

UNIVERSITE MOLOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES
DEPARTEMENT SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

OPTION : Gestion des Ressources Humaines

THÈME

L'impact des conditions de travail sur la
mobilité des travailleurs
Cas : SONELGAZ, Division de Distribution
Tizi-Ouzou

Réalisé par :

LAHLOUH Hayat.

KRAZEM Saida.

Dirigé par :

OUAMAR Sabrya

Membre de jury :

Présidente : HAMMOUTENE OURDIA, Maitre de conférences Classe B, UMMTO.

Examineur : SI MANSOUR Farida, Maitre de conférences Classe B, UMMTO.

Rapporteur : OUAMAR Sabrya, Maitre de conférences classe B, UMMTO.

Promotion 2019

Remerciements

Tout d'abord nous remercions le bon dieu, de nous avoir donné l'opportunité de réaliser notre projet de fin d'étude dans des conditions favorables.

Nous adressons tous nos sincères et respectueux remerciements à toute personne ayant pu contribuer de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Plus particulièrement à Mme Ouamar Sabrya pour son encadrement exemplaire, et de nous avoir donné la chance de partager ses connaissances précieuses avec nous.

Nous remercions également tous le personnel de l'entreprise SONELGAZ, la division de distribution d'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou, en particulier Mme Ouerd Rachida pour tous les efforts qu'elle a pu fournir depuis notre tout premier jour au sein de l'entreprise, son apport est inestimable.

Nos chaleureux remerciements s'adressent surtout à nos respectueuses familles qui nous ont soutenues tout au long de notre parcours d'étude, et à nos meilleurs(es) amis(es) sans exception.

Enfin nous remercions tous le personnel de notre faculté et surtout les enseignants de gestion des ressources humaines.

Saida et Hayat

Dédicaces

Avec un cœur plein de joie je dédie ce modeste travail à :

A mes chers parents qui sont la source de mon savoir et de mon courage, qui ont attendus et espérés ma réussite, je leurs témoigne tout mon respect, reconnaissance, gratitude et amour pour tout ce qu'ils ont fais pour moi.

A mes beaux-parents que je ne pourrais les remercier suffisamment pour tous les efforts fournis avec moi.

A mon très cher mari pour son encouragement et sa compréhension et surtout pour sa motivation continuelle.

A mes frères et beaux-frères.

A mes adorables sœurs et belles-sœurs.

A mon binôme Lahlouh Hayat.

Et surtout à ma joie de vivre, mon fils ELYANE.

Ainsi que tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce projet.

Saida

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents, la lumière de ma vie, ma raison de vivre

C'est grâce à vos efforts et votre soutien que j'ai pu tracer mon chemin, réaliser mes rêves et surmonter toutes les épreuves difficiles que j'ai pu rencontrer tout au long de ma vie, je vous dédie ce travail résultat de votre encouragement, que dieu vous protège, je vous aime.

A mes chers beaux parents

Pour leurs aides et pour leurs soutiens qui m'ont permis de surmonter mes difficultés et de m'encouragé afin d'arriver, que dieu vous protège je vous aime.

A ceux que j'ai de plus cher, source de mon bonheur

Mon mari

Pour tous ce que tu as faits pour que je puisse continuer mes études dans les meilleures conditions, ainsi que pour ton encouragement, ta compréhension, ta confiance, ta patience et ton sacrifice sans limite.

Mon fils

C'est grâce à ton existence que ma vie est rempli de bonheur et de joie tu es ma source de motivation, que dieu te garde pour nous.

A mes frères et beaux frères

A mes sœurs et belles sœurs

A mes adorables nièces

A mes chers neveux

A ma famille et ma belle famille

A mon binôme Saïda

A mes amis(es)

Pour les liens forts d'amitié qui nous unissent et les meilleurs moments que nous avons passé ensemble.

A toute personne qui m'a aidé de près ou de loin.

Hayat

Sommaire

Remerciement.	
Dédicaces.	
Liste des abréviations.	
Sommaire.	
Introduction générale.....	09

Chapitre 1 : De la gestion des carrières à la mobilité. Approche conceptuelle

Introduction du chapitre	13
Section 1 : Carrière versus mobilité	14
Section 2 : Les éléments constitutifs de la mobilité	22
Section 3 : Politique et enjeux de la mobilité	32
Conclusion du chapitre	36

Chapitre 2 : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

Introduction du chapitre	38
Section 1 : Les conditions de travail.....	39
Section 2 : Les principales approches en matière d'organisation du travail.....	51
Section 3 : La santé et la sécurité au travail	59
Conclusion du chapitre	67

Chapitre 3 : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONEGAS, DD de Tizi-Ouzou

Introduction du chapitre	69
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	70
Section 2 : Cadre méthodologique.....	82
Section 3 : Présentation et interprétation des résultats	84
Conclusion du chapitre	115
Conclusion générale	117

Bibliographie.	
Liste des tableaux.	
Liste des figures.	
Liste des graphes.	
Annexes.	
Résumé.	

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
AMC	Fabrication des Compteurs et Appareils de Mesure et de Contrôle).
ANACT	Agence Nationale pour l'Améliorations des Conditions de Travail
Art	Article
BP	Basse pression
BT	Basse Tension
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CEEG, ELIT & SOPIEG	sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
DRH	Directeur des Ressources Humaines
EGA	Electricité et Gaz d'Algérie
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
ETTERKIB	Montage Industriel
GEAT	General Electric Algeria Turbines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétence
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRTE	Transport d'Electricité
GRTG	Transport du Gaz
HP	Haute Pression
HT	Haute tension
IFEG	l'Institut de Formation en Electricité et Gaz
INERGA	Génie Civil
ISO	International
KAHRAKIB	Infrastructures et Installations Electriques
KAHRIF	Electrification Rurale
KANAGHAZ	Réalisation des Réseaux Gaz
MT	Moyenne Tension
MW	Méga Watt
OS	Conduite du Système Electrique
OST	Organisation Scientifique du Travail
SDA	Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger
SDC	Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre
SDE	Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est
SDO	Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest
SIDA	Syndrome d'Immuno Déficience Acquise
SONELGAZ	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
SPA	Société Par Action
SPE	Production d'Electricité
STT	Santé et Sécurité au Travail
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaines

EPC	Engineering, Procurement and Construction
SKTM	Sharikat Kahraba wa takat moutadjadida
SEEG	La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz
GRTE	La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité
GRTG	La Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz
OS	L'Operateur Système électrique
FOSC	Fonds des œuvres sociales et culturelles
MUTEG	Mutuelle des travailleurs des Industries Electriques et Gazières
CHS	Commission Hygiène et Sécurité
SIE	Sureté Interne d'Entreprise
PSI	Plan de Sureté Interne
DRC	Division des Relations Commerciales
DEE	Division exploitation électricité
RCN	Raccordement Client Nouveau
DEG	Division Exploitation Gaz
STG	Services Techniques Gaz
DEET	Division d'études et d'exécution et travaux
DDGSI	Division de gestion des systèmes informatiques
DRH	Division des ressources humaines
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
DEUA	Diplôme d'Etude Universitaire Approfondi
VAT	Vérification d'Absence de Tension
DMTCC	Disposition de la Mise à la Terre des Courts Circuits

« *L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est soumis à de nombreuses et profondes mutations* »¹, il est particulièrement instable, caractérisé par l'accroissement graduel de la concurrence, l'évolution technique et scientifique et le développement des modes d'organisation et de management. En vue d'atteindre les objectifs fixés, l'entreprise devra optimiser ses ressources disponibles et donner l'importance aux différents domaines : technique, financier, et surtout humain. Ce dernier représente un atout clé pour une organisation, il apparaît comme un élément créateur de richesse et de valeur ajoutée et même un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises.

De nos jours et en raison de ces changements, la fonction ressources humaines occupe une place primordiale au sein de l'organisation, elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain à travers différentes pratiques telles que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération, la motivation et la mobilité en tant que modalité de gestion des carrières qui est considérée comme un élément indissociable et indispensable de la gestion des ressources humaines (GRH). Aujourd'hui cette pratique est devenue très courante, elle est considérée comme « *un ensemble de règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, le futur le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise* ».²

De nombreux auteurs tels que PERRETTI Jean-Marie, CERDIN Jean-Luc, Vardi... se sont intéressés à la mobilité en tant que modalité de la gestion des carrières, qui signifie pour le salarié «*un changement de poste, de métier ou d'emploi accompagné ou non de montée ou descente dans la hiérarchie professionnelle* ».³ A présent, et face à un environnement particulièrement instable et incertain, le besoin d'être mobile devient une préoccupation centrale des salariés et dans ces conditions, la mobilité se transforme en une ressource stratégique déterminante pour leurs avenir, son utilisation comme facteur de développement est indiscutable.

Seulement, cette mobilité devrait être conjuguée à un ensemble d'éléments, qui constitueraient sa clé de voute, parmi eux nous faisons référence aux conditions de travail.

En effet les conditions de travail est l'un des piliers qui agit sur le rendement et la productivité des salariés ;un moteur de motivation qui influencerait la performance globale de l'entreprise.

¹Annick COHEN, « *Toute la fonction ressources humaines* ». Edition Dunod, Paris, 2006, p2.

²Jean Marie PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* ». Edition Vuibert, Paris, 1998, p 105.

³Jean Marie PERETTI, « *Dictionnaire des ressources humaines* », Edition Vuibert, Paris, 2001, p 150.

Les conditions de travail sont un ensemble de facteurs qui influencent la satisfaction ou la non-satisfaction des travailleurs qui impacte quant à elle à l'exception des caractéristiques individuelles sur la productivité et la santé physique et morale de chacun. La santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail sont des domaines où les attentes des salariés, les revendications syndicales, les incitations des pouvoirs publics se conjuguent pour engager les entreprises à mener une politique active de prévention et d'amélioration.

Longtemps considérées comme contrainte, la santé et la sécurité du travail occupent de nos jours une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines. L'élaboration et l'implantation de pratiques visant la santé et le bien-être des employés se sont hissées parmi les préoccupations stratégiques des organisations. En effet, comment les employeurs peuvent-ils prétendre valoriser leurs ressources humaines si leurs milieux de travail demeurent en proie aux accidents et à la santé des travailleurs.

Les conditions de travail deviennent ainsi un élément très préoccupant pour les entreprises voulant accroître la productivité globale de ainsi que pour le salarié qui redouble d'efforts une fois qu'il se sent en sécurité, en bonne santé et qu'il constate les efforts que fournit l'entreprise pour l'amélioration des conditions dans son milieu de travail ainsi que la satisfaction des besoins d'estime et d'épanouissement.

Vu l'importance du facteur humain pour l'entreprise, la problématique des conditions de travail suscite ces dernières années des débats importants au sein de l'entreprise algérienne sur ses conséquences, positives ou négatives sur la mobilité des salariés. Dans notre travail de recherche nous allons nous focaliser seulement sur la santé et sécurité au travail au sein de l'entreprise publique Algérienne en l'occurrence, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, (SDC) Tizi-Ouzou ainsi que six(06) de leurs différentes agences au niveau de la wilaya situées à AIN EL HEMMAM, BOUZEGANE, AZAZGA, MEKLA, OUED AISSI, et TIZI-OUZOU agence de KRIM BELKASSEM cela pour une meilleure prise de contact avec les employés des différentes agences pour pouvoir côtoyer le maximum de salariés possible dans le but d'une meilleure interprétation des résultats.

*«Une entreprise se doit de n'avoir qu'un seul objectif : que chaque collaborateur revienne de son lieu de travail et rentre chez lui en entier et en bonne santé».*⁴

⁴Y.METAYER et L.HIRSCHAL, « Premiers pas dans le management des risques ». Ed.AFNOR, 2007.p82.

Ce travail de recherche a pour objectif d'étudier la relation qui existe entre les conditions de travail et la mobilité des salariés en essayant de répondre à la question suivante : « *Quelle seraient les retombés des conditions de travail sur la mobilité des salariés ?* »

Pour se faire, nous allons essayer de se pencher sur les questions suivantes afin de mieux cerner la problématique et pouvoir y répondre.

- En quoi consistent les conditions de travail dans une organisation ?
- En quoi consiste la mobilité et quelle est son lien avec les conditions de travail ?
- Quelles sont les principales conditions de travail qui influent sur la mobilité des travailleurs au sein de SONELGAZ SDC Tizi-Ouzou ?

Afin d'aboutir à un ensemble d'éléments de réponses aux questions de notre recherche, nous avons formulé deux hypothèses :

- **Première hypothèse** : Les conditions de travail sont favorables dans l'entreprise Algérienne ;
- **Deuxième hypothèse** : Les conditions de travail influenceraient la mobilité des salariés tout en ayant accès à celle-ci.

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche méthodologique qui commence par une recherche bibliographique, suivie d'une recherche documentaire en relation avec le sujet traité, ainsi qu'une collecte de différentes données au sein de l'entreprise publique algérienne SONELGAZ SDC TIZI-OUZOU. En outre nous avons procédé à une enquête par questionnaire et des entretiens auprès des différents salariés de SDS TIZI-OUZOU et plusieurs de leurs agences.

Pour mener à mieux notre travail de recherche, nous avons opté de le structurer en trois chapitres. Dans le premier chapitre, il s'agit de mettre l'accent sur la notion de la carrière et de la mobilité ainsi que ses théories, le second a pour objectif d'expliquer le cadre conceptuel des conditions de travail, le troisième sera consacré au cadre pratique dont la présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse et l'interprétation des résultats collectés au niveau de la SONELGAZ SDC Tizi-Ouzou, qui nous permettra de répondre à la problématique de recherche.

Introduction au chapitre

Depuis l'apparition des organisations, la fonction personnel a toujours existée mais centrée beaucoup plus sur les aspects administratifs et sur le développement individuel et aux intérêts stratégique de l'organisation jusqu'à se professionnaliser en matière de tâches administratives en allons vers une gestion des ressources humaines.

Les questions de gestion du personnel étaient encore traitées par les services d'administration générale. Une fonction personnelle autonome apparait dans son plein essor après la deuxième guerre mondiale avec les trente glorieuses.

La phase de gestion et développement individuel centrée notamment sur la notion de gestion des ressources humaines comme une approche plus stratégique de la fonction personnel.

Une approche qui a évoluée dans le sens des individus, à savoir les salaries, en mettant toute en œuvre afin de capter leurs potentiels notamment grâce à la rémunération, a la communication, au développement et gestion des compétences (*Gestion des carrières, Formation, GPEC*), et les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines.

Désormais le salarié est considéré comme étant le principal acteur de sa carrière, en cohésion avec les besoins et les attentes de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons expliquer le processus de mobilité au sein de l'entreprise, nous avons divisés ce chapitre en trois sections dans la première, nous traitons les généralités de la carrière et aussi les différents processus de mobilité, dans la deuxième, les éléments constitutifs de la mobilité, dans la troisième section nous allons présenter la politique de mobilité, ses facteurs ainsi que les freins de mobilité.

Section 1 : Carrière versus mobilité

Une carrière est une succession d'emploi qui permet au salarié d'évaluer par enchaînement son cursus pratique depuis son recrutement jusqu'à son départ à la retraite.

Une carrière est une arme à double tranchant dont-elle bénéficie à la fois l'entreprise grâce à l'employabilité de ses salariés mais aussi grâce à la maîtrise des postes ainsi que la productivité, mais aussi en permettant aux salariés de s'évaluer par plusieurs rétribution tel que les avantages en espèce ; rémunération et les avantages en matière de promotion, de mutation, qui se résument dans les ressource humaine par la notion de mobilité.

1. De la gestion de carrière à la mobilité

Les perspectives de carrière de chaque individu dans le milieu professionnel se différent car les perceptions de chacun varient en fonction de l'ampleur de ses visions et de ses besoins en matière mobilité.

1. 1 Définitions de la carrière

La notion de carrière a été perçue de différents angles, elle a intéressée plusieurs disciplines, nous faisons référence aux sciences économiques qui considère la notion de carrière comme une réponse aux forces du marché. Elle est définie en termes de marché interne et de marché externe du travail, elle résulte d'une confrontation entre l'offre des organisations et la demande portée par les individus ; ces derniers peuvent être en situation de force ou de faiblesse en fonction notamment de l'état de l'économie et des compétences dont ils disposent.¹

Quant aux sciences politiques la carrière correspond à la représentation de l'intérêt personnel. Chaque personne poursuit avant tout ses propres objectifs ; ces objectifs ne sont pas systématiquement alignés avec ceux de l'organisation, la conciliation des objectifs individuels et des objectifs organisationnels sont un vrai enjeu de la gestion des carrières. Par ailleurs les sociologues pensent que la carrière se définit comme une succession de rôles sociaux. La carrière ne se limite pas aux frontières de l'organisation, toute décision concernant la carrière impacte l'individu non seulement dans l'entreprise pour laquelle il travaille mais aussi à l'extérieur de celle-ci en lui conférant un statut.

