SOITEX. \*Rencontre avec le Directeur Général, le Directeur des ressources humaines et le responsable du service formation.
- 2- Collecte et analyse des les données et informations sur la SOITEX.
- 3- Visite des différents départements de l'entreprise.
- 4- Sensibilisation de la population ciblée par la recherche.

5- Distribution du questionnaire à l'ensemble de la population ciblée.

6- Analyse détaillée des résultats de l'investigation.

### **2-2) Elaboration du questionnaire et description de l'échantillon :**

Ce questionnaire étant difficile tant à utiliser qu'à diffuser en entreprise, nous avons choisi d'interroger des travailleurs qui ont des rapports de travail avec leurs collègues, leurs supérieurs et leurs syndicats. Donc la population ciblée par le questionnaire est les exécutants.

Cette recherche a été menée au cours des mois de Janvier et Février 2004 et l'administration de ce formulaire a eu lieu dans les ateliers de production.

Ainsi nous avons suivi les étapes suivantes :

- Diviser l'échantillon qui est de 83 travailleurs en groupes de 06 à 13

Travailleurs, selon chaque atelier.

- Faire une explication globale des questions, parfois, on a trouvé nécessaire de faire une explication détaillée des questions à cause du niveau faible d'instruction de quelques travailleurs.

- Puis on a distribué le questionnaire à l'ensemble des travailleurs ciblé, avec la collaboration des chefs d'ateliers.

Ainsi 100 travailleurs ont été interrogés, 85 ont répondu et 10 ont remis un questionnaire mal rempli et 05 travailleurs ont refusé de répondre.

L'échantillon est composé des exécutants, de chefs d'ateliers et de cadre (ingénieurs, techniciens supérieurs).

-Notons que ce questionnaire se compose de vingt cinq questions et il est cadré et fermé, c'est-à-dire que l'interviewé n'a pas de liberté pour faire des commentaires, il doit simplement cocher les réponses.

### **2-3) Les autres moyens d'investigation :**

Nous avons eu à compléter ce questionnaire par des visites sur les terrains des différents ateliers, des rencontres avec les chefs d'ateliers, les ingénieurs et les responsables concernés, ainsi, la collecte et l'analyse de l'information documentaire relative à notre sujet de recherche.

**SECTION 3 : Les résultats chiffres du sondage et analyses détaillées.**

**Tableau A :** Répartition de l'effectif selon le sexe :

SEXE	EFFECTIF	%
F	75	90,36
M	08	9,64
TOTAL	83	100%

**Tableau B :** Ventilation de l'effectif par classe d'âge :

CATEGORIES	EFFECTIF	%
Moins de 20 ans	5	6,03
De 20 à 30 ans	19	22,89
De 30 à 45 ans	27	32,53
Plus de 45 ans	32	38,55
TOTAL	83	100%

**Tableau C :** Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction :

NIVEAU	EFFECTIF	%
Sans instruction	10	12,04
Niveau primaire	23	27,71
Niveau moyen	27	32,53
Formation professionnelle	08	9,63
Niveau secondaire	10	12,07
Niveau universitaire	05	6,02
TOTAL	83	100%

**Tableau D :** Répartition de l'effectif selon la fonction :

CATEGORIES	EFFECTIF	%
Exécutant	72	86,74
Cadre de maîtrise	03	3,631
Chef d'atelier	08	9,63
Cadre supérieur	/	/
TOTAL	83	100%

**Tableau E :** Répartition de l'effectif selon l'ancienneté :

ITEMS	EFFECTIF	%
Moins d'un an	3	3,61
De 1 à 5 ans	6	7,22
De 5 à 10 ans	6	7,22
Plus de 10 ans	68	81,95
TOTAL	83	100%

Nous avons voulu par ensemble de question (A, B, C, D, E), savoir la répartition de la population ciblée :

A- Selon le Sexe :

On remarque que (90,36%) sont de Sexe masculin et seulement (09,64%) sont de Sexe féminin, cela reflète, la réalité de l'effectif global de l'entreprise qui est de majorité masculine (91,20%), à cause de la nature d'activité de l'entreprise dans les ateliers qui demande un effort physique.

B- Selon l'age :

A la lecture de ce tableau on remarque que la catégorie d'age la plus élevée est

« plus de 45 ans » cela veut dire que la plupart des travailleurs représente une Population relativement ancienne.

Cela est dû à l'âge de l'entreprise qui est à peu près de 38 ans.

C- Selon le niveau d'instruction :

-(12,04%) de l'échantillon représente une catégorie sans instruction, parce que certaines tâches ne nécessitent pas un niveau d'instruction comme l'hygiène, la sécurité et l'entretien.

-(60,24%) de l'échantillon ont un niveau primaire et moyen, à cause de la nature des activités de l'entreprise qui exige certaines techniques pour la réalisation de certaines tâches par exemple faire fonctionner les machines de production.

-Enfin (6,02%) seulement de l'échantillon ont un niveau universitaire, représenté par les techniciens supérieurs et ingénieurs.

D- Selon la fonction :

-La majorité de l'échantillon sont des exécutants (86,74%),

-Cadres et chefs d'ateliers représentent (13,26%) de l'échantillon.

C- Selon l'ancienneté :

A partir de ces données, nous pouvons remarquer :

-Qu'il n'y a quasiment pas de nouveaux recrutements.

-Les travailleurs qui ont plus de 10 ans dans l'entreprise sont majoritaires (81,95%).

**TABLEAU 1:**

Que pensez-vous, globalement des relations de travail dans votre entreprise ?

Réponses	Effectif	%
Bonnes	5	6,02
Acceptables	56	67,48
Mauvaises	22	26,50
TOTAL	83	100%

La question portant sur les relations de travail a donné les résultats suivants :

- (6.02%) de l'échantillon trouvent qu'ils ont de bonnes relations au travail

- c'est un pourcentage qui reste faible- .

- la majorité qui représentent (67 ,48%) trouve que ces relations sont acceptables; alors que les (26,50%) pensent qu'ils travaillent dans de mauvaises relations de travail, c'est un pourcentage qui reste relativement élevé, il indique qu'il y a une tension au niveau de l'entreprise .

Une intervention de la part des responsables demeure nécessaire pour améliorer ces relations .

**TABLEAU 2:**

Comment estimez vous vos relations avec :

- Vos supérieurs.
- Vos collègues.
- Votre syndicat

**a)- Vos supérieurs :**

Réponses	Effectif	%
Bonne	20	24,10
Moyenne	42	50,60
Mauvaise	21	25,30
TOTALE	83	100%

En posant cette question nous avons voulu savoir la qualité des relations entre les différents acteurs sociaux de l'entreprise.

**-travailleurs / supérieurs:**

-(25,10%) de l'effectif entretiennent une bonne relation avec leurs supérieurs.

-(50,60%) ont une relation moyenne avec leurs chefs hiérarchiques

-(25,30%) entretiennent de mauvaise relation avec leur supérieurs.

(25,30%) reste un pourcentage élevé qui a un effet négatif sur l'entreprise une mauvaise relation entre supérieur et subordonnés provoque une situation critique ; le supérieur n'arrive pas à communiquer avec ses subordonnés et ses derniers n'arrivent pas à lui transmettre leurs préoccupations.

Donc c'est la vie sociale de l'entreprise qui sera instable et qui se répercute sur la gestion de l'entreprise.

**B) Vos collègues :**

Réponse	Effectif	%
Bonne	28	33,75
Moyenne	30	44,57
Mauvaise	18	21,68
TOTALE	83	100%

**-travailleurs/travailleurs :**

(33,75%) ont de bonnes relations avec leurs collègues.

(44,57%) ont des relations moyennes avec leurs collègues.

(21,68%) vivent des relations mauvaises

\*les relations tendues entre collègues sont un véritable problème pour l'entreprise, car les travailleurs sont censés être ensemble pour promouvoir la production.

Dans le cas de faible collaboration entre travailleurs toute sorte d'effets négatifs peuvent apparaître tels :dispute, freinage, absentéisme, etc....

-Le pourcentage de (21,68%) n'est pas négligeable, il reste relativement élevé il indique qu'il y a des désaccords dans le lieu de travail que l'entreprise a intérêt à résoudre dans l'immédiat.

**C)-Votre syndicat :**

Réponse	Effectif	%
Bonne	10	12,06
Moyenne	40	48,19
Mauvaise	33	39,75
TOTAL	83	100%

**Travailleurs/Syndicat :**

(12,06%) sont satisfaits du rapport avec leur syndicat.

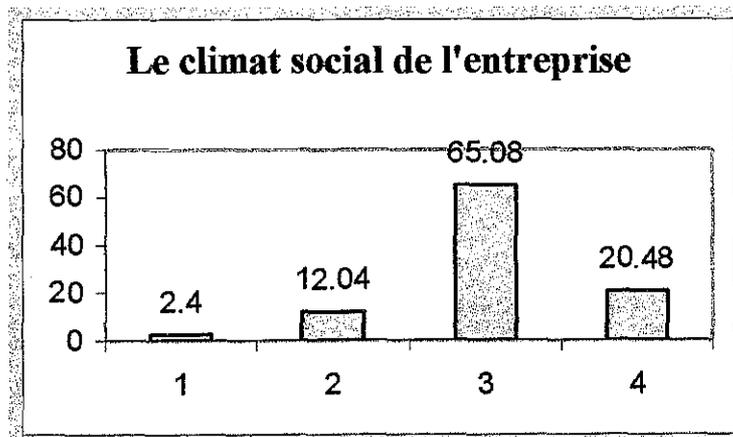
Ce taux peut être justifié par le nombre d'adhérents au syndicat, les autres trouvent la relation soit moyenne (48,19%), soit mauvaise (39,75%).

