

---

## **Amélioration des conditions de travail**

### **Sommaire:**

---

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

### 2.1– Introduction :

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

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

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

### 2.2 – L'amélioration du contenu du travail :

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

- 1- Les conséquences :

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

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

- 2- Les résultats :

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

- 2.2- L'amélioration de la qualité.

- 2.3- L'amélioration de la production souvent.

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

## Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

---

### 2.3 – L'aménagement du temps de travail :

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

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

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

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

---

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

## Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

---

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

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

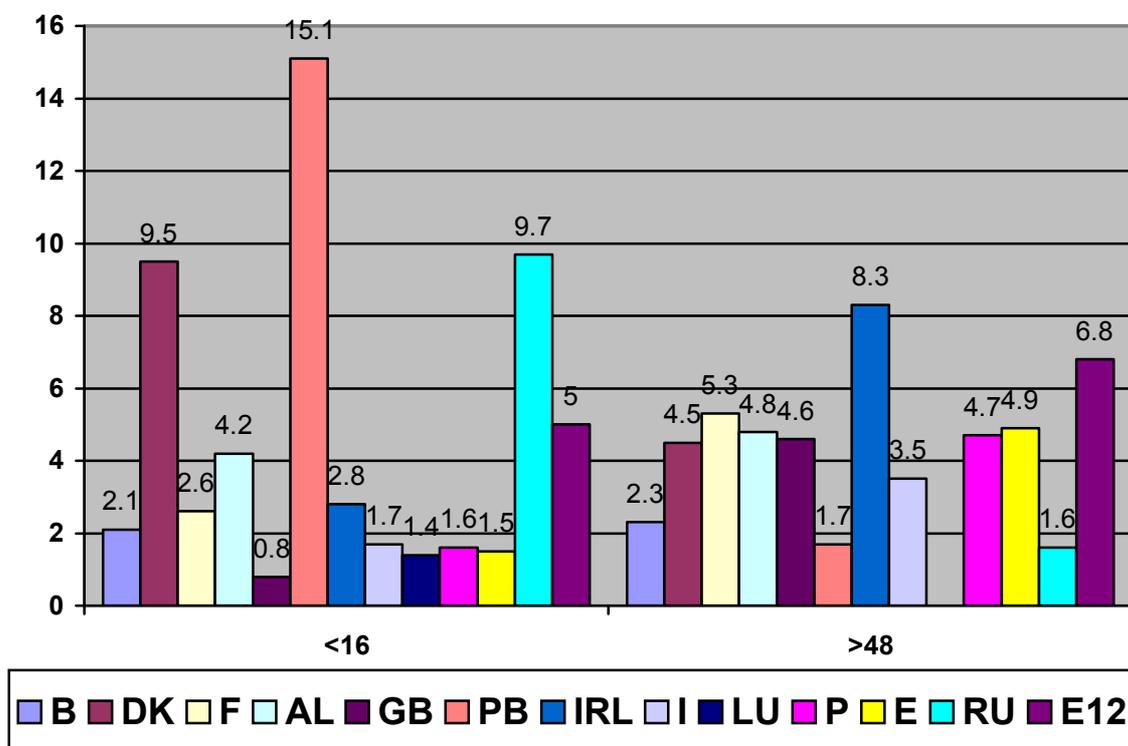
## Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

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

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

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

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



## Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

---

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

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

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

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

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

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

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

## Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

---

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

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

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

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

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

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

## Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

---

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

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

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

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

## Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

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

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

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

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

---

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

---

## Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

---

### 2.4 - La rémunération et les conditions de travail :

Certainement, la rémunération<sup>132</sup> comme outil incitatif qui motive et mobilise