Concernant l'anthropologie la carrière ici, c'est le changement de statut qui est l'objet de l'attention avec ses rites et cérémonies, géographiquement la carrière peut être vue comme

Une réponse aux circonstances géographiques, l'environnement géographique avec ses ressources particulières conditionne les carrières possibles.

¹ Jean-Luc Cerdin, LA COGESTION DES CARRIERES, Editions EMS, 2015, p24-25.

En histoire la carrière pourrait résulter d'une interaction entre les personnes et les circonstances, ce n'est pas simplement l'histoire des personnes qui compte mais aussi comment certains événements conduisent à des choix particuliers de carrière. Psychologiquement parlant la carrière vue comme une vocation qui conduit à s'interroger sur les choix de carrière à la fois dans l'intérêt des individus mais également des organisations.

Enfin en gestion la carrière est souvent définie comme une succession d'expériences au travail tout au long de la vie professionnelle.

1. 2 Définitions selon quelques auteurs

Une pléthore d'auteurs se sont intéressés à la mobilité de carrière ou nous avons choisis quelques définitions à savoir :

Jean Marie PERRITI a défini « *La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières* ». ² Dans cette définition on voit clairement que selon PERETTI la gestion des carrières est un enchaînement des évolutions du salarié au sein d'une organisation. Par ailleurs la gestion des carrières n'a pas de frontière, vu qu'en 2013 Jacques IGALENS et Alain ROGER ont définies la carrière comme suit : « *La notion de carrière est d'autant plus difficile à définir que ses contours sont souvent flous. Quand certains la limitent au cadre de l'évolution professionnelle dans une organisation donnée, d'autres ont une vision beaucoup plus large incluant un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie. Selon le contexte économique et culturel, selon le type de contrat de travail ou la profession des salariés, les conceptions de ce que représente la carrière sont très différentes* ». ³

2. La notion de la mobilité

Lorsqu'il y'a un besoin de recrutement au sein d'une organisation celle-ci a le choix de recruter à l'externe mais aussi en interne notamment grâce à la mobilité.

2. 1 Définition de la mobilité

Plusieurs auteurs se sont intéressés sur la pratique de la mobilité au sein des entreprises et chacun d'eux a donné sa propre vision.

2.1. 1 Selon Armand Dayan

On désigne par cette expression un ensemble de pratique par les quelles une entreprise s'efforce d'employer aux niveaux des ressources humaines compte tenu de ses besoins et des

² Jean Marie PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* », 2^{ème} éd, Edition Vuibert, Paris, 2001, p118.

³ Jacques IGALENCE – "Alain ROGER, « *Master ressource humaines* », Edition ESKA, Paris, 2013, p188.

aspirations des salariés. Dans les années de croissance, ce thème est très lié au précédent, la mobilité interne forme une fonction essentiel d'éviter les démissions et elle se confond alors avec les développements de carrière c'est une mobilité ascensionnelle.

Pour les périodes de crise économique, la mobilité n'a plus le même sens. Elle devient plutôt une alternative au licenciement en donnant à l'utilisation de la main d'œuvre la souplesse permettant l'adaptation de l'entreprise à son environnement. On parle dans ces conditions de mobilité fonctionnelle, pour désigner le passage d'un emploi à un autre ou de mobilité géographique pour évoquer un changement de lieu de travail. ⁴

2.1. 2 Selon de dictionnaire des ressources humaines

La mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise, il existe différentes types de mobilité des salariés.⁵

2.1. 3 Selon GRAWITZ Madeline

La mobilité est le changement de poste de travail soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une autre branche, dans le pays industrialisé la mobilité des cadres a beaucoup augmenté (*la trajectoire professionnelle*).⁶

2.1. 4 Selon le droit Algérien

La mobilité en Algérie a été signalée dans les articles 156-159 de l'Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 :

- **Art. 156** - La mobilité des fonctionnaires peut avoir un caractère général et périodique ou un caractère limité et ponctuel. Elle intervient dans la limite des impératifs du service. Il est tenu compte également des vœux des intéressés, de leur situation de famille, de leur ancienneté et de leur valeur professionnelle ;
- **Art. 157** - La mutation du fonctionnaire peut être prononcée, à sa demande, sous réserve des nécessités de service ;
- **Art. 158** - Lorsque les nécessités de service le commandent, la mutation du fonctionnaire peut être prononcée d'office. L'avis de la commission administrative paritaire doit être recueilli, même après l'intervention de la décision de mutation. L'avis de la commission s'impose à l'autorité qui a prononcé la mutation ;

⁴ Armand Dayan et al, « *manuel de gestion* », 2^{ème} éd, Edition Ellipses, Paris, 2004, p318.

⁵ Jean Marie PERRITI, « *Dictionnaire de ressources humaines* », 5^{ed}, Edition Vuibert, 2011 p169.

⁶ Madeline GRAWITZ, « *Méthodes en science sociale* », 11^{ème} éd, Edition Dalloz, paris, 2001, p27.

- **Art. 159** - Le fonctionnaire qui a fait l'objet d'une mutation d'office pour nécessité de service bénéficie du remboursement des frais de transport, de déménagement ou d'installation, dans le cadre de la réglementation en vigueur.⁷

2. 2 Organisation et mobilité

Il y'a des formes d'organisation du travail et des modes de management qui induisent des types spécifique de culture de mobilité. On peut ainsi distinguer trois modèles caractéristiques⁸, à savoir le modèle administratif, baronnique et technocratique.

2.2.1. Le modèle administratif

C'est celui des grandes organisations, publiques ou privées, qui disposent d'une gestion pour grades où la mobilité est obligatoire. Les avantages de ce modèle sont innombrables parmi lesquels nous citons les promotions interne et gestion des carrières a long terme ainsi que l'importance de la mobilité devant la forte tradition de la formation interne. Mais ce modèle compte aussi quelques inconvénients à savoir la rigidité des strates hiérarchiques, des concours privilégiant les aptitudes scolaires ainsi que les résultats et performance peu prise en compte.

2.2.2. Le modèle baronnique

Ce modèle repose sur une logique « opportuniste » c'est-à-dire sur la nécessité de pouvoir disposer à tout instant d'individus capable d'assurer rapidement des responsabilité nouvelles. La connaissance précise, à la fois des individus et des emplois vacants, que suppose un tel fonctionnement justifier la prédominance du rôle des responsables opérationnels dans le dispositif. Dans ce modèle, la gestion des carrières est décentralisée, pas de procédures formalisées et la priorité aux compétences techniques et tout pouvoir revient aux responsables opérationnels ce qui permet une adaptation rapide de la hiérarchie aux besoins court terme. Par contre ce modèle inscrit beaucoup d'inconvénients en termes de carrière car elle est limitée au secteur opérationnel d'appartenance sauf pour les hauts potentiels on rajoute à cela le manque d'anticipation ni de gestion moyen terme car l'entreprise est souvent cloisonnée.

2.2.3. Le modèle technocratique

Il correspond à une approche qui utilise la mobilité comme moyen de développement des individus et détecte les meilleurs sur la base des performances réalisées dans des contextes différents et aux compétences techniques, parmi les avantages de ce modèle :

- Conformité : cohérence choix/décisions ;

⁷<https://www.joradp.dz/>. Consulter le 02/12/2019 à 19h21.

⁸ CADIN et autre. « *Pratiques et éléments de théories GRH* » 4^{ème} éd, Edition Dunod, Paris, 2012, p461.

- Systématisme : optimisation du potentiel de tous les cadres ;
- Effort d'anticipation.

Les inconvénients de ce modèle se trouvent dans la culture très endogène qui monopolise l'entreprise qui adopte ce modèle et les procédures qui sont lourdes et contraignantes ainsi que la mauvaise prise en compte des expertises et des professionnalisations.

2.3 Les différentes approches théoriques de la mobilité

Parmi les nombreux travaux qui ont essayé d'élaborer les modèles de mobilité des salariés, qui ont rencontré des difficultés notamment à cause de sa diversité. Ces approches marquent un point commun dans la mesure où chaque approche tente de définir le concept de mobilité ainsi que ses caractéristiques.

Parmi les théories qui traitent la mobilité on cite :

2.3.1 La théorie des coûts de transaction de Williamson de 1979

Une théorie qui stipule que si un poste de travail se libère dans une organisation et que cette dernière ne souhaite pas recourir à la marche de travail à cause des coûts qu'elle pourrait engendrer, celle-ci peut recourir à une chaîne de promotion pour gain de temps et de coûts. Mais aussi dans le cas où l'organisation choisit d'embaucher son salarié dans le marché du travail, elle lancera un appel d'offre de travail pour occuper le poste vacant. Un poste de travail qui intéressera à la fois les demandeurs d'emploi au sein du marché de travail et au même temps les salariés déjà en place en son sein et c'est ainsi que se crée une chaîne de mobilité de l'économie.⁹

2.3.2 La théorie de la chaîne d'offre d'emploi selon White et Sorensen

Qui appréhendent le marché de travail comme étant un processus de mobilité multiple et interconnecté constitué de plusieurs chaînes d'offre de travail, où cette offre est le résultat soit de l'apparition d'un nouveau poste de travail (*Création*), ou bien qu'un poste de travail se libère (*Départ*), dont la chaîne disparaît au moment où le poste est occupé, disparu ou absorbé par un autre poste.

2.3.3 La théorie du capital humain

Le concept de « *capital humain* » est développé pour la première fois en 1961, par l'économiste américain Théodore Schultz qui l'exprime en ces termes : « *Alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital et que ce capital soit*

⁹ Ilyass ELOUAER, « *La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impacts sur la performance organisationnelle* », Université Paris Dauphine P4.

pour une part substantielle pour le produit d'un investissement délibéré. » A partir de 1965, Gary Becker approfondit le concept et le vulgarise, obtenant en 1992 le prix Nobel d'économie pour son développement de la théorie du capital humain. Des chercheurs en gestion comme Flamholtz et Lacey, dès 1980, ou plus tard Lepak et Snell contribuent alors à la diffusion de la théorie et à son utilisation pratique.

Capital humain se définit comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par l'accumulation des connaissances générales ou spécifiques de savoir-faire, la notion du capital exprime l'idée que c'est un stock immatériel imputé à une personne pouvant être accumulé, user cette notion a été principalement développée par Gary Becker. La théorie de capital humain fonctionne par rapport à celle de capital financier ou physique, donc, on considère que le capital humain est formé de trois éléments qui sont un ensemble, déterminant une certaine aptitude de l'individu à travailler les compétences, les expériences et les savoirs.

Selon Becker (1962) qui définit la mobilité comme étant un évènement dans le but de réaliser des gains selon l'équation suivante : $LE\ CAPITAL\ HUMAIN = GAINS\ NETS\ TIRES\ DE\ L'EMPLOI - LES\ GAINS\ FUTURS$, à savoir l'estime du nouvel emploi. Le capital humain est une ressource individuelle et un facteur de différenciation grâce notamment au nombre d'évènement rencontrés à travers sa carrière.

3. Les dimensions et les déterminants de la mobilité

La mobilité autant que modalité des fonctions ressources humaines s'est vue attribuée plusieurs dimensions et déterminants.

3.1 Les dimensions de la mobilité

Concernant les dimensions de la mobilité, chaque organisation est exposé a de forte mouvements d'entrée et de sortie de ses salariés tout cela pendant toutes sa durée de vie. Ces différents mouvement sont connus sous le nom de la « la mobilité » ; et d'après les déférentes définitions précédente, la mobilité a eu lieu à plusieurs déterminations peut être intégré dans trois dimensions organisationnelle, dimension sociologique, et la dimension économique.

3.1.1 La dimension organisationnelle

Considère la mobilité comme une succession d'emplois où un changement d'affectations dans une structure organisationnelle.

3.1.2 La dimension sociologique

Conçoit quant à elle la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un groupe social auquel il appartient. En distinguant entre les deux autres concepts à savoir la relocalisation des salariés et le roulement des travailleurs qui correspond au nombre d'entrées et de départs de main d'œuvre au cours d'une période donnée sur un territoire donné.

3.1.3 La dimension économique

Selon le dictionnaire des sciences économique la mobilité professionnelle désigne un changement d'emploi ou de métier, cette mobilité peut s'accompagner d'une montée ou d'une descente de poste de travail soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une autre branche.

3.2 Les déterminants de la mobilité

Les déterminants de la mobilité peuvent être regroupés en trois grandes catégories selon qu'ils s'apparentent à des caractéristiques sectorielles, organisationnelles ou individuelles. En effet, ils peuvent, notamment, être liés à des mouvements sectoriels de restructurations et de fusion acquisition, ou à la réorganisation et au changement de direction au sein de l'organisation ou encore au contexte personnel et familial de l'individu. D'autres facteurs, tels que les valeurs et les normes véhiculées au sein de l'organisation et dans l'environnement jouent un rôle dans la détermination du processus de mobilité¹⁰.

3.2. 1 Les déterminants sectoriels

Ce types de déterminant trouve son origine dans la théorie de March et Simon ; ou l'individu prend la décision de mobilité qui lui revient bénéfique et utile quel que soit le terme de rémunération ou sa carrière professionnelle ; or les auteurs Haveman et Cohen (1994) suggèrent que la création des organisations et leurs décès, aussi bien que les fusions et les restructurations sont une source importante de changement d'emploi au sein du secteur, qui est à la base l'entrée en chômage volontaire pour objectif de trouver un emploi plus pratique et stable en terme d'avantage accordés.

Le déterminant sectoriel se caractérise par le nombre des organisations visibles dans l'industrie ainsi que le secteur de travail qui se caractérise quant à lui des barrières à l'entrée et à la sortie et de l'intensité de la concurrence. Le niveau de l'activité économique dans le déterminant sectoriel et la création de nouvelles opportunités et de nouveaux emplois se voit clairement.

La segmentation du marché de travail et la précarisation des emplois existent sur le marché secondaire et les modes ainsi que de qualité de la transmission des informations au sein des secteurs est clairement visible.

3.2. 2 Les déterminants organisationnels

Les facteurs organisationnels ont aussi une grande importance concernant la mobilité, car il est considéré comme indicateur précieux de la complexité et de la différenciation de

¹⁰ Ilyass ELOUAER, *Op.cit.*, p3.

l'organisation car la taille de l'entreprise influence énormément la situation des travailleurs sur le marché du travail car plus la taille de l'entreprise est grande plus les incitations qu'elle offre au travailleur est grande en terme de promotion, de prime et d'évolution des carrières...

Les caractéristiques de ce déterminant se trouvent dans la taille de l'organisation à chaque fois qu'elle est grande elle offre davantage d'incitations pour le travailleur notamment grâce à sa structure hiérarchique qui met en avant les systèmes de promotion interne et la rémunération satisfaisante et les formations professionnelles qui sont mises à leur disposition. Ainsi que le climat social qui règne dans leurs milieux professionnels.

3.2.3 Déterminant individuel

La théorie de capital humain de Becker (1964) signale que le capital humain de l'individu représenté à la fois par ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes personnelles ce qui influence sur sa mobilité. L'individu se baserait sur ses compétences et son potentiel pour s'offrir sur le marché de travail une position forte et remarquable vis-à-vis des offres d'emplois, ce qui permet à l'employé plusieurs avantages en termes de rémunération et évolution de carrière ; March et Simon (1958) ajoutent dans ce sens ; ces offres sont en fonction des qualités des individus, à savoir l'éducation, la formation professionnelle ... ; plus de qualité permet à l'individu une meilleure place sur le marché de travail.

Une autre série de caractéristique individuelle vu par d'autres auteurs à savoir le genre d'appartenance, le sexe et la race ; pour Treman (1985) femme et homme n'ont pas les mêmes modèles de mobilité.

Les caractéristiques de ce déterminant se trouvent dans :

- Insatisfaction par rapport au travail (*faible rémunération et absence des perspectives de carrières*) ;
- Incompatibilité de l'emploi occupé avec la vie privée de l'individu ;
- Déqualification de l'emploi occupé ;
- Les caractéristiques personnelles (*âge sexe et statut social*) ;
- Hétérogénéité du capital social de l'individu ;
- La qualité et la quantité des ressources économiques à la disposition de l'individu ;
- Le niveau de scolarisation atteint (*nature et origine de diplôme et spécialité*) ;
- L'expérience professionnelle accumulée ;
- La qualité et la quantité des informations à la disposition de l'individu.