-De ce fait nous disons que les travailleurs ne sont pas satisfaits du syndicat et que ce dernier ne joue pas pleinement son rôle.

**TABLEAU 3:**

Comment juger-vous le climat social de votre entreprise ?

Réponse	Effectif	%
bon	12	14,44
Mérite être amélioré	54	65,08
Mauvais	17	20,48
TOTAL	83	100%



(14,44%) sont satisfaits du climat social de leurs entreprise.

La majorité (65,08%) estime que le climat social mérite d'être amélioré.

(20,48%) pensent que le climat social de l'entreprise demeure mauvais.

Globalement le climat social de la SOITEX doit être amélioré et mérite qu'on lui attribue plus d'importance de la part des responsables.

Le climat social et le reflet du management de l'entreprise. Actuellement la concurrence reste rude ce qui ne permet pas à une entreprise mal gérée de survivre.

**TABLEAU 4:**

Que pensez-vous des relations entre la direction de l'entreprise et votre syndicat?

REPONSE	EFFECTIF	%
Relations de subordination	52	62,65
Relations antagonistes	31	37,35
Total	83	100%

du tableau il ressort que :

(62,65%) de l'effectif trouvent que leur syndicat entretient des relations de subordination avec la direction ; le reste trouve cette relation antagoniste.

-Nous pouvons dire que la minorité des travailleurs (37,35%) est convaincue que leur syndicat défend leurs intérêts en s'imposant auprès de leur direction.

La majorité des travailleurs représentée par (62,65%) croit que leur syndicat ne défend pas convenablement leurs intérêts et se contente d'entretenir des relations de subordination avec la direction.

Nous pouvons conclure que les travailleurs ne sont pas, dans l'ensemble, satisfaits du rôle de leur syndicat.

**TABLEAU 5 :**

Pensez vous qu'il est important pour les travailleurs d'avoir des représentants syndicaux dans l'Entreprise ?

Réponse	effectif	%
Très important	23	27,72
Assez important	40	48,19
Pas important	20	24,09
TOTAL	83	100%

(24,09%) de l'échantillon pensent qu'il n'est pas important d'avoir des représentants puisque ces derniers ne défendent pas les intérêts des travailleurs.

(27,72%) considèrent que le rôle des représentants syndicaux est très important. Ils estiment que les représentants syndicaux sont les seuls qui peuvent défendre les revendications des travailleurs auprès de la Direction.

(48,19%) reconnaissent que le rôle des représentants syndicaux reste assez important, car on ne peut pas s'en passer de leur existence au sein de l'Entreprise.

**TABLEAU 6:**

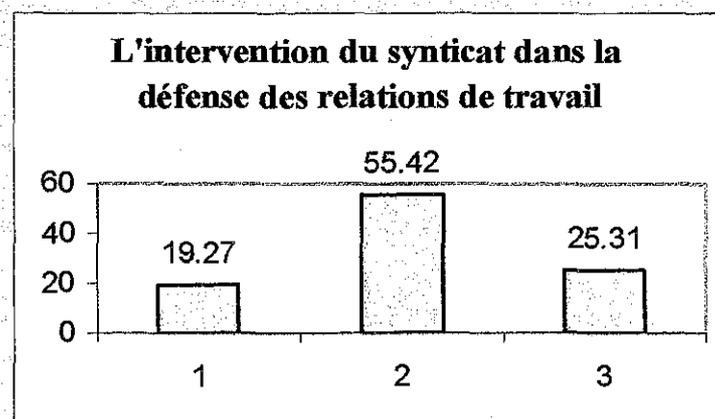
Etes-vous membre du syndicat de votre entreprise ?

Réponse	Effectif	%
Non	48	57,83
Oui	35	42,17
TOTAL	83	100%

**TABLEAU 7:**

Votre syndicat intervient-il pour résoudre vos différents avec vos chefs hiérarchiques?

Réponse	Effectif	%
Souvent	16	19,27
Rarement	46	55,42
Jamais	21	25,31
Total	83	100%



**Tableau 6 et 7:**

-(42,17%) des travailleurs sont adhérents au syndicat (U.G.T.A) au niveau de l'entreprise. Donc presque la moitié des travailleurs adhère au syndicat. Cependant, seule une minorité (19,27%) considère que le syndicat peut résoudre leurs différends avec leurs chefs hiérarchiques.

En revanche (80,73%) voient que leur syndicat n'intervient que rarement ou bien jamais pour répondre aux exigences de ces derniers en matière de défense de leurs droits avec leurs responsables.

Cela nous permet d'avancer que le syndicat ne joue pas pleinement son rôle dans la défense des intérêts des travailleurs surtout sur le plan des résolutions des mauvais rapports entre travailleurs et supérieurs.

**TABLEAU 8:**

Quand vos revendications ne sont pas honorées par la direction, quelles sont les réactions de votre syndicat?

Réponse	Effectif	%
Pas de réaction	33	39,75
Appel à la grève	43	51,82
Recherche de négociation	07	8,43
Total	83	100%

-(39,75%) pensent que leur syndicat ne réagit pas quand la direction ne parvient pas à régler les revendications des travailleurs. ce pourcentage indique que le syndicat n'est pas tenace, puisque quelques fois il ne défend pas énergiquement les intérêts des travailleurs.

Seulement (8,43%) disent que leurs syndicats recherche à négocier avec la Direction.

-(51,82%) disent que leur syndicat fait appel à la grève quand leur direction ne résout pas leurs revendications.

A notre avis le syndicat de l'entreprise doit trouver d'autres issues avant de lancer des appels à la grève. Exemple : entamer des négociations avec les partenaires sociaux, et conclure des conventions collectives.

**TABLEAU 9:**

Votre Direction a-t-elle eu récemment à négocier avec vos représentants certaines de vos revendications en matières de relation de travail ?

Réponse	Effectif	%
Oui	22	26,52
Non	61	73,48
TOTAL	83	100%

**Les négociations :**

-(26,52%) ont confirmé que leur direction a déjà entamer des négociations avec leurs représentants. c'est un taux qui reste très faible par rapport au (73,48%) qui notent que leur direction n'a pas négociée des revendications récentes.

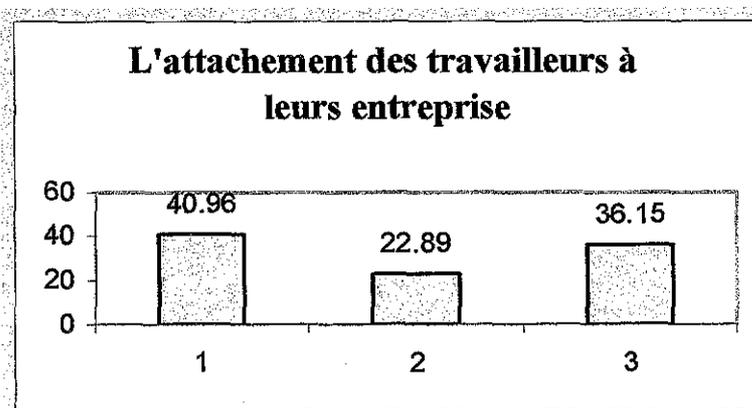
\* nous pouvons conclure que l'entreprise n'accorde pas beaucoup d'importance à la négociation comme moyen de dialogue et de solution, elle n'en fait appel qu'aux moments de conflits réels.

Pourtant toute entreprise qui veut développer un climat social sain doit favoriser les négociations aux moments des tensions au lieu d'attendre les conflits.

**TABLEAU 10:**

Accepteriez-vous de quitter votre entreprise actuelle pour des raisons liées uniquement aux relations de travail ?

Réponse	Effectif	%
Oui	34	40,96
Non	19	59,04
TOTAL	83	100%



Cette question nous a permis de mettre au claire le taux de fidélité de l'ouvrier à son entreprise.

- (40,96%) sont prêts à quitter l'entreprise si une autre entreprise leurs offre les même avantages financiers avec de meilleurs rapports au travail, et seuls (59,04%) semblent accepter de faire leur carrière dans leur entreprise, malgré les difficultés rencontrées. Le taux de mécontents pour des raisons liées aux relations de travail

est donc impressionnant et dénote une pathologie majeure au sein de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce que nous avons pu constater lors de nos visites ; une véritable psychose de méfiance semblait régner.

**TABLEAU 11:**

Est ce que votre entreprise enregistre beaucoup d'accident de travail ?

a)-Non :

Réponse	Effectif	%
Non	33	39,75
Oui	50	60,25

-(39,75%) pensent qu'il n'y a pas beaucoup d'accidents de travail liés à l'utilisation des outils de production (machines), alors qu'une très forte proportion(60,25%) considèrent que leurs entreprise enregistre beaucoup d'accidents de travail .

B)- Ces accidents sont-ils dus:

Réponse	Effectif	%
A l'inattention des travailleurs	12	24
An peu de sécurité offert par les outils de travail.	19	38
Au peu de collaboration entre travailleurs	09	18
Aux mauvaises relations avec supérieur	10	20
TOTAL	50	100

Une partie (24%) pense que cela est du à l'inattention des travailleurs pendant la réalisation de leurs tâches.

L'autre partie (38%) considère que ces accidents sont dus au peu de sécurité offert par les machines.

Une partie des travailleurs voit que ces accidents sont dus au peu de collaboration avec leurs collègues (18%) ; les travailleurs préfèrent réaliser leurs tâches sans demander de l'aide à leurs collègues, à cause de malentendu entre eux.

Alors que l'autre partie (20%) voit que les mauvaises relations avec leurs supérieurs peut causer des accidents de travail, puisque il n'y a pas de communication entre ces derniers ; le travailleur ne rapporte pas ces difficultés d'utilisation des machines à son responsable, ce dernier ne tente pas les connaître, pour pouvoir les aider et éviter les accidents de travail.