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

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

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

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

---

## Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

---

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

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

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

---

## Chapitre 2 : Analyse et amélioration des conditions de travail

---

## l'environnement de travail :

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

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

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

---

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

---

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

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







# Chapitre

3

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

SONELGAZ

centre de distribution -Saida



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

JOSEPH CONRAD

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

**Sommaire:**

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

### 1 – Aperçu historique de l'entreprise -SONELGAZ :

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

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

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

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

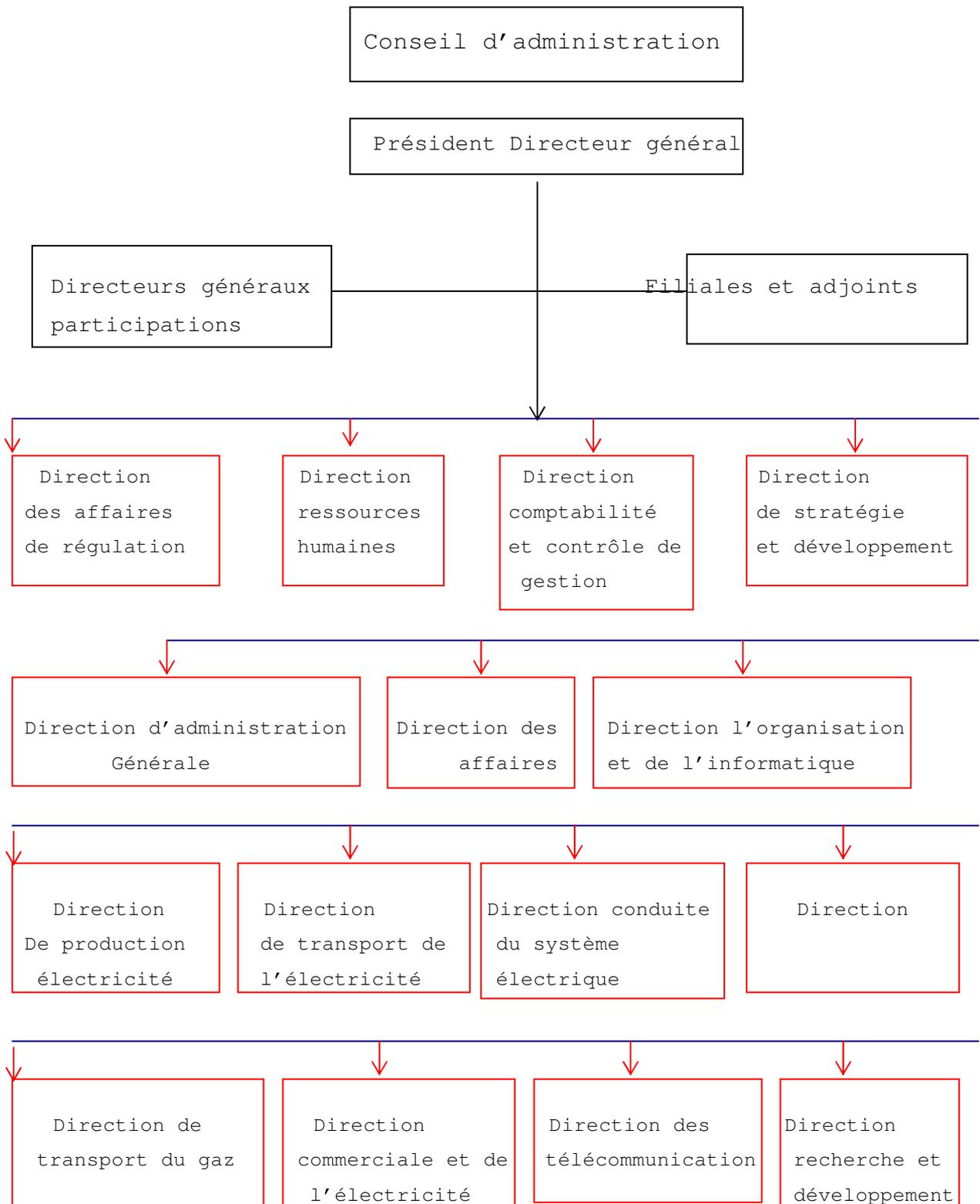
Actuellement et avec l'adoption de l'avant projet de la loi sur la suppression du monopole de production de l'électricité détenu par la SONELGAZ depuis 35 ans; durant le mois d'août 2001 et qui fut concrétiser par la promulgation de la loi sur l'électricité et le gaz adopté par l'assemblée – APN - le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