Section 2 : Les éléments constitutifs de la mobilité

Gérer les carrières et les mobilités, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels.¹¹

1. Les différents types et formes de mobilité

La mobilité est considérée comme réalité hétérogène car la gestion de mobilité se présente comme une pratique fondamentalement contingente pour au moins trois raisons :

- Un même vocable recouvre des réalités très différentes ;
- Les pratiques identifiables sont étroitement liées aux caractéristiques propres à l'organisation qui les met en place et aux politiques qui les sous-tendent ;
- L'existence même des pratiques de mobilité suppose que soient réunies des conditions précises.

1.1 Les typologies de la mobilité

Il existe plusieurs types de mobilité des salariés à savoir :

1.1.1 Mobilité de salarié

La mobilité doit engendrer un changement pour le salarié quelque soit en interne ou en externe un changement qui va ramener un bénéfice pour l'employé quelque soit en terme de rémunération ou bien de sa gestion des carrières, mais elle peut aussi être le contraire dans ce cas le salarié a le droit de s'opposer à une mobilité non choisie sauf dans des cas très compliqués ou l'entreprise ne peut pas parrainer ses salariés donc elle fait appel à un licenciement économique de certains salariés et des départs non volontaires. Dans d'autres cas le salarié ne répond pas aux exigences de travail comme par exemple le non-respect de l'employeur, ou qu'il ne fait pas son travail convenablement dans ce cas l'entreprise peut le licencier.

1.1.2 Mobilité géographique

Dans ce type de mobilité l'élément le plus important c'est le lieu de travail le salarié dans la mobilité géographique il peut changer juste le lieu de travail par l'affectation mais il reste dans la même entreprise comme il se peut changer carrément le payé et dans ce cas c'est la mobilité géographique internationale. Il est généralement stipulé dans le contrat de travail donc elle a au moins une apparence ou une modification de ce contrat, on distingue deux formes de mobilité géographique :

¹¹ Jean Marie PERETTI. « *Ressources humaines* » 10^e édition, Vuibert, 2006-2007 p221.

1.1.3 La mobilité géographique nationale

Il s'agit du transfert du salarié de son lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut par exemple impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur d'un même pays où il peut s'agir d'une mutation.

- **Mutation :** D'une manière générale, la mutation professionnelle est demandée par le salarié qui souhaite faire évoluer sa carrière. Toutefois, la mutation professionnelle peut également être demandée à l'initiative de l'employeur dans le cadre d'une délocalisation de l'entreprise ou d'une restructuration. Dans ce cas, le changement du lieu de travail est souvent une nécessité contre la perte de l'emploi. La mutation professionnelle peut également prendre la forme d'une promotion professionnelle avec changement du lieu de travail.¹²

1.1.4 La mobilité géographique internationale

C'est le changement de lieu de travail à l'échelle internationale c'est-à-dire ici le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il peut s'agir soit d'un détachement soit d'une expatriation.

1.1.4.1 L'expatriation

L'expatriation est le fait pour le salarié d'une entreprise d'être muté à l'étranger en vue d'y exercer une mission pour une durée généralement longue. L'expatriation se distingue du détachement de statu accordé au salarié au niveau de l'organisation.

1.1.4.2 Détachement

Il permet à un fonctionnaire d'accéder à un autre corps ou cadre d'emplois, mais pour une durée limitée. Il sera rémunéré selon les règles applicables dans la structure d'accueil. Il pourra revenir dans la structure d'origine, sans perdre ses droits à l'avancement et à la retraite.¹³

Et selon le code de travail algérien et les articles 133-138 de l'Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006¹⁴ le détachement est :

Art. 133 - Le détachement est la position du fonctionnaire qui, placé hors de son corps et/ou de son administration d'origine, continue à bénéficier dans son corps au sein de l'institution ou l'administration publique dont il relève, de ses droits à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite. Le détachement est révocable.

¹²<https://contrat-de-travail.ooreka.fr/astuce/voir/612819/mutation-professionnelle> consulté le 29/09/2019 à 13h46

¹³ <https://infos.emploipublic.fr/article/mobilite-et-fonction-publique-le-detachement-c-est-quoi-eea-2192>. le 26/11/2019 à 21h13.

¹⁴<https://www.joradp.dz/hfr/dgfp.htm>. consulté le 02/12/2019 à 18h17.

Art. 134 - Le détachement du fonctionnaire est prononcé de droit pour exercer :

- Une fonction de membre du Gouvernement ;
- Un mandat électif permanent dans une institution nationale ou une collectivité territoriale ;
- Une fonction supérieure de l'Etat ou un poste supérieur dans une autre institution ou administration publique ;
- Un mandat syndical permanent dans les conditions fixées par la législation en vigueur ;
- Pour suivre une formation prévue par les statuts particuliers ;
- Pour représenter l'Etat auprès d'institutions ou organismes internationaux ;
- Pour suivre une formation ou des études, lorsque le fonctionnaire est désigné par l'institution ou l'administration publique dont il relève.

Art. 135 - Le détachement peut être prononcé à la demande du fonctionnaire pour exercer :

- Auprès d'une autre institution ou administration publique et/ou dans un grade autre que son grade d'origine ;
- Des fonctions de direction auprès d'entreprises ou d'organismes dans lesquels l'état détient tout ou partie du capital ;
- Une mission au titre de la coopération ou auprès d'institutions ou d'organismes internationaux.

Art. 136 - Le détachement est consacré par un acte administratif individuel pris par la ou les autorités habilitées et prononcé pour une durée minimale de six (6) mois et une durée maximale de cinq (5) ans.

Toutefois, la durée du détachement pour les cas prévus à l'article 134 ci-dessus est égale à celle de la fonction, du mandat, de la formation ou des études pour lesquels le détachement a été prononcé.

Art. 137 - Le fonctionnaire mis en position de détachement est soumis aux règles régissant l'emploi dans lequel il est détaché.

Le fonctionnaire détaché est évalué et rémunéré par l'institution ou l'administration publique, l'entreprise ou l'organisme auprès duquel il est détaché.

Toutefois, le fonctionnaire détaché pour effectuer une formation ou des études, peut être rémunéré par l'institution ou l'administration publique à laquelle il appartient.

Art. 138 - A l'expiration de son détachement, le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine, même en surnombre.

1.1.5 La mobilité professionnelle

Ce type de mobilité est généralement lié à la formation et aux compétences individuelle, cela consiste à permettre aux salariés d'évoluer dans les tâches qui lui sont confiées comme la mobilité professionnelle peut-être accompagné d'une mobilité géographique dans le cas de promotion d'un salarié a un poste plus important ou à un poste supérieure après une formation professionnelle acquise, mais aussi un changement de poste sans formation consiste également en une mobilité professionnelle ; ce type de mobilité se retrouve dans le cadre d'un projet de licenciement économique, quel qu'en soit le nombre ou l'employeur a une obligation de reclassement de chaque salarié menacé de licenciement, sur un autre poste de l'entreprise ce que l'on appelle aussi mobilité vertical vers le bas.

1.1.6 Mobilité choisie ou subie

Au-delà des effets de telle ou telle mobilité, une distinction peut se faire par l'instigateur de celle-ci. La différenciation entre mobilité choisie et subie est, peut-être, celle qui pose le moins de difficultés. Mais dans les faits, si les deux aspects existent, la mobilité choisie n'aboutit normalement pas à un contentieux. De fait, seule la mobilité subie présente un véritable intérêt au regard du droit du travail, qui s'attache, en particulier, à la protection du salarié. Elle concerne principalement l'aspect géographique de la mobilité ; parfois son aspect professionnel.¹⁵

1.1.7 La mobilité d'environnement

Elle concerne les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique, mais qui changent de lieu d'exercice de leur activité (*nouveau service, nouvel établissement, nouvelle région, nouveau pays etc.*). Elle est souvent synonyme de mutation. La mobilité d'environnement englobe la mobilité géographique et, partant, la mobilité internationale sous ses différentes formes (*détachement, expatriation*).¹⁶

1. 2 La mobilité interne et externe : il existe deux autres types de mobilité

1.2.1 La mobilité interne

La mobilité interne est le changement de poste a l'intérieure de l'entreprise. Elle est considérée comme un élément central de marché interne de travail, ce processus de mobilité interne est expliqué par un certain nombre de variable à savoir :¹⁷

- Les intentions déclarées de mobilité ;

¹⁵ Henrik de Brier, « *La mobilité du salarié* », Droit, Université d'Avignon, 2015, p12.

¹⁶ CADIN et autre, *Op.cit.*, p456.

¹⁷Jocelyne Abraham, « *Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail* », revue Gestion 2000 volume 20, numéro 4, 2003 p39.

- Les caractéristiques individuelles (*âge, ancienneté, qualification, fonction*) ;
- L'implication de la Direction ;
- Les potentialités de mobilité offerte ;
- Le niveau d'information et l'importance des aides octroyées ;
- L'image interne de l'entreprise ;
- Les sentiments d'appartenance.

1.2.2 La mobilité externe

Une mobilité externe permet de saisir des opportunités et des progrès généralement plus vite qu'en interne mais sauf pour quelques spécialistes très recherchés, les spécialistes en gestion des carrières déconseillent des changements trop nombreux il n'est pas souhaitable de totaliser à 40ans plus de cinq entreprises (*non compris le stage et les premières courtes expériences*).¹⁸

La mobilité externe devient une préoccupation des DRH que s'attachant à :

- Conserver une dynamique de renouvellement modéré du personnel et donc avoir quelques départs, notamment à des niveaux hiérarchiques supérieurs permettant des recrutements. C'est en particulier nécessaire lorsque les départs en retraite sont nombreux ;
- Eviter la démotivation des salariés que n'ont pas de perspective interne en favorisant leur orientation externe et donc un appel d'air grâce à la promotion interne pour assurer le remplacement ;
- Sélectionner et conserver les compétences d'avenir et d'aider à partir celles que seront moins utilisées dans le futur.

Dans la mobilité externe on distingue deux autres types :

1.2.2.1 La mobilité emploi/emploi

Le salarié démissionne ou part à échéance d'un contrat à durée déterminée, pour rejoindre une autre entreprise ou pur créer sa propre entreprise.

1.2.2.2 La mobilité emploi/chômage

L'entreprise procède à un licenciement ou l'individu est contraint à rechercher un autre emploi après la fin de CDD. Les outils de la mobilité externe sont nombreux et peuvent plus ou moins prendre en considération la volonté du collaborateur.

¹⁸ Jean Marie Peretti, « *Gestion des ressources humaine et gestion des personnes* », 6^{ème} éd, Edition Vuibert, Paris, 2007, P118

2. Les différentes formes de mobilités : On distingue généralement trois formes de mobilité :

2.1 La mobilité verticale

La mobilité verticale Elle est connue comme la mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau N au niveau supérieur N + 1. Elle correspond à la promotion classique.

Le mouvement inverse, la rétrogradation, est plus rare et comme elle désigne l'ensemble des évolutions hiérarchiques des salariés de l'organisation, synonyme de progression qui s'exprime au sein de la même fonction. Selon PERETTI la mobilité est un changement de poste de travail à l'intérieur de l'organisation entraînant un changement de niveau hiérarchique¹⁹ synonyme de mobilité hiérarchique.

2.1.1 La mobilité verticale vers le haut

Elle est associée à un changement de statut, de rémunération mais aussi de responsabilité autrement dit à une promotion soit une promotion de catégorie, de salaire ou promotion collective. (*Schéma 1*).

2.1.1.1 L'avancement

Art. 106 - L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur et s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités qui sont fixés par voie réglementaire.²⁰

2.1.1.2 Promotion

La promotion de personnel est un facteur de motivation et de dynamisation, qui permet l'accession à un grade, à une position ou encore à une position hiérarchique plus importante donc c'est l'accès de salarié d'un niveau à un autre niveau supérieur.

Art. 38 - Le fonctionnaire a droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion durant sa carrière.

Art. 107 - La promotion consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après :

- Sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;
- après une formation spécialisée ;
- par voie d'examen ou test professionnels ;

¹⁹ Jean Marie PERETTI. « *Dictionnaire des ressources humaines* » 5^{ème} éd, Edition Vuibert p169.

²⁰<https://www.joradp.dz/hfr/dgfp.htm>, consulté le 02/12/2019 à 17h08.

- au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions consécutives, par voie d'inscription sur liste d'aptitude.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont précisées par les statuts particuliers.

2.1.1.3 Promotion collective

C'est une décision prise par l'employeur suivie d'une augmentation des salaires de l'ensemble de ses salariés.

2.1.2 La mobilité verticale vers le bas

Ici on parle de rétrogradation ou d'un recul dans l'organigramme soit à cause du manque de compétences de la part du salarié face à un poste qui a évolué ou bien de la disparition du poste lui-même

2.1.2.1 La rétrogradation

C'est une mesure disciplinaire consistant, pour un employeur, à faire régresser la position d'un salarié dans la grille de classification hiérarchique ou à réduire ses responsabilités et le salaire correspondant. Elle constitue une sanction majeure et l'employeur est tenu de recueillir l'accord du salarié avant de mettre en œuvre la rétrogradation, car cette sanction a pour conséquence la modification du contrat de travail du salarié. Concrètement, l'employeur va affecter le salarié à un emploi de classement inférieur, entraînant une baisse de la position hiérarchique du salarié, avec pour conséquence une diminution de sa rémunération.

Pour qu'elle ne soit pas considérée comme une sanction pécuniaire illicite, la rétrogradation doit s'accompagner d'une baisse effective des responsabilités hiérarchiques ou des fonctions du salarié. De plus, elle doit impérativement être prévue par le règlement intérieur.²¹

2.1.2.2 Le licenciement

Il est effectué lorsque l'employeur prend l'initiative de résilier le contrat de travail, dans le but de protéger le salarié, il est soumis à des restrictions législatives qui mettent en place des lois renforçant les obligations à respecter.

Les raisons poussant à effectuer un licenciement au sein de l'entreprise peuvent être d'ordre économique ou pas.

²¹<https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=410&definition=R%C3%A9trogradation> consulté le 29/09/2019 à 12h37

- **Le licenciement non économique** : s'effectue sur fond autre qu'économique. Les raisons entraînant ce licenciement peuvent être un manquement, faute grave, manque de compétence pour le poste occupé ;
- **Le licenciement économique** : s'effectue sur fond de problèmes économiques. Dans des situation de crise économique, on assiste à un grand nombre de licenciement économique à cause du nombre important d'entreprise qui tombent en faillite et d'une diminution importante obligée de salarié pour celles qui subsistent.

2.1.2.3 La démission

C'est une décision unilatérale prise par un salarié de résilier son contrat de travail à durée indéterminée, sous réserve d'un délai de prévenance, il n'a pas à justifier, à motiver sa décision et naturellement, l'employeur ne peut la refuser.²²

Et selon le code de travail algérien et les articles 217-220 de l'Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 la démission est :²³

Art. 217 - La démission est un droit reconnu au fonctionnaire qui s'exerce dans les conditions prévues par le présent statut.

Art. 218 - La démission ne peut résulter que d'une demande écrite du fonctionnaire marquant sa volonté non équivoque de rompre définitivement le lien qui l'unit à l'administration.

Art. 219 - Le fonctionnaire transmet sa demande, par la voie hiérarchique, à l'autorité investie du pouvoir de nomination. Il est tenu de s'acquitter des obligations attachées à ses fonctions, jusqu'à l'intervention de la décision de ladite autorité. L'acceptation de la demande de démission la rend irrévocable.

Art. 220 - La démission n'a d'effet qu'autant qu'elle a fait l'objet d'une acceptation expresse par l'autorité investie du pouvoir de nomination, laquelle doit rendre sa décision dans un délai maximal de deux (2) mois, à compter de la date de dépôt de la demande. Toutefois, l'autorité investie du pouvoir de nomination peut, pour des nécessités impérieuses de service, différer l'acceptation de la demande de démission de deux (2) mois, à compter de la date d'expiration du délai initial. Passé ce délai, la démission devient effective.

2.1.2.4 La rupture conventionnelle

C'est une procédure qui permet à l'employeur et au salarié de se mettre d'accord sur les conditions de la rupture du contrat de travail (CDI). La rupture ne peut être imposée ni par l'entreprise ni par le collaborateur qui doivent signer une convention.²⁴

²² Laurier Guy, « démission départ négocié licenciement retraite sanctions », 9^{ème} éd, Ed Maxima, Paris, 2009, p 11.