**TABLEAU 12:**

Prenez-vous des initiatives dans votre travail?

Réponse	Effectif	%
Je prends parfois des initiatives	23	27,72
Je respecte strictement les consignes des supérieurs	60	72,28
TOTAL	83	100%

La lecture de ce tableau nous permet de constater que :

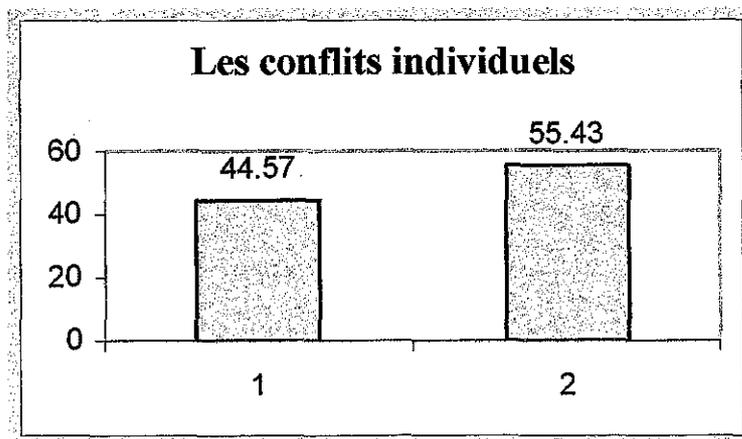
- (27,72%) de l'échantillon dispose d'une certaine liberté et prend des initiatives concernant leurs tâches. d'autre part (72,28%) appliquent strictement les consignes.

- donc le personnel se contente de réaliser les tâches sans aucune initiative. En quelque sorte l'ensemble des travailleurs ne se sent pas invité à résoudre les problèmes auxquels il est confronté ; il ne se sent ni poussé à cela, ni motivé pour cela.

**TABLEAU 13:**

Avez-vous déjà eu un conflit individuel avec votre responsable direct ?

Réponse	Effectif	%
Non	37	44,57
Oui	46	55,43
TOTAL	83	100%



Relativement aux conflits individuels :

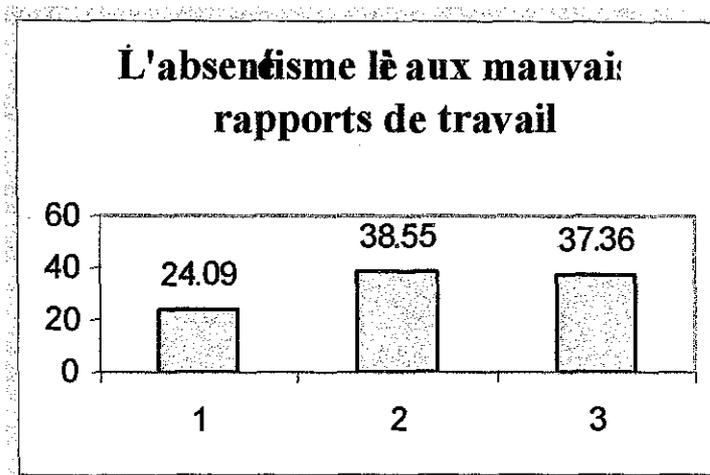
- (55,43%) ont eu des conflits individuels avec leurs supérieurs hiérarchiques pour manifester leur insatisfaction ressentie dans leur travail.
- le conflit rend compte des rapports entre les différents acteurs au sein des organisations ; puisque nous avons plus de la moitié qui a vécu des conflits individuels avec leurs supérieurs, nous avons une nouvelle fois confirmation que le climat social au sein de la SOITEX est tendu. Donc il est impératif que les responsables trouvent un terrain d'entente et de réconciliation entre ses membres.

Un conflit n'est jamais éteint complètement, il peut se manifester sous différentes formes : freinage, sabotage, arrêt de travail, boycotte ou absentéisme

**TABLEAU 14 :**

Vous arrive-t-il de vous absenter à cause d'un désaccord avec votre supérieur, pour ne pas avoir à l'affronter?

Réponse	Effectif	%
Souvent	20	24,09
Rarement	32	38,55
Jamais	31	37,36
TOTAL	83	100%



Les mauvais rapports de travail sont-ils l'une des causes de l'absentéisme au sein de la SOITEX ?

- (24,09%) ont répondu qu'ils s'absentent souvent à cause des mauvais rapports de travail.

Nous pouvons conclure que les mauvais rapports de travail ont un impact assez important sur les travailleurs puisque (24,09%) d'entre eux s'absentent uniquement à cause des mauvaises relations de travail avec leurs supérieurs. L'absentéisme au niveau de la SOITEX est alarmant et nécessite une intervention rapide et efficace de la part des responsables pour limiter ce fléau.

**TABLEAU 15:**

**Vous arrive-il de vous absenter pour des raisons liées à la mauvaise entente avec vos collègues?**

Réponse	Effectif	%
Souvent	11	13,25
Parfois	48	57,83
Jamais	24	28,92
TOTAL	83	100%

Cette question fait apparaître le lien entre l'absentéisme et la mauvaise entente avec les collègues au travail.

-(13,25%) s'absentent « souvent », et (57,83%) « Parfois » à cause de la mauvaise entente avec leurs collègues, ce qui dénote un climat social particulièrement perturbé.

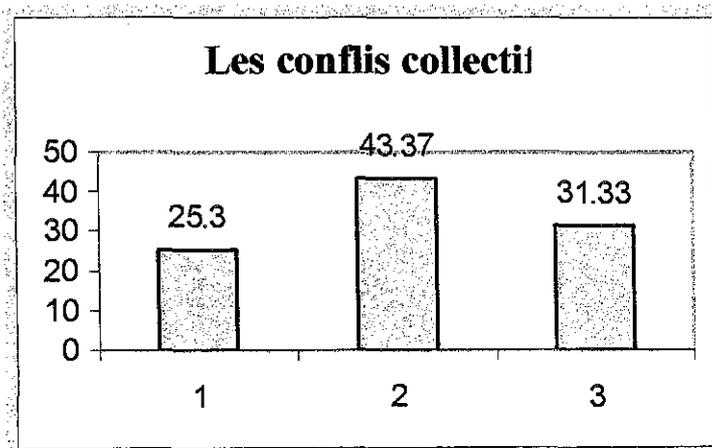
\* Les désaccords avec les collègues au sein de la SOITEX ont donc poussé une partie des travailleurs à fuir en partie, leur lieu de travail. Ce phénomène peut se développer et devenir chronique et infecté le climat social de l'entreprise tout en ayant des conséquences fâcheuses sur la production.

C'est le rôle des chefs d'ateliers de chercher les causes réels de ses mal entendus entre les collègues, pour pouvoir les résoudre et que les travailleurs puissent travailler ensemble a nouveau.

**TABLEAU 16:**

Avez-vous déjà eu avec l'ensemble de vos collègues des problèmes liés aux relations de travail, avec vos chefs hiérarchiques ?

Réponse	Effectif	%
Souvent	21	25,30
Rarement	36	43,37
Jamais	26	31,33
TOTAL	83	100%



Des conflits individuels peuvent dégénérer en conflits collectifs ; et là la situation devient de plus en plus complexe car la grève demeure la modalité la plus visible.

- (25,30%) ont confirmé qu'il y a eu souvent des conflits collectifs au sein de la SOITEX relatifs aux relations de travail, c'est un pourcentage qui reste

élevé ,et qui indique qu'il y a un groupe de travailleurs qui ne s'entend pas avec ses chefs hiérarchiques . une intervention de la part de la direction est indispensable ,car l'arrêt de travail peu se produire à tout moment .

**TABLEAU 17:**

a) Vous est-il arrivé de réaliser une tache contre votre gré du fait des mauvais rapports avec vos responsables ?

Réponse	Effectif	%
Souvent	14	16,86
Rarement	35	42,18
Jamais	34	40,96
TOTAL	83	100%

b) Si oui : vous est-il arrivé de refuser ces taches ?

Réponse	Effectif	%
Oui	15	18,07
Non	68	81,92
Total	83	100%

En posant cette question nous avons voulu savoir si les conflits précédents ont dégénère en un arrêt de travail.

-(16,86%) ont souvent réalisé leurs taches contre leur gré du fait des mauvaises relations de travail ; parmi eux, (18,07%) ont parfois été amenés à refuser des taches. c'est un pourcentage que l'on ne peut pas le négliger.

Nous pouvons constater que les mauvaises relations de travail en entraîné des désobéissance dans les rangs des travailleurs ; ce qui peu avoir des conséquences négative sur la production de l'entreprise.

on peut conclure que les conflits précédents contribuent à détruire le mécanisme des relation de travail au sein de l'entreprise ;car ces conflits provoquent un freinage dans la production et font apparaître des rapports tendus entre chef et subordonnés .

**TABLEAU 18:**

S'il vous est arrivé de refuser des tâches, qu'elle à été la réaction de vos responsables: -indifférence –réprimande -sanction

Réponse	EFFECTIF	%
Indifférence	30	36,14
Réprimande	45	54,23
Sanction	08	9,63
TOTAL	83	100%

(36,14%) de l'échantillon voient que leurs responsables restent indifférents quant ils refusent des tâches imposées à cause des mauvais rapports avec les supérieurs.

Ce qui signifie qu'il y a une certaine négligence de la part des responsables qui ne mesurent pas les risques qui peuvent engendrer les mauvaises relations de travail.

(63,86%) affirment que leurs responsables les répriment ou les sanctionnent.

A notre avis, avant d'arriver à la réprimande et à la sanction, il est

Préférable de se rapprocher des travailleurs et de comprendre leurs  
Préoccupations pour ne pas arriver à de telles situations.