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

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

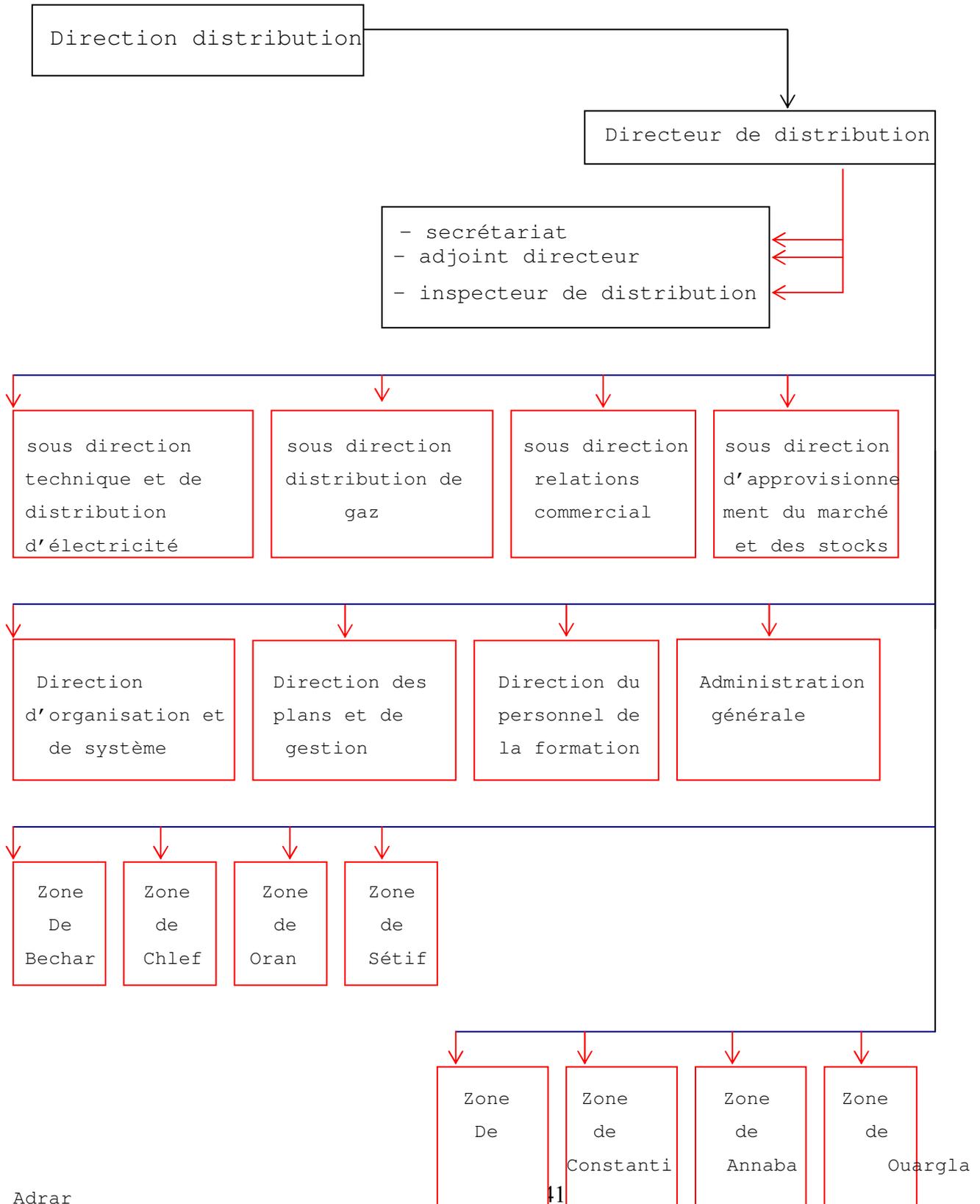
## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