²³ <https://www.joradp.dz/hfr/dgfp.htm>. consulté le 02/12/2019 à 19h41.

²⁴ Nicolas ELINE, Gestion des ressources humaines, Edition Dunot, 2014, p158.

2.1.2.5 Fin de contrat

Le contrat à durée déterminée précise le plus souvent l'échéance, on parle alors de contrat de date à date. Mais le CDD peut aussi être à terme imprécis (*exemple : attente du retour d'un salarié absent*). Le contrat indiquera alors la période minimale d'embauche.

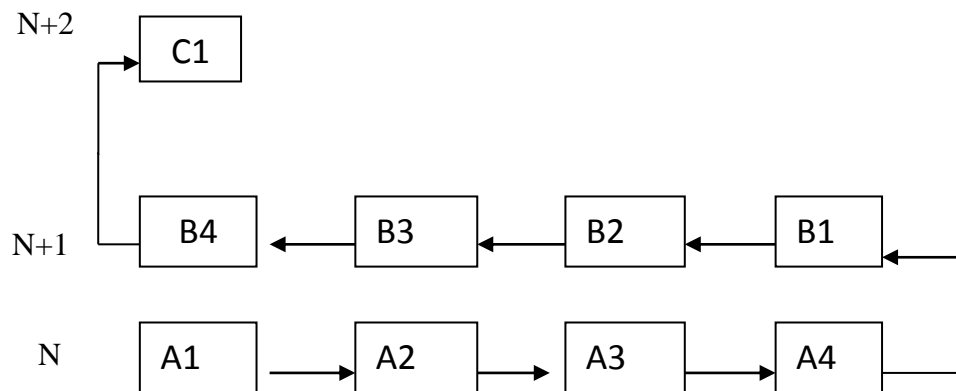
2.2 La mobilité horizontale

Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre. Par exemple, cette mobilité inter fonctions peut conduire le salarié de la vente à la production, dans ce cas-là il s'agit d'un changement de poste sans changement de niveau hiérarchique, il est demandé au salarié d'introduire des compétences qu'il n'introduisait pas auparavant ou bien pas de la même manière. (*Schéma 1*)

2.3 La mobilité latérale

Elle s'exprime en termes de pouvoir informel dans l'organisation. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité latérale, aussi nommée radiale ou d'inclusion, reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation où elle travaille.²⁵

Schéma N°1 : Présentation de la mobilité verticale et horizontale



Source : Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines 21^{ème} Edition 2016 p88.

Les mutations de type A1 vers A2 ou de B1 vers B2 ce sont des décisions de mobilité horizontale.

Les évolutions allant d'A4 vers B1 ou de B4 vers C1 ce sont des décisions de mobilité verticale, pour occuper l'un des postes de niveau n+1(B1, par exemple), il faut maîtriser les compétences développées dans les postes A1 à A4, Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu.

²⁵Jean-Luc Cerdin, *Op.cit.* p27.

De même, pour un poste de niveau n+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées au personnel.

Le passage de A4 à B1 ou de B4 à C1 ce sont des décisions de mobilité horizontale par contre le passage de B2 à B3 ou bien B4 ce sont des décisions de mobilité verticale.²⁶

3. Les effets attendus de la mobilité interne

Selon Julie Arnander la mobilité dans chaque entreprise quelques soit sa taille, son capital ou autre génère d'important effets sur l'organisation en elle-même, sur l'agent et sur le supérieur hiérarchique qui en bénéficie.

3.1 Pour les organisations

Génératrice de valeur ajoutée, la mobilité favoriserait la créativité et le dynamisme, le décloisonnement des services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune ; elle permet également un recrutement d'agents directement opérationnels dans la structure par la connaissance qu'ils ont de leur environnement.

3.2 Pour l'agent

Elle est positive si elle est voulue ou négociée. Elle produirait une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.

3.3 Pour le supérieur hiérarchique qui en bénéficie

Elle peut être synonyme d'efficacité, d'apport de «sang neuf». Pour celui qui voit partir un collaborateur, elle peut être synonyme de perte de compétences, de surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service.

²⁶ Jean-Marie Peretti, « *Gestion des ressources humaines* », 21^{ème} éd, Edition Vuibert, Paris, 2016, p88.

Section 3 : Politique et enjeux de la mobilité

La politique de mobilité offre de nombreux avantages pour l'entreprise ainsi que pour le salarié notamment à cause des nombreux enjeux qu'elle génère.

1. La politique de mobilité

Offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise est l'objectif affiché des politiques de mobilité.

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées²⁷ : La mobilité « *au coup par coup* » ainsi que la mobilité organisée et plans de succession.

1.1 La mobilité « au coup par coup »

Le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pouvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède des aptitudes requises. La mobilité « *au coup par coup* » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pouvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluations adéquates peut aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses.

1.2 La mobilité organisée et plans de succession

La mobilité organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel, elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse, elle utilise les plan de remplacement appelé aussi plans de succession et organigramme de remplacement. Ces plans prévoient, pour un certain nombre de postes de responsabilité, le nom des personnes susceptibles de remplacer à court ou moyen terme le titulaire.

2. Les freins de la mobilité

La mobilité mérite d'être mise en avant notamment grâce à ses nombreux avantages mais malheureusement souvent freinée par plusieurs facteurs structurels où liée aux politiques de la gestion des ressources humaines.

2.1 Les freins structurels

Ils se rapportent aux modes de fonctionnement de l'entreprise et concernent autant ses principes de fonctionnement et d'organisation que l'existence de pratiques spécifiques.

Dans le domaine des principes, on peut par exemple faire référence à une tendance fréquente dans les entreprises, est sans doute renforcée en période de difficultés économiques, à accorder une importance capitale à leurs sécurités de fonctionnement. En d'autres termes, le

²⁷ Jean-Marie Peretti, *Op.cit.*, p91.

risque d'erreur devient inacceptable, ce qui freine la mobilité. Sentant sur eux la pression permanente de la performance, les responsables hiérarchiques cherchent à s'entourer des collaborateurs les plus sûrs, donc souvent les plus expérimentés et familiers des responsabilités et des missions qui leurs sont confiées.²⁸

Ce qui va freiner l'encouragement de la mobilité des collaborateurs ainsi que d'accueillir d'autres nouveaux venus. Valoriser l'expertise dans l'enceinte de l'organisation c'est aussi dévaloriser la mobilité d'une manière implicite, joindre à cela les différentes pratiques comme par exemple le manque de formalisation peut directement nuire à la mobilité. Avec la forte concurrence et l'environnement turbulent dans lequel les organisations évoluent, la formalisation est souvent considérée comme une lourdeur aux tâches et une perte de temps. Mais dans le cas où les organisations développent des cultures orales au détriment de l'écrit peut conduire à la capitalisation des savoir-faire ainsi que les expériences collectives ce qui rends le salarié irremplaçable dont sa mobilité est difficilement envisageable, il arrive même que le salarié possède à lui seul les données essentielles et les procédures nécessaires pour l'exécution convenables des tâches et que celle-ci soit absente ou subi un accident de travail avec l'absence de traces écrites défavorise l'apprentissage d'autrui ainsi que la bonne continuation des missions de l'entreprise freine à son tour la mobilité.

La hiérarchie joue ainsi un rôle important dans les pratiques ordinaires qui limitent ensuite la mobilité. Elle est considérée comme la source primaire qui freine la mobilité des salariés.

2.2 Les freins liés aux politiques de GRH

Gérer les politiques de l'organisation de façon autonome les unes des autres par exemple la politique de recrutement qui ne reflète pas les besoins de l'entreprise peut nuire à la mobilité car dans ces cas-là il ne suffit pas de sélectionner le meilleur candidat pour un poste donné s'il ne répond pas aux besoins qu'exprime l'entreprise, à l'entrée même du nouveau recruté faudrait s'interroger sur son avenir en son sein car plus il est pris en compte précocement plus il est facile de réduire ce genre de freins plus il sera possible d'optimiser la pratique de mobilité. Et c'est pour cela que les politiques de GRH ne devront pas être traitées d'une manière autonome.

Un autre exemple sur la politique de rémunération où l'individualisation des salaires fondée sur les performances individuelles ou collectives peut être un obstacle à la mobilité.

²⁸CADIN et autre. « *Pratiques et éléments de théories* » GRH 4^{ème} éd, Edition Dunod, Paris, 2012, p461.

De façon générale, les freins qui s'expriment lors de la mise en œuvre des différentes politiques de gestion des ressources humaines traduisent en réalité des détournements de ces politiques, dans la mesure où ils renvoient à la question importante du partage de risque entre salarié et entreprise. Si l'on admet en effet que toute mobilité présente un risque, pour le salarié, de se tromper ou d'échouer, puis de devoir en supporter les conséquences psychologiques, intellectuelles, ou financières, la question se pose aussi du risque potentiel pour l'entreprise.

Une analyse en termes d'enjeux, c'est-à-dire de gains à espérer ou de pertes à déplorer, peut s'avérer utile. Développer la mobilité des salariés suppose qu'il puisse en retirer des gains, faute de quoi ils se satisferont de leur situation actuelle. Le risque faisant inévitablement partie du jeu, il importe que des gains soient présentés en contrepartie.²⁹

3. Les enjeux de la mobilité interne

Dans les années 90, années de révolution organisationnelle, des changements importants sont intervenus dans les structures des organisations ainsi que dans le positionnement de la GRH devenue plus stratégique. Dans une optique de développement durable, les organisations doivent prendre en compte les attentes des salariés. La convergence de ces changements doit modifier le regard que l'on porte sur la mobilité. Ainsi les enjeux de la mobilité interne seront abordés du triple point de vue : structurel stratégique et social.³⁰

3.1 Les enjeux structurels de la mobilité

En matière de structures, nous retiendrons deux phénomènes. D'une part, l'émergence de vastes Marchés Internes du Travail, d'autre part une plus grande transparence de ces marchés rendue possible par une plus grande compétence des fonctions RH, créatrices d'outils innovants. Les deux enjeux structurels tiennent, d'une part, à la taille des marchés internes du travail et d'autre part par les nombreuses études empiriques qui ont cherché à mettre en rapport la mobilité et la performance, deux explications sont avancées : la mobilité encourage l'apprentissage et la formation et favorise l'accumulation de capital humain ; dans cette perspective, étant exposés à une plus grande variété d'expériences ils contribuent à améliorer leur professionnalisme et la mobilité permet d'éviter la lassitude sur le poste et de maintenir la motivation. La mobilité permet à l'entreprise de mieux connaître les compétences de ses salariés, cet apprentissage constitue un gain en capacité à créer des ressources.

²⁹ CADIN et autre. *Op.cit.* p473.

³⁰ Jocelyne ABRAHAM, « CERMAT- IAE DE TOURS », Université, François Rabelais, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité, 2003, P 78.

Ainsi, un autre apport de flexibilité, la mobilité peu avoir un impact sur la capitalisation de compétences, en permettant : des échanges d'expériences et une diversité dans les expériences ; l'enrichissement et l'élargissement des emplois en étant source de décroisement, de diffusion des savoir-faire et de confrontation des pratiques professionnelles. Enfin elle peut être source de motivation, d'implication ou de promotion, à la transparence et l'efficience de ces marchés.

3.2 Les enjeux stratégiques de la mobilité

Dans le premier paragraphe nous avons abordé les enjeux structurels de la mobilité, les enjeux stratégiques, quant à eux, tiennent d'une part à l'importance de la création de ressources rares et inimitables et d'autre part à l'accumulation de savoirs.

3.3 Les enjeux sociaux et culturels : le point de vue du salarié

Du point de vue du salarié, nous nous interrogeons sur les apports de la mobilité quant à son implication dans l'entreprise, son employabilité, ses gains financiers et sa carrière. En outre, à la question de la réalité des enjeux de la mobilité s'ajoute celle de la durabilité de ces enjeux. Chercheurs et praticiens reconnaissent depuis longtemps la valeur de l'expérience professionnelle pour le développement de carrière.

Conclusion au chapitre

De nos jours, le travail est valorisé par les individus qui considèrent le travail comme un élément fondamental de la construction identitaire et sociale mais pas seulement car l'individu d'aujourd'hui prends aussi en considération un autre mode de socialisation à travers la famille, les loisirs, les activités...

Les évolutions techniques et économiques ont jouer un rôle primordial pour le changement des procédés de travail et les répartitions des qualifications, les besoins de l'entreprise ainsi que les potentiels offerts par les salariés et pour pouvoir arriver à s'adapter à ces changements multiples, l'entreprise est dans l'obligation de développer sa flexibilité, comme dans ses coûts, ses produits ou services, ses processus et surtout une flexibilité des ressources humaines, laquelle doit accorder une importance particulière aux compétences qu'elle possède. Il s'agit pour le salarié, d'une obligation de mobilité géographique, professionnelle, ou sociale. Le maître mot des salariés est le changement car c'est ce qui va lui permettre un développement individuel et organisationnel.

La mobilité interne est l'une des pratiques la plus largement utilisée dans le développement de carrière, c'est une forme d'apprentissage et d'acquisition d'expériences. Comme on ne peut pas confiner les salariés dans des carrières linéaires et que les besoins en spécialisation diminuent, l'utilisation de carrières non linéaires va de pair avec des systèmes de gestion de carrière sans frontière. Les firmes se dotent de structures horizontales, favorisent les collaborations transversales entre unités et le travail en équipe ; dans ce contexte, elles offrent à leurs collaborateurs des carrières horizontales plutôt que verticale.

L'évolution du travail est liée à la notion de changement notamment à celle du changement technique ou plus précisément du progrès technique qui peuvent se traduire par un changement des conditions de travail.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

Introduction au chapitre

La dimension de la sécurité et de la santé au travail prend de plus en plus d'ampleur dans les entreprises. De nos jours les employeurs sont conscients de l'importance qu'a l'entreprise de valoriser les salariés et de leur fournir des conditions de travail favorable car les couts encourus en cas d'accident de travail, de maladies professionnelles, de démotivation, d'absentéisme... sont flagrantes contrairement à ce qu'une main-d'œuvre en bonne santé et en sécurité peut lui procurer. Il est donc dans l'intérêt des organisations de s'intéresser au milieu de travail aux conditions qu'ils fournissent et aux risques que ça peut engendrer.

L'amélioration des conditions de travail peut améliorer à la fois la santé des employés et l'efficacité de l'organisation, des conditions contrôlées par un ensemble d'acteurs pour assurer le respect des droits des employés au seins de leurs travail, une perspective axées sur les ressources humaines mettent en place des programmes qui permettront l'organisation de réduire ses coûts et d'assurer une efficacité maximale de leurs employés.

Section 1 : Les conditions de travail

D'après Jean Marie Peretti le DRH de demain sera ordonnateur du cadre de vie au travail et garant du mieux vivre en entreprise. L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail, la sécurité, la santé et le bien-être au travail. ¹

1. Les éléments constitutifs des conditions de travail

Chaque entreprise doit mesurer l'importance des conditions de travail et de favoriser les milieux professionnels dans le but d'assurer un meilleur environnement pour les salariés.

1.1 Définition des conditions de travail

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Il est tenu compte de la pénibilité et des risques propres à l'activité et à l'environnement de travail (*nuisances sonores, émanations des produits toxiques ...*). A côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié (*statut professionnel, durée du contrat, ancienneté...*). La diversité des conditions de travail s'explique en grande partie par les particularités des emplois occupés.²

Les conditions de travail sont définies comme étant l'ensemble des facteurs à l'exception des facteurs individuels, qui impacte le comportement et la conduite à savoir les activités physiques et/ou mentales des salariés et la qualité de vie au travail.

Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que les horaires ou l'environnement de travail (*bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, les délais de production ou de ventes d'un produit, etc.*). C'est l'ensemble des facteurs sociaux, psychologiques, environnementaux, organisationnels et physiques qui caractérise un environnement de travail pour le salarié.³

Selon l'ordonnance n°06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 qui contient:

Art-37-Le fonctionnaire doit bénéficier de conditions de travail de nature à préserver sa dignité, sa santé et son intégrité physique et morale.⁴

¹ Jean Marie Peretti, « *GRH* », 21^{ème} éd, Edition Vuibert, 2006.

² Laëtitia Lethielleux, « *L'essentiel de la GRH* », 8^{ème} éd, Edition Gualino, 2014/2015, p29

³https://fr.wikipedia.org/wiki/Conditions_de_travail consulté le 30/11/2019 à 12h26.