**TABLEAU 19:**

A la question : votre chef hiérarchique vous rend-il visite dans votre poste de travail?

Réponse	Effectif	%
Non	15	18,07
Oui	68	81,93
TOTAL	83	100%

**TABLEAU 20:**

Si c'est oui : cherche-il a connaître vos préoccupations ?

Réponse	Effectif	%
Non	28	41,17
Oui	40	58,83
Total	68	100%

En posant cette question nous avons voulu savoir si les préoccupations des travailleurs sont prise en considération par leur administration.

- (81,93%) ont confirmé que leur chef hiérarchique leur rend visite dans leurs lieux de travail.

Une partie (58,83%) pense que leurs supérieurs s'inquiètent en les interrogent sur leurs avis concernant leur préoccupations au travail.

Mais à notre avis, c'est insuffisant, la direction doit se rapprocher beaucoup plus des préoccupations des ouvriers.

Elle doit animé des réunions et entamé des négociations avec les représentants des travailleurs. Elle doit leur montrer que leurs préoccupations sont prises en considérations, même si les solutions tardent à venir, le plus important demeure que les travailleurs sentent que leurs préoccupations sont prises en considération.

**TABLEAU 21:**

Y a-t-il eu des grèves relatives aux désaccords entre chefs hiérarchiques et travailleurs ?

Réponse	Effectif	%
Souvent	16	19,29
Rarement	47	56,62
Jamais	20	24,09
TOTAL	83	100%

**TABLEAU 22**

Si oui : avez-vous participez vous-même à cette grève ?

Réponse	Effectif	%
Non	25	41,66
Oui	35	58,34
Total	60	100%

Puisque la SOITEX a vécu des conflits individuels et collectifs, nous avons voulu savoir si ces conflits ont dégénérer en grèves relative aux relations de travail.

- (19,29%) ont répondu que leur entreprise a vécu souvent des grèves a cause des mauvaises relations de travail.

C'est un taux relativement élevé et qui signifie que le climat social et les relations de travail sont tendus. La situation est devenue instable, a notre avis, il fallait attribuer plus d'importance aux préoccupations des travailleurs pour éviter les grèves.

-(56,52%) pensent que ces grèves sont rares.

-(24,09%) ont affirmé qu'il n' y a jamais eu de grèves.

\* donc, nous pouvons dire que la situation sociale au sein de la SOITEX reste critique à cause des arrêts de travail qui engendrer des grèves .

a) une partie (58,34%) des travailleurs a participé à ces grèves ; ce taux nous pouvons le considérer comme élevé . Il indique que la situation est instable au sein de l'entreprise et que l'administration n'est pas arrivé à résoudre le problème a la source.

### **TABLEAU 23:**

A la question : pensez-vous que vous pouvez donner d'avantage à votre entreprise ?

1-S'il y a une amélioration du salaire.

2-S'il y a une amélioration du climat social.

3-S'il y a une amélioration des conditions de travail.

4-S'il y a de meilleurs rapports avec vos collègues et vos supérieurs

Réponses	Effectif	%
S'il y a une amélioration du salaire.	30	36,45
S'il y a une amélioration des conditions de travail.	26	31,02
S'il y a de meilleurs rapports avec vos collègues et vos supérieurs	27	32,53
TOTAL	83	100%

Du tableau il ressort que :

(36,45%) des travailleurs considèrent qu'ils donneront plus d'effort s'il y a une augmentation de leur salaire.

Alors que (31,02%) pensent qu'il donnerons d'avantage d'effort s'il y une amélioration des conditions de travail.

Alors que (32,53%) de l'échantillon reconnaît qu'avoir de meilleurs rapports avec leurs collègues et leurs supérieurs peu les pousser à travailler d'avantage.

Donc ne pouvons voir qu'une partie non négligeable de l'échantillon souhaite qu'il se produit une amélioration dans les relations de travail, il pense que cette amélioration peut les amené à se sentir mieux dans leurs environnement de travail ; de ce faite il peuvent donner plus d'effort, ce qui sera bénéfique pour l'entreprise.

De la s'éclaircit l'importance d'un environnement de travail sain et des relations de travail stables au sein de l'entreprise, puisque les travailleurs eux même exigent l'amélioration de ces dernier pour mieux travailler.

L'augmentation des salaires et l'amélioration des conditions de travail représente des coûts en plus pour l'entreprise , alors qu'avec l'amélioration des

relations de travail elle peut motivé le travailleur a mieux travailler ,sans augmenter ses coût.

**TABLEAU 24:**

Est ce que votre entreprise vous offre des avantages sociaux ?

Réponse	Effectif	%
Beaucoup	08	9,63
Peu	46	55,44
Pas du tous	29	34,93
TOTALE	83	100%

B)-Si oui : quels sont ces avantages ?

Réponse	Effectif	%
Logement	02	2,40
Transport	08	9,63
Restauration	/	/
Loisirs	/	/
Vacances	/	/
Service médical	73	87,95
Psychologue de travail	/	/

-(55,44%) du personnel considèrent qu'ils disposent de peu d'avantages sociaux.

-(34,93%) pensent que leur entreprise n'offre aucun avantage social.

-(9,63%) –c'est un pourcentage faible – qui voient qu'ils bénéficient de beaucoup d'avantages sociaux.

\* nous pensons que les avantages offerts aux travailleurs jouent un rôle déterminant dans la satisfaction et la motivation des travailleurs .les travailleurs fourniront plus d'efforts quand ils bénéficient des avantages sociaux.

-LA SOITEX subit les conséquences fâcheuses de la négligence des avantages sociaux.

b) à la question : quels sont ces avantages?

- (87,95%) ont noté qu'ils bénéficient d'une clinique médicale.

- (9,63%) bénéficient du transport.

- (2,40%) bénéficient de logements.

\* ce qui nous amène à dire que la SOITEX offre peu d'avantage sociaux, tout en négligent d'autres comme (cantines, psychologue de travail, loisirs ...).

Les avantages sociaux contribuent à l'amélioration de la qualité de vie et du climat social de l'entreprise.

La SOITEX comme toutes les autres entreprises économiques a eu son contre coup négatif à cause des différentes crises économiques que l'ALGERIE a connues ces dernière années.

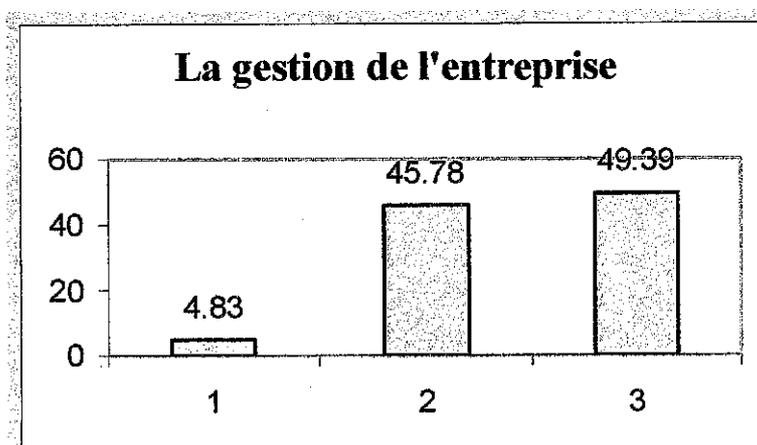
-pour remédier à cette situation, la SOITEX s'est retourné vers le social pour voir s'il y avait des économies à faire. C'est ainsi que plusieurs opérations ont été effectuées telles les fermetures des coopérations de consommations, la suppression de la cantine, l'élimination des transport du personnel etc... le passage d'une extrême à l'autre n'e s'est pas produit sans laisser des séquelles chez les travailleurs. Durant cette période le taux des conflits a atteint le niveau le plus haut.

Donc actuellement l'amélioration de la vie sociale au sein de l'entreprise est devenue primordiale.

**TABLEAU 25:**

Que pensez-vous de la gestion de votre entreprise ?

Réponse	Effectif	%
Bonne	04	4,83
Pourrait être mieux gérée	38	45,78
Mauvaise	41	49,39
TOTAL	83	100%



Seulement (4,93%) pensent que leur entreprise est bien gérée.

Alors que la plupart (85,47%) sont conscients de la situation critique de leur entreprise ; surtout avec l'avènement de l'économie du marché ou la concurrence est acharnée.

Globalement Les travailleurs ne sont pas satisfaits de la gestion de l'entreprise qui néglige les problèmes qui peu se dégénérer des mauvais rapports entre ces différents acteurs sociaux .

La SOITEX passe actuellement par une période difficile dû particulièrement à son climat social affecté et des relations de travail tendus.