### Organigramme général de l'entreprise – SONELGAZ –

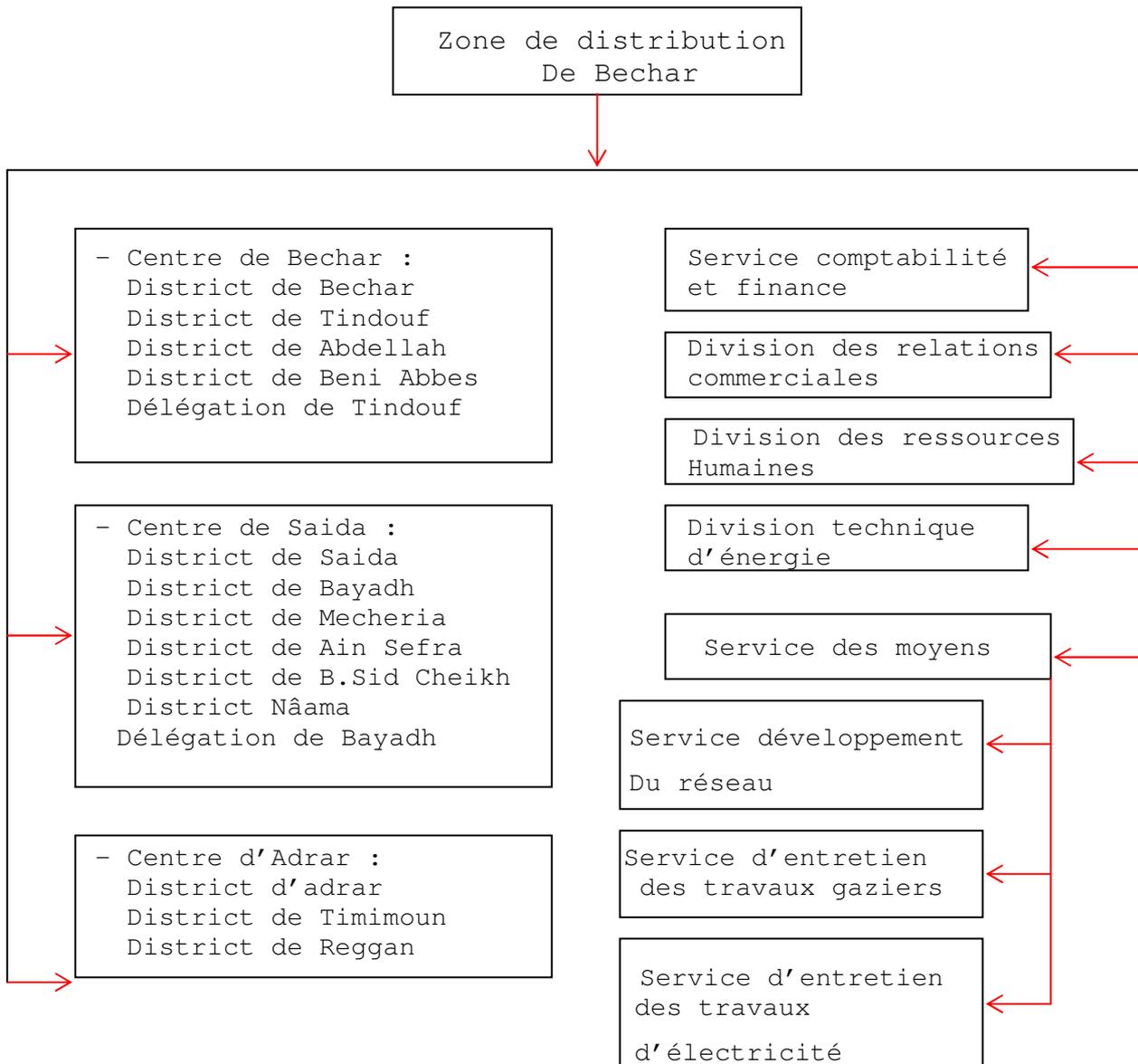


## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

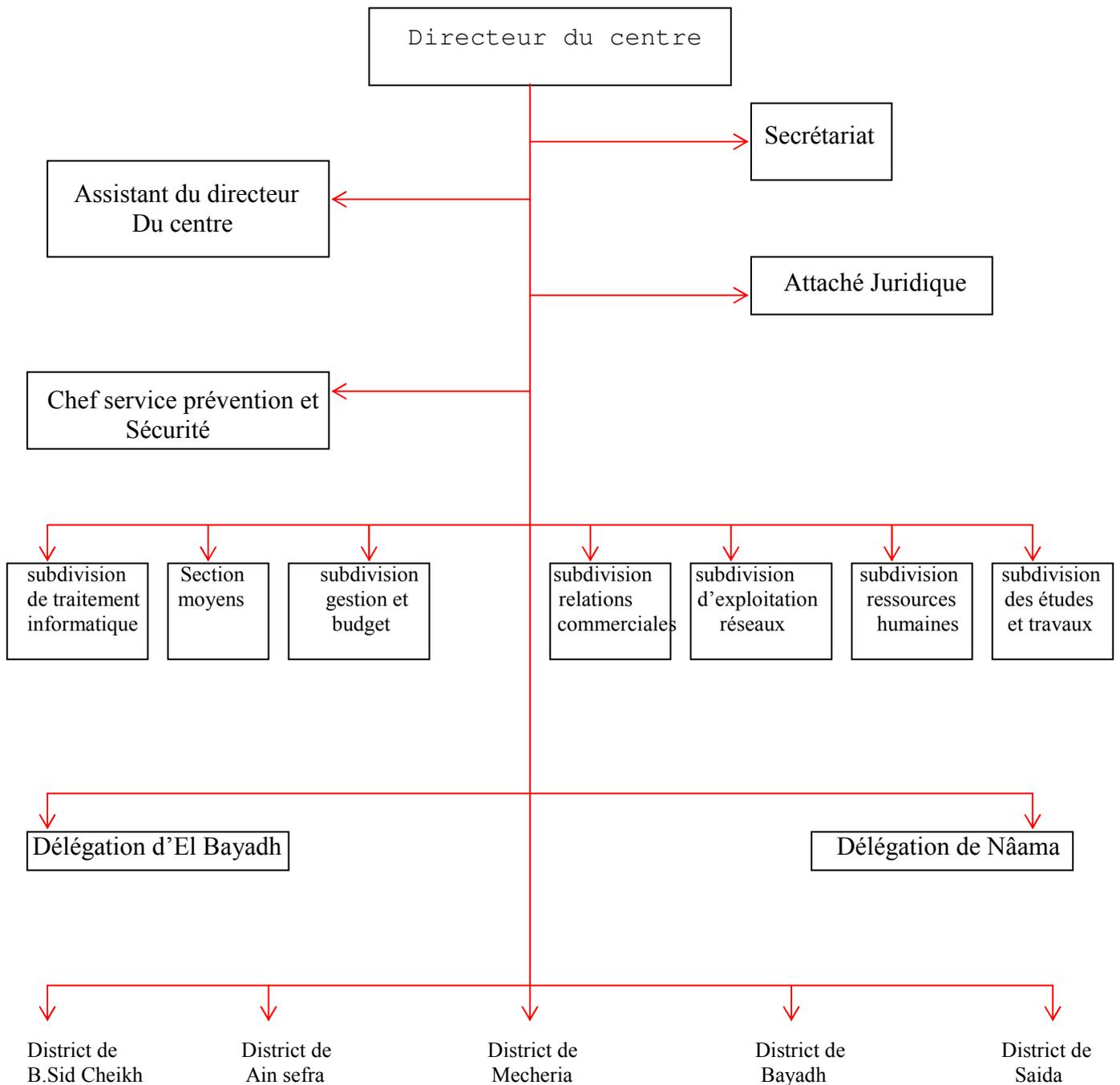
### Structure organisationnelle au niveau central Direction de distribution



Structure organisationnelle au niveau Régional  
Zone de distribution



Structure organisationnelle au niveau local  
Centre de distribution de Saida



---

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

---

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

#### 1.1 – L'évolution des effectifs statutaires en activité :

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

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

#### Centre de Saida :

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

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

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

### Zone de Bechar :

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

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

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

### Centre de Saida :

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

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

---

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

---

### 1.2 – Bilan du mouvement des effectifs du centre :

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

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

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

---

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

### Centre de Saïda :

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

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

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

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

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

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

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

### 1.3 – Absentéisme dans le centre :

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

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

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

### Chapitre 3 : Etude de cas pratique

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

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

#### 1.4 – Heures supplémentaires dans le centre :

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

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

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

Un système d'indemnisation est prévu et<sup>149</sup>octroyé à ces deux équipes d'astreintes, ce

système comporte les indemnités suivantes :

---

### Chapitre 3 : Etude de cas pratique

---

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

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

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

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

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

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

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

### Chapitre 3 : Etude de cas pratique

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

#### 1.5 – Sanctions disciplinaires dans le centre :

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

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

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

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

---

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

---

### 1.6 – La masse salariale :

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

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

Ces chiffres sont estimés en milliers de dinars.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Une stabilité légère de la part des coûts<sup>152</sup> salariaux du chiffre d'affaires