⁴<https://www.joradp.dz/> Consulté le 02/12/2019 à 21h15.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

1.2 Typologie des conditions de travail

Les conditions pour exercer son travail incluent simultanément la dimension physique faisant atteinte à la santé physique, et à la dimension psychologique faisant atteinte à la santé mentale mais aussi au facteur temps durant laquelle le salarié s'exerce.

1.2.1 Les aspects physiques

S'intéresser aux conditions de travail, c'est d'abord s'interroger sur ce qu'est le travail. La notion travail s'est développée du fait que son origine latin désignait un instrument de torture à trois pieux, mais au XIIe siècle, son sens devient plus moderne d'où l'appellation de « *l'accomplissement personnel* ». Nous considérerons ici le travail comme étant une activité qui consiste à l'effectuation d'une tâche bien définie dans un environnement à la fois social, organisationnel, et de production bien défini tout ça dans un temps bien défini et cela pour une rétribution bien définie. La première des composantes est le cadre physique dans lequel est exercé, où on abordera dans cet ensemble d'une part les facteurs d'ambiances, d'autre part les facteurs de productions.

1.2.1.1 Les facteurs d'ambiances

L'un des premiers qui a enquêté sur les facteurs d'ambiances est « *Elton Mayo* » avec la fameuse expérience de l'impact de l'éclairage sur la productivité du travail, et aux études plus récentes sur le facteur bruit, des facteurs qui restent primordial dans les dispositifs de l'amélioration des conditions de travail.

Tableau N°1 : Dimension/Impacts des facteurs d'ambiance

Le facteur	Dimension / Composante	Impacts	Résultats
Bruit	-Intensité -Fréquence -Origine -Type	-De graves lésions : <ul style="list-style-type: none">• Des surdités temporaires ou permanentes.• Perte d'équilibre. Augmentation de la tension, du rythme cardiaque...-Stress	Diminution de performance
Eclairage	-Quantité -Régularité -Eblouissement	-Ensemble de troubles visuels : <ul style="list-style-type: none">• Irritations• Baisse de l'acuité -Ensemble de troubles organiques : <ul style="list-style-type: none">• Maux de tête• Difficultés de concentration	Accidents de travail
Température	-Froid -Chaleur	-Des syncopes. -Des délires. -Des crampes. -Des déshydratations.	Diminution de performance
Espace de travail	-Extérieur -Intérieur	-Manque de communication -Manque d'autonomie	Satisfaction ou non-satisfaction des besoins

Source : Adaptation à partir de recoupement.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

Avec les quatre dimensions du bruit à savoir l'intensité, la fréquence, l'origine et le type, soit le fait de hausser ou de baisser peut engendrer de graves lésions de différents types et du stress ce qui diminue la performance des individus au travail.

L'analyse de l'éclairage se fait à travers ses différentes dimensions, dont sa quantité, sa régularité et son éblouissement en avoir en excès ou pas assez peut nuire sur les salariés notamment des accidents de travail.

La température est l'un des facteurs qui peuvent faire diminuer la performance des salariés par le froid ou la chaleur, tous deux peuvent causer plusieurs incidents à titre d'exemple des syncopes, des crampes, des déshydratations où même parfois des délires.

A côté de tous ces facteurs cités auparavant on rejoint l'espace de travail qui est un facteur important pour assurer une bonne communication et assurer l'autonomie de chacun au sein de son lieu de travail soit dans un milieu extérieur soit en intérieur où tout un chacun tente de rejoindre les locaux ou les bureaux afin d'éviter la brutalité de l'extérieur.

1.2.1.2 Les facteurs de production

La charge de travail attribuée à un individu apparaît le plus souvent comme le cœur de ses conditions de travail.⁵

La charge physique peut être classée en plusieurs classes à savoir léger, moyen, lourd et très lourd et ceux en mesurant la capacité physique du travailleur (*si le travail est adapté à la capacité physique*), en prenant en considération la cadence au travail et le temps pour le faire.

NB : Pour mesurer la charge physique du travail on doit le mesurer pour une durée de 8h, autrement on peut ne pas parler de charge physique de travail.

Dans ce cas de facteur de production on fait allusion au rythme imposé par la machine dont il peut s'agir de gestes répétitifs à rythme rapide, des facteurs qui poussent le travailleur à augmenter sa cadence c'est-à-dire le rythme auquel le travail doit être effectué, une condition de travail qui peut nuire à l'état de santé de chacun. Avec l'évolution des mentalités et des nouvelles technologies on a pu remédier à ce problème en outre si les entreprises arrivent à ce que le travail devient moins pénible physiquement, elles conduisent le travailleur à de nouvelles contraintes issues de l'environnement compétitif (la concurrence) à savoir la charge mentale.

Si la charge physique est facile à définir et à mesurer, il n'est pas de même pour la charge mentale car dans ce cas-là de nombreux facteurs interviennent ; ce qui fait sa complexité est l'interaction entre tous ces facteurs en raison de la difficulté de l'appréciation

⁵ Arnaud Dayan, « *Manuel de gestion* », 2^e éd, Edition Ellipses, 2004, p481.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

objective des exigences et des pressions psychologiques effectuées sur le psychisme du travailleur.

La charge mentale au travail est l'ensemble des opérations mentales exercées par un travailleur lors de son activité professionnelle notamment l'effort de concentration, de compréhension, d'adaptation, d'attention et de minutie, d'accomplissement de tâches au même temps que les pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité, de délais de travail, de la qualité d'exécution, à l'obéissance aux dispositions de la hiérarchie et des relations existantes entre les travailleurs et les tiers générant une charge mentale non-supportable.

L'excès de charges mentales engendrent des conditions de travail stressantes et même peuvent être responsable de risques psychosociologiques. L'impact sur la santé au travail se manifeste lorsqu'il y'a ce que l'on appelle une « *surcharge mentale* ».

1.2.2 Les aspects psychosociologiques

De nouvelles contraintes liées aux statuts des acteurs où les conditions d travaux sont largement dépendantes du statut et de l'emploi exercé. De ce fait les contraintes du salarié précaire sont multiples car la pression du marché est subite de la même manière, intérimaire ou sous contrat à durée déterminée sachant qu'ils vivent dans un environnement où avoir un emploi peut sembler un privilège néanmoins la main d'œuvre précaire est en majorité mal rémunérée et c'est la plus exposée aux risques les plus importants.

Ainsi que des contraintes liées aux modes de gestion et aux nouvelles formes organisationnelles : Le juste-à-temps, cercle de qualité, groupe pluridisciplinaire, suppressions de niveaux hiérarchiques, mise en place de certification aux normes ISO ou de groupes autonomes.... A côté des nouvelles technologies (rebots, machines, outils de production et de conception, assistance par ordinateur sont en perpétuelles évolution.

Des modes de gestions qui ciblent l'amélioration de l'efficacité productive, mais à quelle prix ?

Au prix des efforts physiques et mentaux des salariés, qui se traduit par des rythmes de travail élevés que ceux des organisations classiques, et l'émergence de nouvelles formes de contraintes individuelles et collectives voient le jour.

Dans ces nouveaux modes de gestion, il ne s'agit plus de satisfaire le supérieur hiérarchique en terme de production en quantité satisfaisante mais plutôt de répondre à des objectifs de qualité et de délais (*juste-à-temps, certification aux normes ISO*).

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

La pression des 5 zéros, zéro défaut, zéro stock, zéro panne, zéro délais, zéro papier s'est révélée tellement lourde à supporter sur le plan physique et mental que cette forme de qualité est devenue sept(07) par adjonction de :

- Zéro accident ou zéro problème de sécurité.
- Zéro mépris où donner de l'importance à la sécurité des biens ne suffit plus mais également celle des personnes.

Sachant que les contraintes les plus difficiles à supporter sont liées aux pressions portées par les relations hiérarchiques et ses modes de gestion relatifs.

On distingue ainsi quatre modèles organisationnels qui renvoient à autant de pathologies associées à la nature du pouvoir instituée par ces modèles :

Tableau N°2 : Modes de gestion / Pathologies

Mode de gestion	Pathologies
Taylorien	Fatigue chronique, ulcères, maladies cardio-vasculaires, musculo-squelettiques, insomnie, fatigue nerveuse
Techno-bureaucratique	Epuisement professionnel, dépression
Compétitivité	Epuisement permanent, maladies cardio-vasculaires
Participatif	Amélioration de la santé

Source : Arnaud Dayan, « *Manuel de gestion* » 2^e éd, édition ellipses, 2004, p483.

On retrouve ces différents modes de gestion à des degrés divers au sein de chaque organisation qui peut produire en des lieux différents ou à des moments différents des pathologies diverses dépendant largement des dispositifs de gestion institués par les responsables locaux.⁶

1.3 Le temps de travail

Selon le Statut Général de la Fonction Publique Algérien :

Ordonnance n°06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 :
Art. 22- La durée légale de travail est fixée à quarante-quatre (44) heures par semaine dans les conditions normales de travail. Elle est répartie au minimum sur cinq (5) jours ouvrables.⁷

Les contraintes sont liées aussi au facteur « *temps* ». Dans les pays industrialisés le temps de travail a connu une réduction importante, avant les années 80 on ne connaît pas de limite de temps de travail jusqu'à ce que le code du travail vient fixer la durée de travail à 40h par semaine, non seulement réduire le temps mais diversifier ce temps en pauses, congé payé, repos...etc. temps de travail marqué par une triple mutation à savoir :

⁶ Arnaud Dayan, « *Manuel de gestion* », 2^e éd, édition ellipses, 2004, p483.

⁷<https://www.joradp.dz/>. Consulté le 03/12/2019 à 21h18.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

En premier lieu le temps de travail était d'origine syndicale mais devient patronal.

Ensuite la notion de réduction du temps de travail laisse place à l'aménagement du temps de travail. Et enfin les démarches centralisées laissent place aux pratiques décentralisées.

Un temps de travail devenu flexible grâce aux employeurs qui voyait que la souplesse rapporte davantage que la rigidité des structures. Ce développement de flexibilité a pour but d'augmenter la durée d'utilisation des installations mais aussi de l'annualisation.

Il est nécessaire de considérer avec attention ces deux éléments d'aménagement du temps de travail et leurs conséquences sur les conditions de travail. Le fait de prolonger la durée d'utilisation des installations et des horaires d'ouverture en faveur de la clientèle peut découler sur une dégradation des conditions de travail ainsi que sur la vie des employés, des difficultés en termes de vie de famille, de vie sociale, et des difficultés physiologiques.

2. Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail

Il existe plusieurs acteurs d'amélioration des conditions de travail on en cite quelques-uns :

2.1 La médecine du travail

Selon l'ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006⁸

Art. 5 - Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Exercice du droit syndical ;
- Négociation collective ;
- Participation dans l'organisme employeur ;
- Sécurité sociale et retraite ;
- Hygiène, sécurité et médecine du travail ;
- Repos ;
- Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
- Recours à la grève.

La médecine du travail traite de tous les aspects de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail, l'accent étant mis en particulier sur la prévention primaire des risques. Les déterminants de la santé des travailleurs sont multiples, et comprennent les facteurs de risque sur le lieu de travail qui peuvent être la cause de cancers, d'accidents, d'affections de l'appareil locomoteur, de maladies de l'appareil circulatoire, de troubles liés au stress et de maladies transmissibles et autres.⁹

⁸<https://www.joradp.dz/>. Consulté le 02/12/2019 à 21h30.

⁹https://www.who.int/topics/occupational_health/fr/ consulté Le 29/09/19 à 14 h10.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

Le médecin du travail assure un suivi médical des salariés. Disposant d'une information majeure sur les risques et les conditions de travail, il joue un rôle essentiel en termes de prévention SST (*Santé et Sécurité au Travail*) et est force de proposition d'actions. Il joue notamment un rôle considérable dans la prévention et le dépistage des cancers professionnels...etc.¹⁰

Dans le but de la prévention des accidents du travail et des divers maladies professionnelles, d'analyse des risques, de conseil et de formation des salariés ainsi que le contrôle de leur santé généralement financée par les employeurs. Une prévention qui porte essentiellement sur tous genres de risque d'accident, des risques liés à la posture à savoir les positions assises ou debout, les charges supportées... Ainsi que les risques liés à l'utilisation des produits dangereux et aux problèmes liés au travail sur écran d'ordinateur.

2.2 Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

D'après l'ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006¹¹ :

Art. 5 - Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants:

- Exercice du droit syndical ;
- Négociation collective ;
- Participation dans l'organisme employeur ;
- Sécurité sociale et retraite ;
- Hygiène, sécurité et médecine du travail ;
- Repos ;
- Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
- Recours à la grève.

Dans les entreprises comptant plus de 50 salariés, un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est élu par les délégués du personnel et le comité d'entreprise. Cette instance représentative du personnel est présidée et animée par l'employeur ou son représentant. Les élus comportent au moins un tiers de cadres ou d'agents de maîtrise.

Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure, y compris les travailleurs temporaires, ainsi qu'à l'amélioration des

¹⁰ David ALIS et autres, « *Risques et souffrance au travail* », Edition Dunod, Paris 2010 p102.

¹¹<https://www.joradp.dz/>. Consulté le 02/12/2019 à 21h 33.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

conditions de travail notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité é.

Il a également pour mission de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières. A ce titre, ses membres disposent d'un crédit d'heures mensuel. La fréquence des réunions est d'une fois par trimestre au moins sachant qu'une séance extraordinaire peut être prévue sur demande motivée (*notamment en présence d'un danger grave et imminent ou d'un accident ayant produit des conséquences graves*).

Le bilan de l'hygiène et de la sécurité dans l'entreprise, le plan d'activité annuel établi par le médecin du travail, ainsi que le programme construit sur la base du document unique d'évaluation des risques sont communiqués au CHSCT.¹²

2.3 L'inspection du travail

La loi protège les employés par le code du travail en envoyant à tout moment des inspecteurs chargés de veiller sur leurs droits et de contrôler la conformité des conditions de travail, non seulement ils assurent ces missions mais ils assurent aussi des rôles de conseiller les employeurs comme les salariés, ils interviennent également dans la réconciliation des rapports sociaux de l'entreprise et lors des négociations des conventions collectives ou de règlement de conflits collectifs de travail et enfin ils couvrent la responsabilité d'arbitrer entre deux confrontations quand il s'agit d'un licenciement par exemple et bien d'autre cas. L'inspection du travail participe à bien d'autres missions de la direction départementale qui sont liés à l'emploi, les formations professionnelles et d'améliorations des conditions de travail.

2.4 L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)

Le réseau ANACT (*ANACT et ARACT-Associations régionales ou antennes*) pour l'amélioration des conditions de travail a vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et de l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés. Il aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovant touchant au travail. Son programme d'activité est défini dans un contrat de progrès signé avec l'Etat.¹³

3. L'influence des conditions de travail

Les mauvaises conditions de travail peuvent engendrer de lourdes conséquences pour le salarié ainsi que pour l'entreprise.

¹² Laëtitia Lethielleux, « *L'essentiel de la GRH* », 8^{ème} éd, Edition Gualino, 2014/2015 p. 35.

¹³ *Idem* p36

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

3.1 L'accident de travail

L'accident du travail est certainement la conséquence la plus explicite de conditions de travail dégradées. Il est défini comme un « *accident qui survient au travail* » et par extension concerne les atteintes physiques à l'employé à l'occasion de son travail, ce qui prend en compte par exemple les accidents de la route entre le domicile et le travail.

Pour traiter de la gestion de la sécurité du travail, il convient d'abord de dissocier l'événement de ses conséquences (*blessures éventuelle*). Un même événement peut déboucher sur des résultats totalement distincts.