*Les rapports entre travailleurs et supérieurs, travailleurs et collègues sont dans l'ensemble tendus.*

*L'entreprise ne favorise pas les négociations comme moyen de dialogue et de résolution des préoccupations des travailleurs; elle n'y fait appel qu'aux moments de conflits réels.*

*Aussi les responsables ne font pas d'efforts pour chercher les causes réelles des mauvaises relations.*

*Nous avons également constaté que les mauvaises relations de travail, ont poussé dans l'ensemble, les travailleurs à ne pas développer un attachement et une fidélité à leur entreprise.*

*D'une manière général, nous pouvons dire que le mécanisme des relations de travail dans l'entreprise SOITEX Tlemcen, n'est pas géré d'une manière cohérente et rationnelle. Pour la continuité de cette unité, il est nécessaire de mettre en valeur la dimension humaine, et les données de la vie personnelle des salariés.*

*De ce fait, moderniser la gestion de l'entreprise, nécessite la modernisation de la gestion des ressources humaines et surtout du système de relations de travail.*

*Ceci passe par l'amélioration des rapports entre les différents partenaires sociaux dans l'entreprise, car le travailleur donnera davantage d'effort, s'il se sent mieux dans son environnement de travail.*

*Ceci suppose la mise en place de véritables tableaux de bord sociaux et d'une veille sociale opérationnelle, qui permettront d'anticiper et de régler un maximum de problèmes dès la perception de la dégradation du climat social et de choisir les moments et les dates de négociations sensibles.*

## Conclusion générale

*L'économie mondiale connaît de nos jours, des changements considérables caractérisés par l'accélération de l'évolution technologique, l'ouverture du commerce international et la mondialisation des marchés; qui débouchent sur un renforcement de la concurrence et de la compétition*

*En outre, les acteurs des relations sociales de l'entreprise (travailleurs, responsables et syndicat) vivent de plus en plus mal les transformations rapides de leur environnement.*

*Ainsi la rapidité des changements oblige les organisations à s'ajuster pour répondre aux nouveaux besoins .Elles doivent affronter les grandes questions sociales de l'heure, en fonction des contraintes de l'économie mondiale.*

*Cependant, l'objectif central est de rendre les entreprises compétitives et de promouvoir le développement économique et social. Pour ce faire, il est impératif d'améliorer la productivité; il apparaît de plus en plus que la meilleure voie pour y parvenir est celle de la coopération tripartite : employeurs, salariés et syndicats; chacun ayant un rôle propre et tous ayant une tâche commune à remplir.*

*La partie formelle, nous a permis de prendre conscience du fait que les efforts de la direction d'une entreprise doivent tenir compte d'un facteur essentiel du développement de l'entreprise, à savoir celui du développement des ressources humaines, à travers l'amélioration des Relations de travail, entre les différents acteurs sociaux .*

*Ainsi, toute entreprise qui veut développer un climat social sain, doit faire preuve de fermeté, d'équité et de recherche permanente des causes réelles des mauvais rapports au travail .Une augmentation des salaires, et l'amélioration des conditions de travail représentent des coûts en plus pour l'entreprise ;*

*alors que l'amélioration des relations de travail est moins coûteuse pour l'entreprise.*

*Le travailleur peut fournir plus d'efforts quand il a de bonnes relations avec ses collègues et ces responsables. Il est donc nécessaire de mettre la dimension humaine et les données de la vie au travail des salariés au centre des préoccupations. La confiance ne se décrète pas, elle se prouve en permanence. Sans confiance il n'y a pas d'avancées sociales dans l'entreprise qui peut vivre une paix sociale stérile sans dynamisme positif sur le développement de l'entreprise.*

*Aussi, Plutôt que de gérer des conflits, l'entreprise doit apprendre à maîtriser les moments de tensions, sans attendre l'apparition du conflit; Car si un conflit éclate, la Direction et l'encadrement sont censés y avoir été préparé pour en limiter les conséquences.*

*En effet une équipe de Direction ne sort jamais indemne d'un conflit, ce dernier doit être analysé pour qu'au travers de la recherche des causes réelles, le prochain soit évité et que le conflit passé contribue à renforcer le dynamisme de l'entreprise au lieu de la détruire.*

*Les responsables d'entreprise doivent connaître tous les points à surveiller ; le pilotage de toute activité nécessite des informations, des indicateurs et des clignotants. De ce fait la mise en place d'un tableau de bord social personnalisé à une utilité pertinente, car c'est un outil de mesure, de diagnostic, de dialogue et de prise de décision.*

*De ce fait, une gestion intelligente et efficace des informations sociales dans l'entreprise peut être d'un secours appréciable aux responsables.*

*Les relations sociales ne sont que le reflet du management de l'entreprise et les négociations l'image des relations de travail dans l'entreprise.*

*La négociation devient un élément essentiel du futur de l'entreprise, pour répondre aux impératifs de l'entreprise et aux besoins des travailleurs.*

*Négociateur exige avant tout la responsabilisation et le respect des acteurs, elle exige aussi de leur faire confiance et de refuser toute démagogie.*

*La gestion du social ne doit plus être un domaine réservé à une direction ; par contre elle doit devenir une fonction partagée à tous les niveaux.*

*La maîtrise du futur de l'entreprise passe par une décentralisation de la gestion du social.*

*D'un autre côté, les syndicats représentent un moyen d'expression institutionnelle du monde de travail. Les conséquences sociales de l'action syndicale et son importance dans les relations de travail, dépendent des traditions nationales, elles sont mêmes étroitement conditionnées par l'histoire et par les conditions d'émergence du mouvement syndical.*

*La réussite de toute stratégie d'entreprise dépend, de la capacité de ses ressources humaines à l'exécuter. Les autres facteurs de production peuvent être importés par l'entreprise, le capital, la technologie et le développement des produits peuvent venir de l'extérieur, mais la gestion du social est étroitement liée et dépendante de la structure de l'entreprise et des caractéristiques de son environnement.*

*En conséquence, Toute stratégie d'entreprise doit donc s'appuyer, d'abord et avant tout, sur les personnels de l'entreprise, et définir un climat de travail positif et des relations de travail axé sur le respect, la confiance et la responsabilité.*

*En ce qui concerne la réalité concrète que nous avons étudiée, en l'occurrence, La SOITEX, elle nous a permis de prendre conscience d'un certain nombre d'insuffisances en matière de relation de travail, dans cette importante entreprise de la WILAYA de TLEMCEN.*

*D'abord un climat social malsain qui s'est traduit par de nombreux conflits individuelles et collectifs, accompagné d'un fort taux d'absentéisme et arrêt de travail.*

*Ensuite des rapports tendus entre les différents niveaux hiérarchiques, et même entre collègues d'un même niveau, qui s'expliquent en grande partie par l'absence de la négociation sociale comme outil de gestion des désaccords.*

*Enfin, une fuite de responsabilité des responsables devant la recherche des causes réelles de ce malaise social et de ses différentes formes d'expression. Pour finir, disons que globalement il n'existe pas de mécanisme formel de gestion rationnelle des relations de travail dans la SOITEX.*

*Les crises récentes qui ont secoué cette entreprise, rapportées par des journaux, indiquent que pour la continuité de cette unité, il est impérieux de mettre en valeur la dimension humaine de cette entreprise, qui par ailleurs, ne manque pas d'atout sur les plans financiers et matériels.*

## **BIBLIOGRAPHIE**

- 1) JOSE ALLOUCHE et BRUNO SIRE « ressources humaines, une gestion éclaté »  
Edition economica 1998.
- 2) LARAN BELANGER « gestion des ressources humaines »  
Edition GAETAN MORIN 1979.
- 3) JEAN LOUIS BIRIEN « La pratique de la négociation sociale dans l'entreprise »  
Edition clés 1989.
- 4) LAURAN BELANGER/ANDRE PETIT /JEAN LOUIS BERGERON  
« gestion des ressources humaines » Edition GAETAN MORIN 1983.
- 5) MOSTEFA BOUTEFENOUCHE « les travailleurs en Algérie »  
Edition ENAP/ENAL 1982.
- 6) MOSTEFA BOUTEFENOUCHE « le socialisme dans l'entreprise »  
Coédition entreprise Algérienne de presse 1982.
- 7) RABAH BETTAHAR/MUSTAPHA KHELIFI « si on parlait salaires »  
Edition BETAHAR 1992.
- 8) L. BENHEZIA « le bilan social dans l'entreprise »  
Edition S.N.C/D E P/1995
- 9) PAUL BEAULIEU « la gestion des ressources humaines sur la scène stratégique »  
Presses de l'université du Québec 1992.
- 10) JEAN LOIS BIRIEN « pratique des relations et négociations sociales »  
Edition DUNOD 1998.
- 11) DOMINIQUE CHALVIN « l'entreprise négociatrice »  
Edition DUNOD 1997.
- 12) LOIC CADIN/FRANCIS QUERIN « la gestion des ressources humaines »  
Edition DUNOD 1999.

- 13) Gestion des R.H « principes généraux et cas pratique »  
JEAN PIERRE CITEAU.2ème édition Paris 1997.
- 14) NOËL COMMUNOD « le nouveau droit de la négociation sociale »  
Edition DONOD entreprise 1983.
- 15) RICHAH.B.FREEMAN/JAMES.L.MEDOFF « pourquoi les Syndicats »  
Edition nouveau Horizons 1987.
- 16) JEAN MARC LE GALL « la gestion des ressources humaines »  
6ème édition mise à jour :2002 MAI .Edition PUF.
- 17)BERNARD MARTOR/DANIEL CROZET « gestion des ressources  
humaines manuel de pilotage sociale » Edition NATAN 1998.
- 18) MICHAL LECLERC « le gestionnaire »  
Edition presses de l'université du Québec 1998
- 19) ALAIN MEIGNANT « la qualité de la fonction ressources humaines »  
Edition liaisons 1994
- 20) PIERRE ROMAELER « gestion des ressources humaines »  
Edition ARMAND COLIN 1993.
- 21) JEAN TAÏEB « les tableaux de bord de la gestion sociales »  
Edition DONOD 1998.
- 22) PAUL SILVESTER/PAUL WAGRET « le syndicalisme contemporain »  
Libraire ARMAND COLIN 1970.
- 23) SERGE VALLEMONT « gestion des ressources humaines dans  
l'administration » La documentation française 1999.
- 24) ABDERRAHMANE YAHYAOUÏ « législation et réglementation du  
travail » Edition 2000.
- 25)ABDERRAHMANE YAHYAOUÏ « législation et réglementation du  
travail » Edition palais du livre 1997.
- 26)Discipline d'usine productivité et société en Algérie  
TAYEB MEHTOUL 1986.