▪ Distinction entre l'incident et ses conséquences éventuelles

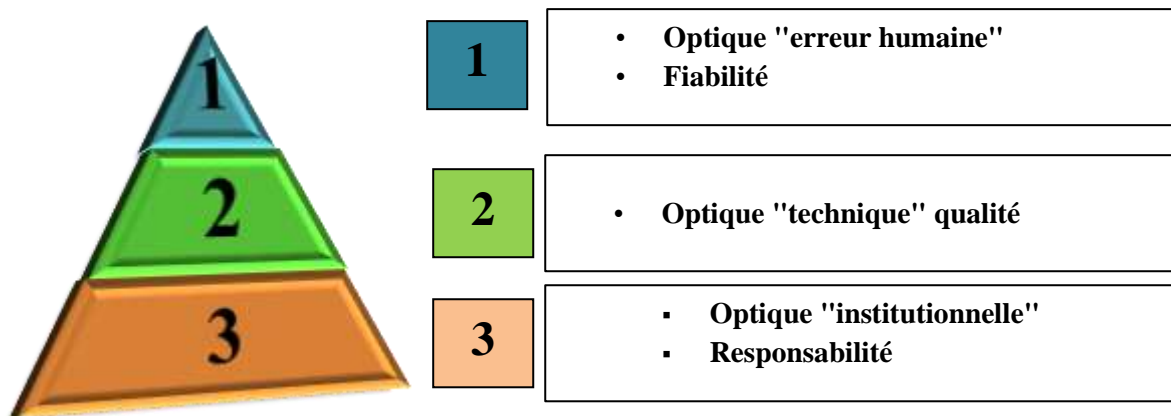
Michel, qui porte une caisse d'explosifs, glisse sur une flaque d'huile :	
▪ Il ne tombe pas	⇒ rien
▪ Il tombe et se relève sans peine	⇒ incident
▪ Il se fait mal et se fait soigner à l'infirmerie puis reprend son travail	⇒ accident sans arrêt
▪ Il ne reprend pas son travail	⇒ accident avec arrêt
▪ Il tombe avec une caisse d'explosifs qui le tue et détruit l'entreprise	⇒ strophe

On estime cependant qu'il existe un lien entre ces différents niveaux de conséquences, et qu'à une dizaine d'incident correspond un accident bénin et qu'une dizaine d'accidents bénins sont plus souvent accompagnés d'un accident grave.

Il faut également distinguer l'émergence des risques de l'apparition des conséquences, les antécédents explicites d'un accident pouvant ainsi précéder largement l'événement accidentel lui-même, alors que de nombreux antécédents potentiels ne déboucheront jamais sur une conséquence accidentelle.

L'accident de travail trouve son origine dans un ensemble d'éléments organisationnels, physique et psychologiques qui rendent difficile sa compréhension a priori. On distingue trois grands courants d'interprétation de l'accident :

Figure N°1 : Les trois interprétations de l'accident



Source : Arnaud Dayan, « Manuel de gestion » 2^e éd, édition ellipses, 2004, p486.

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

Deux indicateurs permettent de restituer l'état de la sécurité du travail dans une entreprise ou une branche : le taux de fréquence et le taux de gravité.

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

Les accidents de travail et les maladies professionnelles présentent des coûts pour les individus, les entreprises et la collectivité. On distingue des coûts directs et indirects :

- Le coût de perturbations : « *interruption d'activité de l'accidenté, difficultés éventuelles de sa remise au travail, perturbation de l'activité d'autres salariés, conséquences matérielles de l'accident : détérioration, arrêts de production, ct. temps passé pour l'enquête et le cas échéant, frais de justice et sanctions pénales* ».
- Les coûts de régulation : coûts des services médicaux, en action préventive ou curative, dépenses engendrées, le cas échéant, par le remplacement du salariés absent permettent d'éviter une partie des couts de perturbation.¹⁴

3.2 Le stress

L'émergence du stress comme nouvelle pathologie du travail correspond à l'évolution des conditions de travail qui va vers une pression plus mentale que physique.

¹⁴ Arnaud Dayan, « *Manuel de gestion* », 2^e éd, Edition Ellipses, 2004, p485.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

Pour l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail , « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité.¹⁵

Le stress est une réponse face aux contraintes physique et psychologiques. On distingue plusieurs sources de stress :

Des sources internes au travail à savoir les conditions de travail, le facteur temps, les conflits au travail, la surcharge des rôles et des responsabilités, manque de motivations, manque d'ambition de carrière (*pas assez de promotions, absence de sécurité...*).

Ainsi que les mauvaises relations de travail et un mauvais climat organisationnel qui engendrent un stress pour le salarié au côté de sa vie familiale et personnelle.

Le coût du stress est aussi élevés car il est directement liés à l'apparition et le développement des maladies rattachées au stress comme l'alcoolisme et les troubles de la santé mentale(*les dépressions, l'anxiété...*).

3.3 Le turn over et l'absentéisme

Le turn over et l'absentéisme sont des indicateurs inestimables du climat social, de l'environnement de travail et des conditions de travail. Un salarié qui n'est pas satisfait de ses conditions de travail peut être amené à s'exprimer directement pour montrer son mécontentement soit quitter l'entreprise d'une manière définitive et de démissionner, soit d'une manière progressive et il apparait sous forme d'absentéisme. Le turn over est synonyme de rotation en français correspond au nombre de départ annuelle, sachant que les départs peuvent s'agir de départ volontaire (*démission*), de sanction, de licenciement ...

Quand l'employeur est amené à un taux du turn over important ça engendre des coûts importants, dans le cas d'un départ par exemple l'entreprise doit le remplacer ce qui entraîne des coûts de recrutement, des coûts de formation, des coûts d'intégration...Surtout que le nouveau recruté est souvent moins efficace que l'ancien.

L'absentéisme sous toutes ces formes de maladies, de maternité, d'accident de travail... ; pour de courte ou longue durée est un signe de mécontentement que l'un des besoins du salarié n'est pas assouvi soit des conditions de travail défavorable soit le climat social et plusieurs d'autres facteurs qui rentrent en considération. Un taux d'absentéisme trop

¹⁵ David ALIS et autres, « *Risques et souffrance au travail* », Edition Dunod, Paris 2010 p52.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

élevé engendre des coûts. L'absentéisme peut se traduire sous deux façons l'absentéisme physique ou l'absentéisme mental, dans les deux cas les coûts que ça engendre est trop lourd à supporter par l'entreprise c'est pour cela que celle-ci mets tout en œuvre pour remédier et agir face aux conditions de travail des salariés.

Selon l'ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 :

Art. 53 - Sauf les cas expressément prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur.¹⁶

¹⁶<https://www.joradp.dz/>. Consulté le 02/12/2019 à 21h47.

Section 2 : Les principales approches en matière d'organisation du travail

Les approches traditionnelles relatives à l'amélioration n'ont plus beaucoup de succès aujourd'hui dans le monde à aujourd'hui dans le monde du travail. Les théories sur lesquelles se fondent ces approches ont certes connu leurs heures de gloire par le passé, mais, à la suite de l'évolution sociale, économique et politique qui a marqué les dernières décennies, elles ont perdu leur efficacité, ne parvenant plus à répondre aux nouvelles exigences des organisations et des individus qui le composent. Il est important de souligner que les théories du comportement et de l'organisation qui ont donné naissance aux formes traditionnelles d'organisation du travail, caractérisées par la rigidité et par la centralisation des pouvoirs, sont encore influentes de nos jours.¹⁷

1. L'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor

Adam Smith est le premier théoricien soutenir que la meilleure façon d'exécuter un travail est de le diviser, en d'autre terme c'est la spécialisation du travail, il s'appuie sur le fait que la spécialisation permet d'accroître la productivité en augmentant la puissance du travail. Cependant quelques années plus tard, Frederick Taylor repris les idées d'Adam Smith que la décomposition du travail en un ensemble de tâches simples est susceptible de l'effectuer mécaniquement, cela contribue à augmenter le rendement des employés et d'assurer un meilleur contrôle des tâches réalisées.

Frederick Taylor est le fondateur de l'organisation scientifique du travail qui débouche sur la spécialisation. Cette organisation met en œuvre des procédures visant à maintenir ou à établir les meilleures conditions de travail en vue d'une efficacité optimale. L'OST s'appuie sur des techniques permettant de trouver la meilleure manière d'effectuer un travail et de persuader les salariés d'abandonner des méthodes imparfaites. L'application principale du taylorisme est le travail à la chaîne, pour une production standardisée. Il sera perfectionné par Ford dans ses usines de fabrication d'automobiles. Le travail à la chaîne est source de gains de productivité et de surplus car il permet une production en série, avec une baisse des coûts. Il entraîne l'agrandissement des unités de fabrication et la concentration industrielle. La baisse des coûts permet une baisse des prix. Parallèlement l'augmentation de la production favorise l'augmentation des salaires et du pouvoir d'achat. Il en résulte une consommation plus grande et la diffusion massive des biens d'équipement.¹⁸

¹⁷Shimon L.Dolan, « *La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 3^e éd, édition du renouveau pédagogique, 2002 p89.

¹⁸ Danielle POTOCKI MALICET, « *Éléments de sociologie de l'entreprise* », Edition ECONOMICA, 2006 p13.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

Cette approche aboutit à ce que les travailleurs spécialisés deviennent expérimentés et productifs, en produisant mieux, plus et avec le même effort.

Toutefois les méthodes de Taylor se sont développées et ont donné lieu à des applications contestable et à des schématisations.

L'aspect de répétition donne lieu à un modèle mécaniste car le salarié est prisonnier des cadences effrénées du travail donc la dimension psychologique et psychosociologique du travail est complètement négligée. Du moment où le salarié est isolé, privé d'initiative, n'a aucun pouvoir sur son propre travail, désapproprié de son savoir faire le travail s'appauvrit, résultat la fatigue se ressent de plus en plus, un important surmenage se suit et l'usure physique et mentale s'accroît. Une approche munie de stimulant, une rétribution fortement privilégiée mais qui va au détriment de l'aspect qualitatif du travail à savoir les aspirations, les satisfactions, motivations et le moral.

L'aspect quantitatif pousse les salariés à se plier aux contraintes de la machine, à l'obéissance aux consignes l'emporte sur l'initiative, la créativité et la prise de décision. De là va naître un sentiment d'insatisfaction qui va agir en faveur de 'l'absentéisme, des revendications et des conflits.

2. Les théories humanistes

En réaction aux imperfections de l'organisation scientifique du travail, les humanistes ont proposés des théories centrées sur les besoins humains. Selon l'école des relations humaines dont le créateur est Elton Mayo qu'établir des relations humaines satisfaisantes peut agir favorablement sur le rendement des salariés d'où le besoin de déployer des efforts pour l'humanisation des conditions de travail.

2.1 L'expérience d'Elton Mayo

Pour réaliser son expérience Elton Mayo a sélectionné quelques ouvrières qui s'entendaient et partageaient des affinités ensuite les a isoler dans atelier expérimental, à l'aide d'un matériel d'enregistrement il a pu suivre les évolutions de leurs rendement en parallèle avec les évolutions physique du travail pendant trois années.

Le résultat est surprenant du fait que leurs rendement est en augmentation et d'une manière continue, une amélioration qui n'est pas dû aux modifications de l'environnement physique vu que l'amélioration est constatée dans les deux cas (*Environnement favorable / Environnement défavorable*).

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

La recherche nous illumine sur l'importance des relations interpersonnelles, elle révèle l'inexactitude des conceptions tayloriennes et c'est ainsi que l'importance des besoins fondamentaux de l'homme au travail est soulevée.

Une recherche qui révèle plusieurs effets :

- L'effet de Hawthorne qui renvoie à l'effet de considération, s'occuper mieux des salariés les poussent à donner le meilleur d'eux-mêmes, quand on améliore leurs conditions de travail matérielles mais surtout relationnelles et sociales ;
- L'effet de groupe : le travail est une activité de groupe, le salarié est beaucoup plus motivé en exerçant son travail en groupe que de l'exercer seul car les pressions subies au travail se supportent mieux collectivement que seul ;
- Ainsi que l'effet de l'affectivité qui illustre que le salarié agit aux conditions du milieu de travail pas automatiquement qu'elles sont mais plutôt telles qu'il les ressent.

Elton Mayo a réussi à attirer l'attention des industriels sur l'importance du facteur humain au sein des entreprises, son expérience a pu montrer qu'entreprendre de bonnes relations entre supérieurs et subordonnés augmentent leurs rendements. L'école des relations humaines a donc valorisé le travailleur d'un être passif à un être actif (*Une ressource*).

Un mouvement qui a suscité bien de critiques notamment à cause de l'inefficacité opérationnelle de leurs principes, effectivement l'analyse de la réalité démontre qu'avoir des relations amicales entre les différents niveaux hiérarchiques ne suffit pas à pousser les hommes à travailler davantage. Un courant condamné aussi en raison de l'utilisation surfaite et détournée par les industriels américains aux dépens de travailleurs.

2.2 La pyramide des besoins

Maslow est le plus célèbre théoricien de ce courant. Selon lui, le comportement d'un individu s'explique par la recherche de son équilibre interne et par ses motivations. Celles-ci dépendent directement de ses besoins essentiels et non encore satisfaits. Sa « *pyramide des besoins* » (1954) hiérarchise les besoins humains : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'intégration, besoins d'estime, besoins d'accomplissement. Tous ces besoins existent en l'homme mais aucun ne peut vraiment être satisfait que si les besoins antérieurs l'ont été. Maslow veut montrer que les besoins fondamentaux de l'individu sont assouvis, il aspire à des besoins moins fondamentaux.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

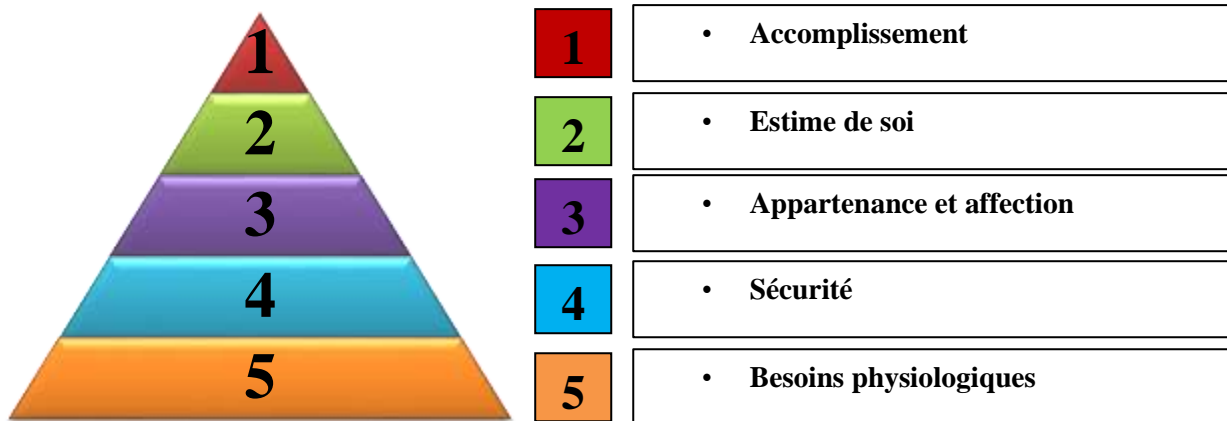
Transposée à la vie professionnelle, cette pyramide hiérarchise :

- Les besoins matériels : rémunération, conditions d'engagement (*durée du travail, congés...*), postes de travail, conditions physiques du travail (bruit...), pauses, restauration, transports, formation de base ;
- Les besoins de sécurité : garantie d'emploi, prévention des accidents, conditions de sécurité physique, protection sociale et syndicale, assurances sociales et services sociaux ;
- Les besoins sociaux : accueil, intégration, information, communication ;
- Les besoins d'estime : rôle, description de fonction, formation, plan de promotion, système d'appréciation (*à l'embauche, dans la carrière*) ;
- Les besoins d'accomplissement : formation continue, plan de carrière, participation aux décisions et responsabilités (*participation sociale*), participation aux résultats (*participation financière*), politique de l'entreprise.¹⁹

Le travailleur doit être satisfait par son travail non seulement en matière de besoin matériel mais aussi en besoin immatériel à savoir les besoins d'autonomies et de développement personnel, des besoins auxquels l'entreprise doit répondre et satisfaire afin de les motiver, ainsi ; augmenter leur rendement en faveur de la production. Une théorie qui a captivé de nombreux chefs d'entreprise, responsables et dirigeants car celle-ci à montrer que éveiller l'aspiration de vouloir participer, évoluer, s'intégrer, prendre des responsabilités, innover et pousser leurs créativité est faveur de l'organisation.

¹⁹ Danielle POTOCKI MALICET, « *Elément de sociologie de l'entreprise* », édition ECONOMICA, 2006 p.18.

Figure N°02 : La pyramide des besoins selon Maslow



Source: Maugere Saivatore, Théories de la motivation au travail, Edition Dunod, Paris, 2004, p54

2.3 La théorie X et Y

Les théories de Mc Gregor ont vu le jour dans les années 1940 et 1950 qui se sont développées davantage par la suite, des théories qui ont une grande réputation chez la majorité des chefs d'entreprise. La plupart des dirigeants soutiennent des suppositions préalables qui concernent les motivations des hommes au travail représentées par la théorie X qui stipule que le salarié :

- Epreuve une vive répulsion pour le travail et s'efforce de l'éviter par toutes sortes de moyens ;
- Il a le désir de s'échapper de toute responsabilité car il manque d'ambition et préfère rester dans sa zone de confort (*sécurité avant tout*) ;
- Par conséquent il doit sans cesse être dirigé, contrôlé, suivi...;
- Son seul but est la rétribution qu'il cherche continuellement plus, par contre il a peur des sanctions.

S'appuyant sur ces ensembles de suppositions les chefs d'entreprise choisissent d'adopter un comportement de contrôle, de correction pour inciter les individus à travailler, on l'associe souvent à la politique de la carotte et le bâton (*l'argent et les sanctions*).

Ne lui laissant pas beaucoup d'initiative l'individu s'enferme car il est vu d'une manière négative et qu'il cherche seulement la valeur matériel.

Cependant la théorie Y vient pour montrer que l'homme peut au contraire être vu positivement. Cette théorie s'appuie sur :

- L'homme déploie des efforts physiques et mentales au travail d'une manière naturelle semblable à l'effort de jeu et du repos ;

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

- En fonction des compétences l'homme peut prendre des responsabilités envers des objectifs bien définis ;
- Des récompenses pas obligatoirement financières ;
- L'homme essaye sans cesse de se perfectionner même en s'autocontrôlant ;
- Chaque individu possède des ressources comme la créativité, l'ingéniosité et d'imagination pour la résolution des problèmes.

Cette théorie incite les dirigeants des entreprises à instaurer un climat de confiance envers leurs personnels. En déléguant ils permettent la réalisation des objectifs personnels (*profit pour l'entreprise*) à travers la réalisation des besoins personnels de la pyramide de Maslow des salariés. Pour récapituler la théorie X est similaire à la théorie classique de l'organisation du travail ou les chefs d'entreprise se cachent derrière des préjugés de la mauvaise nature de l'homme en générale tandis que la théorie Y illustre que la limite de l'homme ne provient pas de sa mauvaise nature mais bien de la limite des dirigeants à voir plus.

2.4 La théorie Z

La théorie Z de Mc Gregor n'est que le prolongement de ses analyses qui fait face au défi japonais et expose les relations existantes entre le salarié et son entreprise, ici il s'agit d'inculquer une culture d'entreprise à chacun des salariés de cette dernière en commençant par les simples subordonnés en allant vers les supérieurs afin d'accroître leurs productivité.

Le but étant de faire naître et inculquer l'idée qu'ils font parties intégrantes de l'entreprise, et que cette dernière et le salarié ne font qu'un et le bien-être de l'entreprise dépend de chacun d'entre eux vu qu'ils ne font qu'un, la confiance remplace la surveillance, l'autocontrôle règne sur le contrôle, l'esprit de groupe règne sur l'esprit individuel....etc.

Cela se traduit en sacrifice de la part des salariés envers leur entreprise car il s'agit d'accepter de faire des heures supplémentaires, de sacrifier leurs vacances....etc. car l'argument de cette théorie est que le dévouement envers son entreprise se mesure au facteur « *temps* » qu'il consacre à celle-ci.

2.5 Les facteurs de mécontentements et de satisfaction

L'analyse de Herzberg porte sur l'adéquation des méthodes d'organisation du travail avec les besoins de l'homme et leurs motivations en terme de travail grâce à l'organisation scientifique du travail ont pu développer l'importance de la valorisation des tâches pour stimuler le salarié pour un travail mieux et varier le travail même en étant plus difficile dans le but du développement individuel qui se fait que en travaillant.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

Un travail source de motivation, de mécontentement mais aussi de satisfaction. La découverte capitale d'Herzberg est que le sentiment de l'homme au travail et à son environnement se divise en deux catégories sont un sentiment de mécontentement ou de satisfaction, plusieurs facteurs sont en raison de ceci et varie d'une personne a une autre ,d'une entreprise a une autre , des facteurs qui tiennent en terme d'administration d'entreprise à savoir le manque de moyens, le mauvais commandement à côté de l'incompétence technique, d'injustice des supérieurs et de la non-délégation des responsabilités ; l'aspect financier est pour beaucoup aussi car l'attente d'une augmentation par exemple affecte le moral du salarié, ainsi que les relations existantes entre le personnel soit entre supérieurs, entre subordonnés ou entre collègues, et en dernier et plus important ils sont relier aux conditions de travail.

C'est pour cela que l'entreprise doit par tous les moyens de satisfaire afin d'éviter les peines physiques et morales et les désagréments qui ont découlent.

En parallèle, les facteurs de satisfaction se rattachent à la réalisation des besoins des salariés notamment aux besoins de réalisations, d'exercer un travail stimulant, les besoins de prises d'initiatives, de responsabilité, de prise de décisions dans le but de se développer individuellement et en groupe pour se voir attribuer des progressions, des promotions et enfin de s'attribuer le mérite et la reconnaissance sous toutes ses formes verbales ou monétaires (*on rejoint la théorie des besoins de Maslow*).

3. Les modèles japonais

Les modèles japonais ont largement influencé la réorganisation du travail. Ils prônaient la nécessité d'adopter des techniques axées sur l'apprentissage continu dans le but d'accroître la qualité des produits ou des services. Les ingénieurs japonais ont appris à collaborer étroitement avec les employés engagés dans la production et à appliquer les principes de gestion de la qualité totale. Parmi les éléments clés visant à améliorer à la fois la qualité des produits et la productivité figurent le recours à des méthodes scientifiques de gestion et d'amélioration de programme de formation a l'intention des travailleurs.

Dans le cadre de la gestion de la qualité totale, les entreprises japonaises ont opté pour des pratiques de gestion des ressources humaines visant à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à leur organisation et à accroître leur capacité à résoudre les problèmes auxquels ils font face. Les pratiques de rémunération, la sécurité d'emploi et les pratiques de formation ont compté parmi les principaux incitatifs permettant de favoriser la productivité de la main-d'œuvre.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

L'introduction du travail en équipe assurait également le maintien de normes de qualités. Contrairement aux modèles suédois, les équipes japonaises ne consistaient pas en des groupes autonomes régis par les principes de la démocratie industrielle. Bien que les paliers hiérarchiques aient été peu nombreux et que les employés aient joui de beaucoup d'initiative au sein des équipes de travail, il n'en demeure pas moins que les décisions finales revenaient aux cadres hiérarchiques.²⁰

²⁰ Shimon L.Dolan, « *La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 3^{ème} éd, Edition du renouveau pédagogique, 2002 p92.

Section 3 : La santé et la sécurité au travail

Aujourd'hui, les responsables des ressources humaines sont davantage attentifs au bien-être des salariés dans l'entreprise car de la satisfaction des salariés dépendent la productivité et la performance globale de l'entreprise.²¹

De nos jours la gestion de la santé et de la sécurité dans les milieux de travail est l'activité délicate qui nécessite l'expertise de spécialistes de plusieurs disciplines telles que l'hygiène au travail, la médecine du travail, la psychologie, l'ergonomie et l'écologie qui font parties de plusieurs autres disciplines, une gestion complexe car non seulement faut s'assurer les conditions physiques des salariés dans leurs lieux de travail mais aussi s'occuper de l'aspect mental ainsi s'assurer de leurs bien-être pour une meilleure productivité.

La dimension juridique ne doit pas occulter l'enjeu économique d'une politique de prévention. C'est pourquoi de nombreuses entreprises ont décidé d'innover en matière de santé et de sécurité et de travail lorsqu'elles ont pris conscience de l'importance de ces coûts. En effet, ce n'est pas de mettre en œuvre des politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail qui est coûteux pour l'entreprise, mais bien de négliger ces domaines clés.²² Une négligence productrice de coûts cachés très importants qui sont liés aux accidents de travail, au turnover, à la non-qualité, à l'absentéisme physique et mental, à la démotivation, au stress et à bien d'autres facteurs.

1. Le contexte de la gestion de la santé et la sécurité au travail

Le plan santé et sécurité au travail adopté par de nombreux chefs d'entreprise soulignent l'importance de l'amélioration de la santé des salariés et de leurs bien-être au travail et au sein de leur entreprise car dans le cas où la santé des salariés est détériorée ça à une incidence à la fois sur l'activité professionnelle de ces derniers et notamment de leurs vie personnelle, d'où la nécessité de prendre en considérations tous les facteurs d'environnement et de la gestion quotidienne de toutes les opérations qui s'y rattachent. La mise en place de conditions de travail sécuritaires et saines doit donc être la préoccupation primaire des responsables d'entreprise ; la réalisation de cet objectif procure à l'entreprise de s'assurer de refléter une bonne image et de bonnes relations publiques de celle-ci en s'assurant de prendre tous les engagements nécessaires envers leurs salariés.

Les syndicats ont joué un rôle prépondérant dans l'amélioration des conditions physiques de travail. C'est surtout au moyen de contrats de travail qu'ils ont négocié les

²¹ Laëticia Lethielleux, « *L'essentiel de la GRH* », 8^{ème} éd, Edition Gualino, 2014/2015, p29.

²² David ALIS et autres, « *Risques et souffrance au travail* », Edition Dunod 2010 p79.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

conditions de la santé et de sécurité industrielles. Ils ont exigé par ailleurs de participer plus activement aux comités chargés de s'occuper de ces problèmes. Le mouvement syndical a contribué également de façon importante à la recherche dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail.²³

1.1 La nécessité de veiller à la santé et sécurité et au bien-être au travail

L'idée principale qui est mise en avant en ce moment est que la prévention est préférable au traitement. Car prévenir c'est éviter des coûts énormes soit en matière de coût humain soit en matière de coût monétaire qui reflètent de mauvaises conditions de santé et de sécurité, ces coûts sont suffisants pour s'intéresser davantage à ces fameuses conditions et de tenter d'améliorer les lieux de travail à travers des programmes d'amélioration.

Bien qu'au cours des dernières années le taux d'accident de travail a diminué mais les frais d'indemnisations des travailleurs blessés sont importants ce qui résulte encore sur la perte de nombreux jours de travail en raison de ces accidents ou encore en raison de maladies.

Se préoccuper de la santé et de la sécurité du travail apportent de nombreux avantages car on éliminant les conditions de travail quelques soit son degré de gravité se révèle sans conteste bénéfique pour les travailleurs mais aussi pour les organisations. En effet pouvoir réduire le taux d'accident de travail, de maladie due au travail, de stress lié au travail et on améliorant la qualité de vie au travail peut s'avérer générateur d'une augmentation de productivité, de réduction du nombre de jours perdus pour cause d'absentéisme, d'une nette augmentation d'efficacité des travailleurs car désormais ils sont plus motivés dans leurs travail, ça permet aussi de réduire les frais médicaux et les coûts d'assurance, les frais d'indemnisations des accidents de travail et les réclamations de tous genre , une plus grande flexibilité et adaptabilité des salariés pour leurs lieux de travail leurs procurent un sentiment d'appartenance à l'organisation qui l'incite à participer davantage à la vie d'entreprise et à se surpasser afin de garder son emploi car les plus compétant s'intéresseront a l'entreprise pour l'attrait qu'elle exerce en tant que condition de travail favorable. C'est pour tout cela que l'entreprise doit veiller à la santé et la sécurité de ses travailleurs afin d'augmenter progressivement son profit.

²³Shimon L.Dolan, « *La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 3^{ème} éd, Edition du renouveau pédagogique, 2002 p553.

1.2 Les facteurs à l'origine des risques professionnels

▪ Les facteurs à l'origine des accidents de travail

Le taux d'accidents de travail se diffère d'une organisation à une autre en raison de plusieurs facteurs :

- Selon les caractéristiques de l'organisation : Le taux d'accident de travail varie sur la taille de l'entreprise car il est beaucoup plus important par exemple dans les moyennes entreprises que dans les petites et grandes entreprises car quand-il s'agit de petite entreprise il est plus facile pour le responsable de les détecter, de les contrôler et d'y remédier car il s'agit d'une petite communauté ; dans le cas où il s'agit d'une grande entreprise, elle se donne les moyens en engageant des spécialistes qui se consacrent qu'à la détection et à la préventions des accidents de travail ainsi que ce taux diffère selon le secteur d'activité dans le domaine du bâtiment et dans les services financier par exemple ;
- Selon les programmes de sécurité du travail : Ici aussi il varie selon la taille et le type d'industrie d'une entreprise a une autre, les techniques et les programmes de sécurité pour la prévention des accidents de travail mis en œuvre engendrent des coûts considérables difficile à supporter pour les moyennes entreprises par exemple mais plus souvent ils sont utilisés par les grandes entreprises par contre utilisés inefficacement ils peuvent engendrer davantage de coûts ;
- Selon les comportements dangereux : Les facteurs organisationnels ne sont pas à eux seuls les origines des accidents de travail mais aussi ils dépendent du comportement des employés eux même, du milieu de travail ainsi que du hasard. Les employés ont aussi leur part de responsabilité à prendre dans le cas où les traits physiques et psychologiques rendent certaines personnes plus susceptibles que d'autres à subir un accident, par exemple le trait de l'émotion peut être à l'origine d'un accident de travail en comparant a une personne optimiste, dynamique, et confiante. Le stress, l'acuité visuelle, l'âge sont aussi souvent des facteurs à risque d'accident de travail.

1.3 Les facteurs à l'origine des maladies professionnelles

Les maladies professionnelles sont des risques qui constituent une partie importante des problèmes de santé et de sécurité des individus au travail. Les origines des maladies professionnelles sont aussi variées que les manières comment elles affectent l'organisme humain.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

- **Les risques chimiques :** Les salariés sont de plus en plus exposés à d'importantes quantités de risque chimiques quotidiennement au travail à titre d'exemple la poussière, les produits chimiques...etc ;
- **Les risques physiques :** Le bruit, les températures insupportables font partie de ces risques qui représentent un danger important sur la santé de toute un chacun ;
- **Les risques biologiques :** Le VIH, le SIDA et l'hépatite B sont les plus cités parmi les risques biologique qui affectent les employés les plus exposés aux relations directes avec le publics pas ceux qui sont dans le secteur de la santé, des policiers par exemple ;
- **Les risques ergonomiques :** Même si les blessures au dos est la catégorie la plus fréquente faisant atteinte à la santé des salariés mais les maladies respiratoires sont aussi en nette croissance. Cependant le cancer reçoit le plus d'attention notamment par rapport à sa complexité au côté des maladies du cœur.

2. La prévention des accidents et de maladies professionnelles

Chaque entreprise souhaitant de s'intégrer parmi les entreprises soucieuses des conditions de leurs employés elles doivent mettre en place des programmes de préventions touchant à la santé et à la sécurité de chacun, tout ce qui est ou sera source de danger pour ces derniers doit être identifier, corriger et contrôler.

En premier lieu il s'agit de déceler les dangers et l'ensemble des problèmes qu'affrontent les employés quotidiennement en utilisant de différents moyens tels que les enquêtes, le registre de premiers secours, consultation des programmes de santé mais aussi grâce aux inspections régulières. Une étape particulièrement importante car l'identifier permet de l'éviter sans risque ni dommage.

En second lieu, une fois le risque ou le problème décelés il faudra réussir à le corriger car cela revient bénéfique au milieu de travail ainsi aux travailleurs ; généralement c'est maîtrisable mais dans le cas où c'est impossible il faudra au moins réussir à réduire son degré de gravité, c'est dans les cas là qu'il est important que les travailleur soient informés notamment grâce aux entretiens préventifs, des méthodes de travail sécuritaires et aussi des programmes de formation. Une étape sensible à cause des dangers et des risques que les travailleurs en risquent.

Comme troisième et dernière étape consiste à réussir à contrôler le danger ou le problème en question et d'arriver à gérer la situation et d'apporter des solutions correctives en évitant au maximum les dégâts les plus graves qui touchent à la fois l'entreprise et la santé et sécurité des travailleurs.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

Une étape crucial car une fois le danger ou le problème maîtrisé on pourra contrôler ses dommages ainsi de pouvoir le prévenir ultérieurement en cas de récurrence.

Il existe de nombreux moyens de prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles on en cite quelques-uns :

- L'organisation de la santé et de la sécurité du travail ;
- Les entretiens préventifs ;
- La surveillance de la qualité du milieu ;
- Les inspections du travail ;
- La surveillance de la santé ;
- Les méthodes de travail sécuritaires ;
- Les équipements de protection ;
- Les règlements et les informations sur la santé et la sécurité du travail ;
- Les formations en matière de santé et de sécurité du travail ;
- Les enquêtes et analyses en matière d'accidents ;
- Les mesures d'urgence.