27) « L'entreprise publique Algériennes Socialisme et pratique office des publications universitaires » Edition N° 2010 Septembre 1987.

28) Rencontre du 02 au 03 Décembre 1992 à la MUNATEC « ORAN »  
Les relations professionnelles dans la nouvelle entreprise .

29) Charte et code de la gestion socialiste des entreprises.

30) La négociation collective manuel d'éducation ouvrière  
2ème « édition Bureau international du travail Genève »

31) Cours de droit sociale » série N° 05 centre national de l'enseignement professionnel à distance (CNEPD)-(CNAS).

32) Convention collective de la caisse nationale des assurances sociales  
Manuel Décembre 1991.

33) MARC RICHEVAUX / MIHAIL CALVIG / ERIC VERNIER « travail et nouvelle économie » Aspect de gestion et de droit édition  
L'HARMATTAN 2001.

34) CD : encyclopédie Mer GROSOFTE/ENCARTA 2002.

35) CD : encyclopédie Mer GROSOFTE/ENCARTA 2003.

36) PATRICE ROUSSEL : « Rémunération et satisfaction au travail » 1996

### **Journaux et revues :**

37) Le quotidien d'Oran : Jeudi 25 septembre 2003

38) Liberté 30 Septembre 2003.

39) Le quotidien d'Oran : 29 Septembre 2003 .

40) Le quotidien d'Oran : 30.09.2003

41) Le quotidien d'Oran : 11.09.2003

42) Le quotidien d'Oran : 11.10.2003

**Revues :**

43) « Revue de gestion des ressources humaines » numéro 21, 1997.  
Edition ESKA

44) Les cahiers des cread N° 21 1<sup>er</sup> trimestre 1990.

45 ) Revue Algérienne des Sciences juridique, économique et politique  
N°4,1987

internet:

wab info@.org

# ***ANNEXE***

## Questionnaire

A) Sexe. : M  F

B) Age : Moins de 20 ans  de 20 à 30 ans

De 30 à 45 ans  plus de 45 ans

### C) Le niveau d'instruction :

- Sans instruction
- Niveau primaire
- Niveau moyen
- Formation professionnelle
- Niveau secondaire
- niveau universitaire

### D) Fonction :

- Exécutant
- Cadre de maîtrise
- Chef d'atelier
- Cadre supérieur

### E) Ancienneté :

- Moins d'un an
- De 1 à 5 ans
- De 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

1) *Que pensez vous globalement, des relations de travail dans votre entreprise ?*

Bonnes

Acceptables

Mauvaises

**2) Comment estimez-vous vos relations avec ?**

- Vos supérieurs :

Bonne  moyenne  mauvaise

- Vos collègues :

Bonne  moyenne  mauvaise

- Votre syndicat :

Bonne  moyenne  mauvaise

**3) Comment jugez-vous le climat social de votre entreprise ?**

-bon

-mérite être amélioré

-mauvais

**4) Que pensez vous des relations entre la direction de l'entreprise et votre syndicat ?**

- Relations de subordination

- Relations antagonistes

**5) Etes vous membre du Syndicat de votre Entreprise ?**

Oui

Non

**6) pensez vous qu'il est important pour le travailleurs d'avoir des représentants syndicaux dans l'entreprise?**

Très important  assez important  pas important

**7) Votre Syndicat intervient il pour résoudre vos différents avec vos chefs hiérarchiques ?**

Souvent

Rarement

Jamais

8) *quand vos revendications ne sont pas honorées par la direction  
quelles sont les réactions de votre syndicat?*

- pas de réaction
- recherche de négociation

9) *Votre direction a-t-elle eu à négocier récemment avec vos  
représentants certaines de vos revendications en matières de  
relation de travail ?*

Oui  Non

10) *Si un poste d'emploi vous est offert dans une autre Entreprise  
qui présente les mêmes avantages financiers (Salaire – Prime)  
accepteriez vous de quitter votre Entreprise actuelle pour des  
raisons liées aux uniquement aux relations de travail ?*

Oui  Non  Peut-être

11) *Est-ce que votre Entreprise enregistre beaucoup d'accidents de  
travail ?*

Oui  Non

- Si oui, ces accidents sont dus :

- \* A l'inattention des travailleurs
- \* Au peu de Sécurité offert par les outils de travail (machine)
- \* Au peu de collaboration entre collègues
- \* Au mauvaises relations avec les supérieurs

12) *Prenez vous des initiatives dans votre travail?*

- Je prends des initiatives

- Je respecte strictement les consignes des supérieurs

13) *Avez-vous déjà eu un conflit individuel avec votre responsable?*

Oui

Non

14) *vous arrive –t-il de vous absenter à cause d'un désaccord avec votre supérieur pour ne pas avoir à l'affronter ?*

Souvent

Rarement

jamais

15) *Vous arrive t-il de vous absenter pour des raisons liées a la mauvaise entente avec vos collègues ?*

Souvent

Rarement

Jamais

16) *Avez-vous déjà eu avec l'ensemble de votre groupe de travail des problèmes liés relation de travail, avec vos chefs hiérarchiques ?*

Souvent

Rarement

Jamais

17) *Vous est- il arrivé de faire un travail ou de réaliser une tache contre votre gré du fait des mauvais rapports avec vos responsables ?*

Souvent

Rarement

Jamais

**- Si oui, vous est-il arrivé de refuser ces tâches ?**

Oui

Non

**18) S'il vous est arrivé de refuser des tâches, qu'elle a été la réaction de votre responsable?**

- indifférence

- réprimande

- sanction

**19) Votre chef hiérarchique vous rend-il visite dans votre poste de travail ?**

Oui

Non

**20) Si c'est oui : cherche t-il à connaître vos préoccupations?**

Oui

Non

**21) Y a t il eu des grèves relatives aux désaccord entre chefs hiérarchique et travailleurs ?**

Souvent

Rarement

Jamais

**22) Si oui, avez-vous participez vous- même a cette (ou ces) grève ?**

Oui

Non

**23) Pensez vous que vous pouvez donner d'avantage à votre entreprise?**

- 1- S'il y a une amélioration du salaire
- 2- S'il y a une amélioration du climat social
- 3- S'il y a une amélioration des conditions de travail
- 4- S'il y a de meilleurs rapports avec vos supérieurs

**24) Est -ce que votre entreprise vous offre des avantages sociaux?**

Beaucoup                       Peu                       Pas du tous

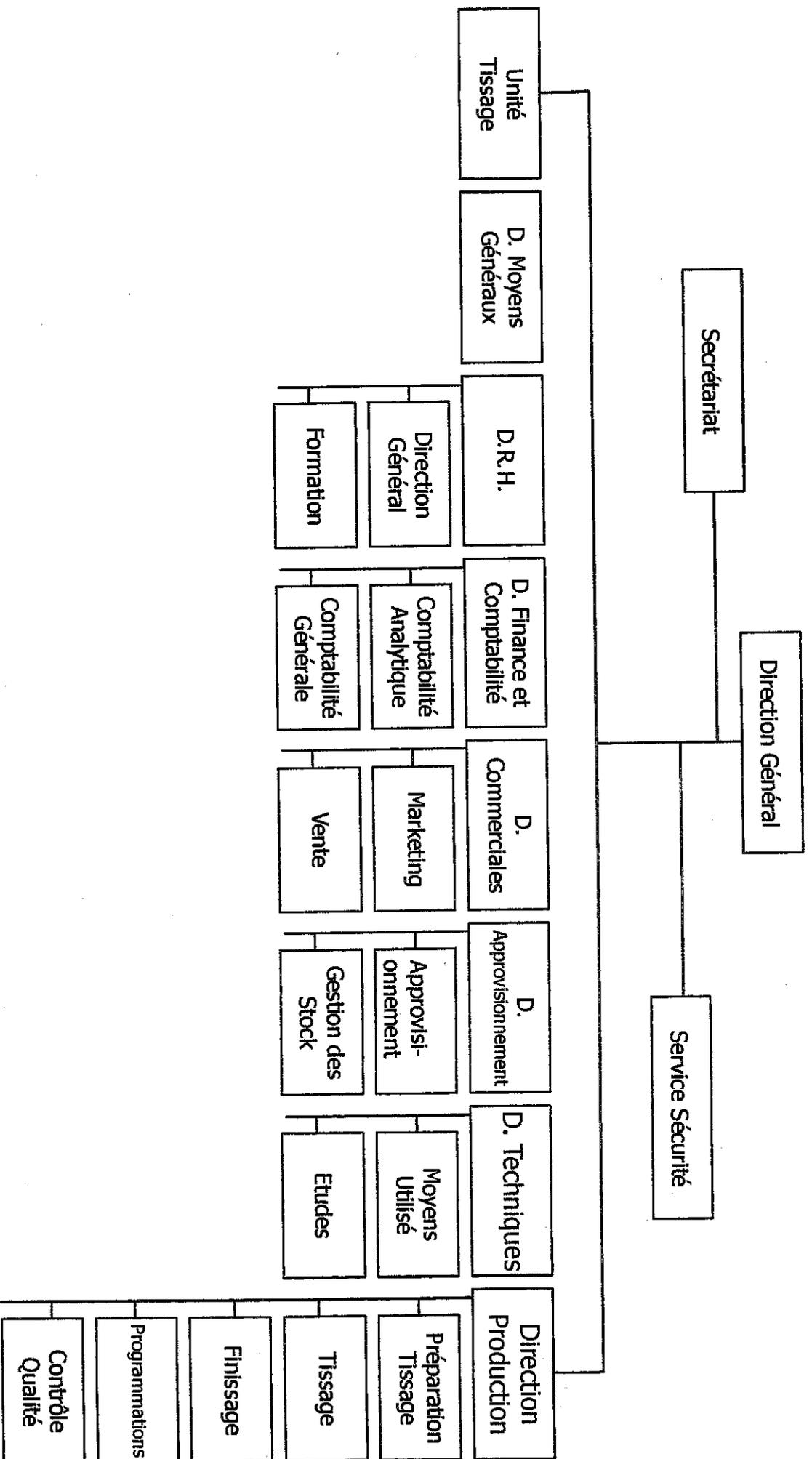
*Si oui, quels son ces avantages :*

- Logement
- Transport
- Restauration (cantine)
- Loisirs
- Vacances
- Service médical
- Psychologue de travail

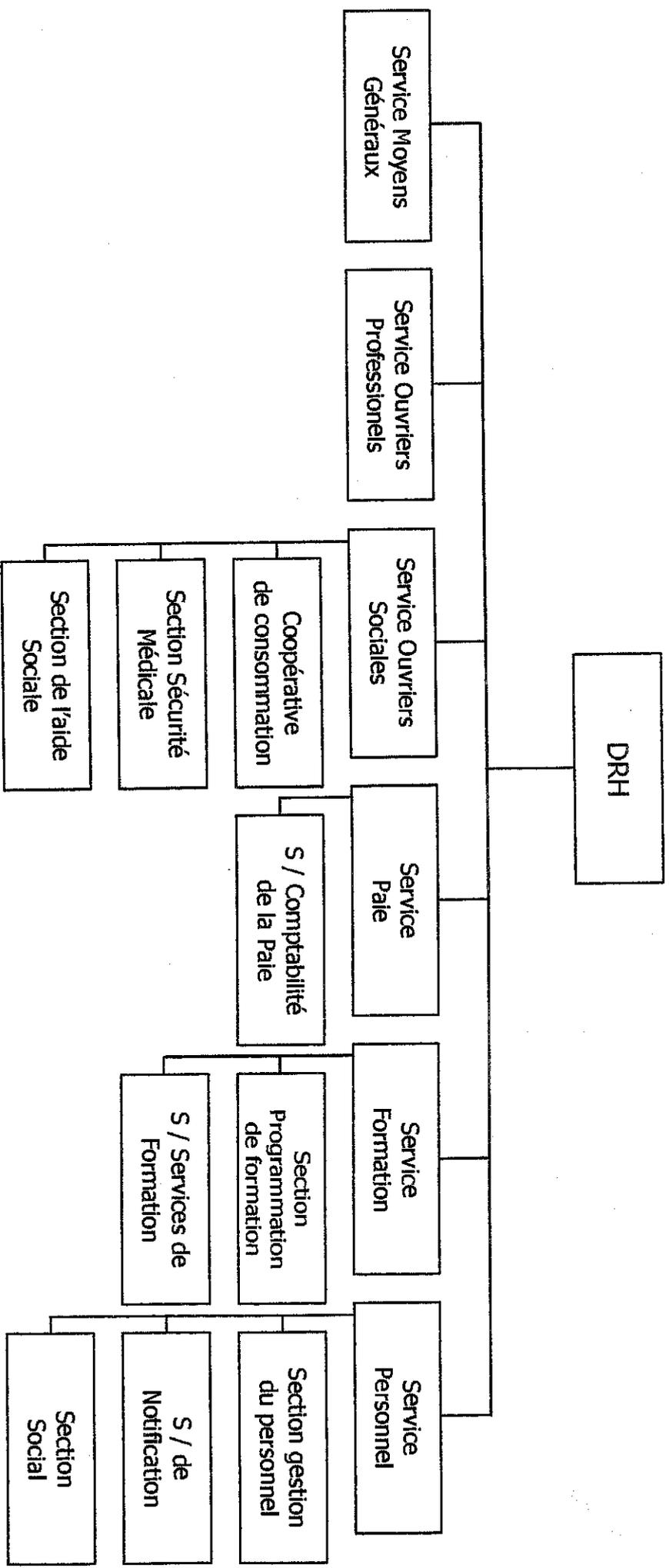
**25) Que pensez-vous de la gestion de votre entreprise ?**

- Bonne
- pourrait être mieux gérée
- Mauvaise

*\* Merci de votre collaboration \**



l'Organigramme de l'Entreprise



l'Organigramme du Service Ressources Humaines

**EFFECTIF PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL  
SEXE / STRUCTURE**

GROUPE	EFFECTIF INSCRIT												TOTAL
	EXECUT.		MAITRISE		CADRES		CADRES SUP		CADR		DIRIG	(MASC + FEM)	
SOC-PROF.	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM			
UNITE	371	46	92	5	54	2	43	1	0	0	0	614	
TLEMGCEN	5	22	7	0	8	0	2	0	0	0	0	44	
BRODERIE	2	4	0	0	3	1	10	0	5	5	25		
SIEGE	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	4		
TRANSIT	378	72	100	6	66	3	56	1	5	5	687		
S/TOTAL	450		106		69		57		5		687		
TOTAL	84,00	16,00	94,34	5,66	95,65	4,35	98,25	1,75	0,73	0,73			
-1%	65,50		15,43		10,04		8,30		0,73				
-2%													

1-: Total sexe / Total groupe socio prof  
 2-: Total groupe socio prof / Total entreprise

EFFECTIF PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL  
STRUCTURE/SEXE

GROUPE	EFFECTIF INSCRIT													
	EXECUT.		MAITRISE		CADRES		CADRES SUP.		CADR		(MASC + FEM)			
SOC-PROF.	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	DIRIG.					
STRUC.	0	1	0	0	0	0	2	0	1	4				
DRH	0	2	0	0	5	0	4	0	0	11				
DFC	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3				
AUDIT	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3				
D. EXPL.	238	30	27	0	13	0	14	0	1	323				
D. TECH.	61	2	28	0	17	0	11	0	0	119				
D.A.M	15	4	5	1	2	0	3	1	0	31				
STAFF	0	0	0	0	0	1	2	0	1	4				
ADM/Gie	2	5	5	3	5	1	2	0	0	23				
D.C.A	12	1	6	0	4	0	5	0	1	29				
D.C.C	8	2	4	0	6	0	4	0	1	25				
SECURITE	32	1	13	0	2	0	2	0	0	50				
TRANSIT	0	0	1	1	1	0	1	0	0	4				
BROD.	5	22	7	0	8	0	2	0	0	44				
DEVEL.	5	2	4	1	2	0	3	0	0	17				
S/TOTAL	378	72	100	6	66	3	56	1	5	687				
TOTAL	450		106		69		57		5		687			
%	65,50		15,43		10,04		8,30		0,73					

% = Total groupe socio prof / Total entreprise

Entrée

Commercial  
-exposition

p.p

Moyens  
généraux

Administration

Centre de  
formation

Cuisine

Bt 10  
Commercial

Bt 07  
Préparation  
tissage

PARC ANTO

Bt 09  
Finissage

Bt 08  
Tissage

Bt 14  
Utilités  
Epuración des eaux

Bt 12  
Maintenance

assins

# TABLE DE MATIERES.

Introduction générale .....	1
<b><u>Partie I : approche formelle des relations de travail</u></b> .....	<b>2.</b>
<b><u>Chapitre : système et contrat de la relation de travail</u></b> .....	<b>7</b>
<b><u>Introduction du chapitre</u></b> .....	<b>8</b>
<b><u>SECTION 1 : L'importance du facteur humain dans l'entreprise</u></b> .....	<b>9</b>
1-1) Le capital humain.....	9
1-2) Le personnel.....	9
1-2-1) Le rôle de la fonction personnel.....	10
1-2-2) L'administration du personnel.....	11
1-2-3) L'administration du personnel et la gestion des ressources H. ....	12
<b><u>SECTION 2 : Caractère stratégique des ressources humaines dans le Management de l'entreprise</u></b> .....	<b>13</b>
2-1) L'apport de la G R H à la stratégie de l'entreprise.....	13
2-2) Relation de travail et stratégie d'entreprise.....	14
<b><u>.SECTION3: Les relations du travail</u></b> :.....	<b>16</b>
3-1 ) La place des relations de travail dans un système de G.R.H.....	16
3-2 ) Les composantes d'un système de relation de travail.....	16
3-2-1) L'environnement d'un système de relation de travail.....	18
3-2-2) Les conditions de travail, la santé et la sécurité.....	19
a) Les conditions de travail.....	19
b) La santé et la sécurité.....	20
c) Le médecin de travail.....	20
d) L'inspecteur de travail.....	21
<b><u>SECTION 4: Le contrat de travail</u></b> .....	<b>22</b>
4-1) Types et caractéristiques du contrat de travail.....	22

4-1-1) Quelques caractéristiques du contrat de travail.....	22
4-1-2) Les différents types de contrats.....	23
4-2) Le contrat à durée déterminée.....	23
4-2-1) Le cas d'utilisation de C D D.....	24
4-2-2) Le recours au contrat à durée déterminée.....	25
4-3) Contenu et nature du contrat de travail.....	25
2-3-3) Les éléments du contrat de travail.....	27
4-4) Rupture du contrat de travail.....	27
4-4-1) La démission.....	27
4-4-2) Le licenciement.....	28
4-4-3) La mise à la retraite.....	31
2-4-4) Force majeure.....	32
<b>Conclusion du chapitre 1.....</b>	<b>34</b>

## **CHAPITRE 2 : Les conflits dans l'entreprise.....**

Introduction du chapitre 2.....36

### **SECTION 1 : La négociation et le conflit :.....**

1-1) La négociation.....37

1-1-1) La procédure de la négociation.....38

1-2) Le conflit.....39

1-2-1) Le cheminement du conflit..... 40

1-2-2) Prévoir le conflit.....41

1-2-3) La période précédant un conflit.....44

1-3) Les particularités de la négociation pendant un conflit.....46

1-3-1) La fin du conflit.....48

1-3-2) L'après conflit.....49

### **SECTION 2 : La grève :.....**

2-1) Droit de travail.....50

2-2) Les aspects de la grève.....	53
2-2-1) Le paiement des heures de grèves.....	54
2-2-2) Les revendications.....	55
2-3) La gestion des tensions.....	57
2-3-1) Le tableau de bord social.....	58
2-3-2) Recherche des indicateurs.....	59
2-3-3) Rôles des indicateurs.....	60
<b>Conclusion du chapitre 2.....</b>	<b>62</b>

**CHAPITRE 3 : Le système de représentation du personnel  
et la négociation dans l'entreprise**.....

.....	63
Introduction du chapitre 3.....	64
<u>Par 1 : Le système de représentation du personnel :</u> .....	65
<b><u>SECTION 1 : Les syndicats</u></b> .....	65
1-1) Histoire du mouvement syndical.....	66
1-2) Rôle et fonction du syndicat.....	68
1-2-1) Le travailleur doit- il obligatoirement a adhéré au syndicat ? .....	68
1-2-2) De quels droits jouit le syndiqué ?.....	69
1-3) Fondation de F.S.M.....	71
1-4) Le droit syndical dans l'entreprise.....	72
1-4-1) les nouvelles technologies et les syndicats.....	73
1-5) L'enregistrement et reconnaissance des syndicats.....	75
<b><u>SECTION 2 : Représentation du personnel</u></b> .....	77
2-1) Les délégués du personnel.....	78
2-2) Comité d'entreprise.....	81
2-3) Les délégués syndicaux.....	83
<u>Par 2 :La négociation dans l'entreprise.....</u>	85
<b><u>SECTION 1 : La négociation collective :</u></b> .....	85
1-1) Définitions.....	85
1-2) Les étapes d'une négociation.....	86

1-3) Les conditions fondamentaux : et domaine de la négociation collective....	88
1-3-1) Les conditions fondamentaux.....	88
1-3-2) Le domaine de la négociation collective.....	89
1-3-3) Obstacles de la négociation collective.....	90
1-3-4) La négociation collective et la loi.....	91
1-4) La négociation des salaires.....	91
1-4-1) Le revenu des travailleurs.....	92
1-4-2) Rémunération liée aux résultats.....	92
1-5) L'essentiel avant et durant les négociations.....	93
<b><u>SECTION 2 : Autre sujet de négociation :</u></b> .....	<b>96</b>
2-1 ) Les conditions de travail : la durée du travail.....	96
2-1-1 ) La semaine de cinq jours.....	96
2-1-3) Les congés.....	97
2-1-2 ) La journée de huit heures.....	98
2-1-4) La sécurité et l'hygiène du travail.....	98
2-2) Les relations professionnelles.....	<b>99</b>
2-3) La communication et l'information pendant la négociation.....	101
2-3-1) La communication extérieur au service de la négociation.....	101
2-3-2) La conférence de presse. ....	101
2-3-3) L'information pendant la négociation.....	102
2-3-4) Les conditions d'une bonne information .....	103
<b>Conclusion du chapitre 3.....</b>	<b>105</b>
<b><u>CHAPITRE 4 : le Bilan Social dans l'entreprise</u></b> .....	<b>106</b>
Introduction du chapitre 3.....	107
<b><u>SECTION 1 : Elaboration d'un bilan social dans l'entreprise</u></b> .....	<b>108</b>
1-1)Le bilan social.....	108
1-2) Les indicateurs de la gestion sociale.....	111
1-3) Le risque social.....	118

1-3-1) Risque lié au déficit d'information.....	118
1-3-2) Risque lié à la démotivation du personnel.....	119
<b>conclusion du chapitre 4.....</b>	<b>121</b>
<b>PARTIE II:     <u>LA RELATION DE TRAVAIL DANS</u></b>	
<b>                  <u>L'ENTREPRISE ALGERIENNE.....</u></b>	<b>122</b>
<b><u>CHAPITRE 1 : Structure, organisation et forme de gestion participative...</u></b>	<b>123</b>
<u>De l'entreprise algérienne</u>	
Introduction du chapitre 1.....	124
<b><u>SECTION 1 : Les structures.....</u></b>	<b>127</b>
1-1) Les structures interne.....	127
1-1-1) Les structures de base (l'assemblée des travailleurs).....	127
1-1-2) Les commissions permanentes :.....	128
<b><u>SECTION 2 : Les organes de gestion.....</u></b>	<b>130</b>
2-1) Le conseil de direction.....	130
2-1-1) Sa composition.....	130
2-1-2) Ses pouvoirs.....	131
2-2) L'évolution syndicale en Algérie.....	131
2-2-1) Généralité.....	131
2-2-2) Les origines du mouvement syndical Algérien.....	133
<b><u>SECTION 3 : Les formes de gestion participative en Algérie.....</u></b>	<b>135</b>
Par 1 : La gestion socialiste.....	135
1-1) L'autogestion.....	135
1-1-1) L'assemblée général.....	135
1-1-2) Le conseil des travailleurs.....	136
1-1-3) Les difficultés du secteur autogère.....	136
1-2) La gestion socialiste des entreprises : G.S.E.....	137
1-2-1) Le cadre d'application de la gestion socialiste des entreprises. ....	138
1-2-2) Les objectifs de la G.S.E.....	139

1-2-3) Les difficultés de la G.S.E.....	140
<b><u>Par 2 : Le statut général des travailleurs :</u></b> .....	140
1-1) Statut des travailleurs.....	140
1-1-1) Participation des travailleurs.....	140
1-1-2) La mise en œuvre du statut général du travailleur.....	143
1-2) Objet et contenu du S.G.T. ....	144
1-2-1) Objet.....	144
1-2-2) Contenu du S.G.T.....	145
1-3) L'action syndicale dans l'application du S.G.T.....	147
1-3-1) Le droit de grève.....	148
1-3-2) Principaux problèmes soulevé sur le S.G.T.....	148
<b>Conclusion du chapitre 1.....</b>	<b>153</b>
<b><u>CHAPITRE 2 : La loi sociale de 1990.....</u></b>	<b>154</b>
Introduction du chapitre 2.....	154
<b><u>SECTION 1 : L'organisation de la négociation collective :</u></b> .....	<b>155</b>
1-1) Le cadre légal de la négociation collective.....	156
1-2) Les parties à la négociation collective.....	157
1-3) La conduite de la négociation collective.....	159
1-3-1) La préparation de la négociation collective.....	159
1-3-2) Le projet de convention collective.....	160
1-3-3) Le déroulement de la convention collective.....	161
1-3-4) Le contenu de la négociation collective.....	162
1-4) La réalisation de la convention collective.....	163
1-4-1) La rédaction de la convention collective.....	163
1-4-2) L'exécution de la convention collective.....	165
1-4-3) La promotion de la négociation collective.....	165
<b><u>SECTION 2 : Les rapports collectifs de travail.....</u></b>	<b>167</b>
2-1) Le droit des travailleurs.....	167

2-2) Obligations des travailleurs.....	169
2-3) Règlement des conflits collectifs du travail.....	170
2-3-1) Bilan de sur les conflits sociaux.....	171
2-3-2) causes de ces conflit collectifs.....	172
2-4) Exercice de droit syndical et droit de grève.....	173
2-4-1) Exercice du droit syndical.....	173.
2-4-2) Exercice du droit de grève.....	174.
2-4-2-1) L'amendement de la loi 90-02 et 90-11.....	176
2-4-2-2) Les changements prévus.....	177
2-4-2-3) L'interpellation des syndicats contre la révision. de la loi 90-02 et 90-11.....	178
2 4-2-4) Les services minimum.....	179
2-4-2-5) Les interdictions aux recours à la grève.....	180
2-4-2-6) L'effet de la grève sur la relation du travail.....	181
2-4-2-7) La commission de l'arbitrage pendant la grève.....	182
<b><u>SECTION 3 : Conditions de travail et cessation de la relation de travail</u></b>	<b>183</b>
3-1) Condition de travail.....	183
3-1-1) Durée l'égale de travail.....	183
3-1-1-1) Heures supplémentaires.....	184
3-1-2) Repos, congés et absences.....	184
3-2 ) Modification,cessation de la relation de travail.....	187
3-2-1 ) Modification de la relation du travail.....	187
3-2-2 ) Cessation de la relation du travail.....	187
<b>Conclusion du chapitre 2.....</b>	<b>190</b>

**CHAPITRE 3 : ETUDE DE TERRAIN DES RELATIONS DE TRAVAIL AU SEIN DE L'ENTRPRISE**

<u>SOITEX/TLEMCEN</u> .....	191
<b><u>SECTION 1 : Présentation de l'entreprise SOITEX</u></b> .....	192
1-1) Aperçu historique de l'entreprise SOITEX.....	192
1-1-1) La création de l'entreprise SOITEX.....	193
1-2) Présentation du complexe SOITEX /TLEMCEN.....	193
1-3) Principaux équipements du complexe.....	195
1-4) Les principales fonctions.....	197
1-4-1) La fonction ressources humaines.....	198
1-5) Le champ de la recherche.....	200
<b><u>SECTION 2 : Méthodologie de l'investigation</u></b> .....	202
2-1) Les étapes de l'investigation.....	202
2-2) Elaboration du questionnaire et description de l'échantillon.....	203
2-3) Les autres moyens d'investigation.....	204
<b><u>SECTION 3 : Les résultats de l'investigation</u></b> .....	205
Conclusion de l'étude concrète.....	233
Conclusion générale.....	235
Références bibliographiques.....	239
Annexe .....	249