Les politiques de prévention sont indispensables pour éviter les accidents. Ces politiques de prévention se déroulent à trois niveaux : avant pendant et après l'accident. L'analyse des conditions de travail est une approche indispensable pour prévenir les accidents.²⁴

3. Le bien-être au travail

Chaque travailleur consacre la moitié de sa vie pour son travail, lequel ne lui fournit pas souvent des conditions de travail satisfaisantes, c'est pourquoi la qualité de vie au travail est si médiocre, et c'est comme ça que le bien-être au travail diminue. Ici il s'agit de satisfaire leurs besoins d'accomplir un travail stimulant, intéressant, attractif..., mais aussi d'assumer des responsabilités et en retour d'être reconnu, de pouvoir se réaliser comme d'être formé, promu, mais surtout en se sentant en totale sécurité.

Plusieurs sources d'insatisfactions sont en raison des mauvaises conditions de travail tel qu'une mauvaise communication à sens unique, de devoir passer par plusieurs piliers hiérarchiques dans le but de passer une information ou la participation à la prise de décision est au plus bas, mais aussi des systèmes de rémunération et d'évaluations sont jugés inéquitables, ainsi que les politiques et pratiques en matière de ressources humaines qui quant à elles sont jugées discriminatoires.

²⁴Arnaud Dayan, « *Manuel de gestion* » 2^e éd, Edition Ellipses, 2004, p496.

3.1 Les facteurs qui influencent le bien-être au travail

Il existe trois types de déterminants qui peuvent influencer le bien-être des travailleurs à savoir son profil, les caractéristiques du poste en question ainsi que le contexte organisationnel. Chaque déterminant peut être source de stress, de détresse ainsi que de violence dans les milieux professionnels.

3.1.1 Le profil de l'individu

De nombreux critères peuvent rentrer en jeu, chaque individu à une enfance différente, une éducation différente, des milieux différents, des situations différentes...; tout cela les rends susceptible de comportement violents, de stress ou de détresse...

3.1.2 Les caractéristiques de l'emploi

De nombreux travailleurs sont en lutte quotidienne contre les situations qui rongent les lieux professionnels notamment en question de santé et du bien-être de toute un chacun en raison de la nature de leur emploi. Exercer un travail seul ou en public n'importe peu face à l'exposition aux violences des personnes malades ou en difficultés source de stress ou de détresse psychologique.

3.1.3 Le contexte organisationnel

Un des déterminants qui constitue un terrain fertile en termes de facteurs capables d'affaiblir ou même de détruire la santé physique et morale des travailleurs c'est le contexte organisationnel. Les nouvelles modes de gestion et le développement des technologies ainsi que l'exigence des clients poussent les entreprises à redoubler d'efforts pour améliorer la productivité ce qui mets la pression pour les travailleurs en les mettant dans des situations de compétition entre collègues par exemple ce qui fait peut nuire à leurs santé physique et morale ainsi que de faire naître des manifestations d'agressivités et de violence.

3.2 Les fléaux qu'afflige le monde du travail

On assiste de nos jours à l'émergence de plusieurs problèmes organisationnels qui réduisent la qualité de vie au travail.²⁵

3.2.1 La violence au travail

La violence au travail est tout acte de menace, d'intimidation, d'agression dont les travailleurs font l'objet dans leurs milieux professionnels, les violences sont sous de différentes types verbales, écrites ou physiques.

²⁵ Shimon L. Dolan, « *La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 3^{ème} éd, Edition du renouveau pédagogique, 2002 p580.

3.2.2 Le stress professionnel

Les professionnels des ressources humaines accordent de plus en plus d'attention au stress et à l'épuisement professionnel, vu leurs effets néfastes sur la productivité et le bien-être physique et mental des employés.²⁶

▪ **La définition du stress**

Le stress a été défini de plusieurs façons. Certains le considèrent comme un stimulus, puisque l'on dit que les conditions environnementales peuvent être des sources de stress.

Les modèles et les concepts s'appliquant au stress humain ont évolué au fil des ans tant en ce qui a trait à leur définition qu'à la portée de leur application. Le stress est actuellement perçu comme un phénomène beaucoup plus étendu et plus complexe qu'il ne l'était auparavant. La plupart des chercheurs se consacrant à l'étude du stress au travail le définissent comme un processus complet de perception et d'interprétation de l'environnement qui est mis en relation avec la capacité de réagir à cet environnement. Selon cette définition, il y a stress lorsque le milieu de travail constitue une menace pour l'individu ou est perçu comme tel par celui-ci. De trop grandes exigences ou un travail peu stimulant peuvent causer du stress. On parle alors de plus en plus de « *l'inadaptation* » de l'individu au travail.

▪ **Les effets du stress au travail**

Plusieurs indicateurs sont utilisés pour démontrer les effets néfastes du stress sur la santé physique et mentale des employés comme des indicateurs de réactions par exemple, plusieurs réactions peuvent être touchées dans ces cas, l'épanouissement au travail qui est en raison d'épuisement physique et surtout mental et avec le cumul de stress et de fatigue le travailleur en question peut répliquer de manière agressive ou violente et des fois plus grave encore. La dépression, l'anxiété, l'isolement sont d'autres formes de manifestations du stress.

3.3 Les solutions pour l'élimination des violences au travail, l'amélioration de la santé et le bien-être des salariés

Plusieurs programmes sont mis en œuvre pour l'élimination des violences dans les milieux professionnels et préserver la santé et le bien-être des travailleurs.

3.3.1 Pour l'élimination des violences

La violence au travail devient quotidienne ce qui amène à mesurer la gravité du phénomène et de tout mettre en œuvre pour qu'un salarié puisse avoir tous les moyens et les connaissances nécessaires pour l'affrontement ou l'évitement de ce genre de cas à savoir les

²⁶Shimon L.Dolan, « *La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 3^{ème} éd, Edition du renouveau pédagogique, 2002 p581.

Chapitre II : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

politiques gouvernementales, les syndicats ainsi que les politiques des ressources humaines ont tous trois des rôles importants à jouer sachant que le travailleur a le droit à des lois, des règlements ainsi que des programmes qui pourront le protéger en cas de violence, mais pas seulement l'aménagement des lieux de travail est plus que nécessaire à leurs connaissances ultérieures de détection des violences précocement pour l'éviter ou du moins réduire le degré des dégâts.

3.3.2 Pour l'amélioration de la santé et le bien-être au travail

On peut situer la santé sur un continuum où le bien-être s'oppose logiquement à la maladie. La médecine s'est concentrée traditionnellement sur le traitement des maladies. Mais l'attention récente portée à la prévention vient modifier les choses. Désormais, la médecine s'intéresse davantage au bien-être général des individus. Le nombre croissant d'organisations offrant à leurs employés des programmes de bien-être témoigne de cet intérêt. Ces programmes touchent toutes les facettes de la vie des employés. Y compris les conditionnements physiques, la santé mentale, l'équilibre spirituel, et le bien-être économique. Dans la plupart des cas, c'est le service des ressources humaines qui coordonne les différents aspects de ces programmes.²⁷

De nombreux d'autres programmes sont initiés en faveur des employés comme l'aménagement des conditions de travail pour remédier aux lourdes charges de travail qui constitue la principale cause de l'épuisement physique et mentale dans le but de leur offrir un aide en les formant à la gestion de leurs temps par exemple. Ainsi que des programmes de gestion et de réduction du stress professionnel en décompressant soit avec du sport ou des lectures, etc.

²⁷Shimon L.Dolan « *La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 3^{ème} éd, Edition du renouveau pédagogique, 2002 p586.

Conclusion au chapitre

Les conditions de travail ont profondément évolués et pris une grande ampleur du fait de leurs complexité ce qui a donner lieu des lectures pessimistes ou bien optimistes c'est selon l'œil portée soit sur l'évolution continue du stress et des maladies professionnelles, soit selon celui portée sur le développement des politiques d'amélioration de la santé et de la sécurité au travail ainsi que la prise de conscience des entreprises qu'a l'intérêt d'agir en faveur des conditions de travail.

Les directeurs des ressources humaines ont beaucoup à récolter s'ils arrivent à semer de bonne conditions de travail, des raisons sociales c'est-à-dire la qualité de vie, la santé et la sécurité dans les milieux professionnels ainsi que pour des raisons économiques à savoir des coûts cachées.

Il ne suffit plus d'adapter l'homme au travail mais aussi de pouvoir adapter le travail à l'homme, c'est dans cet esprit-là que née la prévention en matière de santé et de la sécurité au travail et plus globalement les conditions de travail qui nécessite désormais une approche multidisciplinaire via les nombreux acteurs qui mettent à profit leurs expertise comme le médecin du travail, le comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail ainsi que les inspecteurs de travail...

La question des conditions de travail devient plus qu'importante car elle joue un rôle dans la satisfaction des besoins des salariés en matière de réalisation de soi, de besoin d'estime et d'épanouissement, une satisfaction qui peut engendrer que des avantages pour l'entreprise notamment la productivité globale et pour le salarié en matière de développement individuel.

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Dimension/Impacts des facteurs d'ambiance

Tableau N°2 : Modes de gestion / Pathologies

Tableau N° 03: Les questions posés dans l'entretien avec le responsable HSE SDC Tizi-Ouzou.

Tableau N°04 : Les statistiques des cinq dernières années

Tableau N°05 : La répartition des enquêtés selon le sexe

Tableau N°06 : La répartition selon l'âge.

Tableau N°07 : La répartition selon le niveau d'étude

Tableau N°10 : La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau N° 11: La répartition selon la signification de la mobilité professionnelle

Tableau N°12: La répartition selon le type de mobilité

Tableau N°13 : La répartition selon les salariés qui ont déjà changé de poste de travail

Tableau N°14 : La répartition selon le nombre de changement de poste de travail

Tableau N°15 : Le changement de poste selon le type de mobilité

Tableau N°16 : La mobilité souhaitable ou subite

Tableau N°17 : La répartition selon le souhait d'un changement dans le cadre d'une mobilité

Tableau N°18 : La répartition selon le type de mobilité souhaité

Tableau N°19 :L'existence d'un mouvement de mobilité dans l'entreprise

Tableau N°20 : Répartition selon l'existence des conditions de travail

Tableau N° 21 :L'exécution du travail

Tableau N° 22 : Les inconvénients présents dans le lieu de travail

Liste des figures

Figure N°1 : Les trois interprétations de l'accident

Figure N°02 : la pyramide de Maslow

Figure N° 03: présentation graphique selon le sexe

Figure N°04 : présentation graphique selon l'âge

Figure N° 05:signification de la mobilité professionnelle

Figure N°06 : Répartition selon le type de mobilité

Figure N°07 : Répartition selon les salariés qui ont déjà changé de poste de travail

Figure N°08 : Le changement des postes

Figure N°09 : La mobilité souhaitable ou subite

Figure N°10 : Le souhait d'un changement dans le cadre d'une mobilité

Figure N°11 : L'existence d'un mouvement de mobilité dans l'entreprise

Figure N° 12 : Répartition selon les conditions de travail

Figure N°13 : L'exécution du travail

Liste des graphes

Grphe N°01: Présentation graphique selon l'âge

Grphe N° 02 : La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Grphe N°03 : La répartition selon les diplômes

Grphe N° 04: La répartition selon l'ancienneté

Grphe N°05 : La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Grphe N°06 : selon le nombre de changement de poste de travail

Grphe N°07: Selon le type de mobilité

Grphe N° 08: Les inconvénients présents dans le lieu de travail

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Introduction au chapitre

Dans ce dernier chapitre nous allons essayer de savoir quel est l'apport des conditions de travail et l'état de la mobilité au sein de la SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou.

Après avoir compris et cerner les notions théoriques les plus importantes sur la mobilité et les conditions de travail et afin d'apporter un résultat à notre travail de recherche nous consacrons dans un premier lieu de présenter les caractéristiques générales de l'organisme d'accueil SONELGAZ, SDC Tizi-Ouzou.

Dans un second lieu nous allons procéder à l'impact des conditions de travail sur la mobilité des travailleurs au sein de l'entreprise Algérienne SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou par l'interprétation et l'analyse des données.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation de SONELGAZ

SONELGAZ est parmi les plus grande entreprises Algériennes qui ont connus des défis qui lui ont permis l'évolution qu'elle connaît aujourd'hui.

1.1 Historique de l'entreprise SONELGAZ

De l'époque EGA (*Electricité et Gaz d'Algérie*), fournisseur historique d'électricité et de gaz, à l'émergence d'un Groupe énergétique de premier plan au niveau national, reconnu et notoire à l'échelle du continent africain et du bassin méditerranéen, SONELGAZ (*Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz*) a écrit durant cinquante années l'une des entreprises les plus emblématiques du développement économique et social de l'Algérie.

Grâce à son parcours et ses réalisations, à ses hommes et ses femmes et aux valeurs qui les animent, génération après génération, SONELGAZ a mené sans relâche et avec abnégation sa noble mission de service public, présente partout sur le territoire national, jusque dans les zones les plus éloignées, en assurant un taux de pénétration d'électricité de plus de 99 %, un taux de pénétration de gaz de plus de 60 %, taux les plus élevés au monde, SONELGAZ a contribué à améliorer la qualité de vie des familles algériennes leur permettant d'entrer résolument dans le monde moderne.

Sensible à son environnement, consciente de sa dimension sociale, SONELGAZ a de tout temps adopté une attitude de proximité et une démarche citoyenne ; elle a soutenu massivement les initiatives, encourageant les talents et valorisant l'esprit associatif par le mécénat et le sponsoring.¹

1.1.1 Création d'EGA (*Electricité et Gaz d'Algérie*) en 1946

Au début du 20ème Siècle, le secteur de l'électricité, était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales. L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant la création d'EGA (*Electricité et Gaz d'Algérie*) par décret N° 47-1002 du 5 juin 1947.

L'Algérie disposait alors d'un réseau électrique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial, destiné aux domaines agricoles coloniaux, à de petites industries, à l'éclairage, aux besoins domestiques, à quelques industries alimentaires (*moulins,*

¹ www.sonelgaz.dz

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

confiseries, semouleries) et industries diverses comme les industries extractives, les chemins de fer et les transports électrifiés (*tramways*).

1.1.2 Dissolution d'EGA et Création de SONELGAZ en 1969

En rupture avec l'héritage colonial et afin de répondre à des choix politiques et économiques, l'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de SONELGAZ (*Société Nationale de l'Electricité et du Gaz*), par ordonnance N° 69-59 du 28 Juillet 1969.

A la nouvelle entreprise est confié le monopole de la Production, le Transport, la Distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays.

De taille déjà respectable, SONELGAZ entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6 000 agents pour desservir 700 000 clients Avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665 000 clients BT, 3 180 clients MT et 08 clients HT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1 590 km alimentant 168 032 foyers.

L'essor économique et le développement industriel du pays, sa croissance démographique, l'élévation du niveau de vie de la population, allaient propulser, SONELGAZ, durant ses 50 premières années et l'ancrer au statut de Groupe industriel de premier rang, d'envergure internationale.

Ainsi, elle compte aujourd'hui plus de 90 000 agents, dessert 9 184 962 clients électricité et 5 267 105 clients gaz ; dispose de 19 868 MW de puissance électrique installée, de 29 543 km de lignes HT/THT et de 149 742 km de lignes HTA, 179 292 km de ligne BT, ainsi qu'un réseau de transport Gaz HP de 21 329 km et un réseau de distribution gaz BP de 100 268 km.

1.1.3 Le tournant de la première restructuration 1983

En 1983, quatorze ans après sa naissance, SONELGAZ opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIF (*électrification rurale*), KAHRAKIB (*infrastructures et installations électriques*), KANAGHAZ (réalisation des réseaux gaz), INERGA (*Génie Civil*), ETTERKIB (*montage industriel*), et AMC (*fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle*).

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Le choix de ce modèle, (*Maison-mère et Filiales*), allait conférer à SONELGAZ de nouvelles capacités de déploiement et de gestion de ses projets.

Ce système d'organisation et de management a permis aux nouvelles sociétés de jouer un rôle prépondérant dans la réalisation des infrastructures électriques et gazières. Il devint alors le précurseur du mode actuel de fonctionnement : autonomie de gestion et réactivité dans un environnement dynamique constant.

1.1.4 SONELGAZ devient EPIC en 1995

Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, la SONELGAZ devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), placée sous tutelle du Ministère chargé de l'Energie et des Mines. Dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière, elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'État et réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la SONELGAZ la mission de service public.

1.1.5 La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie en 2002

Par le Décret présidentiel n° 02-195 du 01 Juin 2002, SONELGAZ devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA). Elle est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce. Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir à l'international.

1.1.6 Le Groupe Industriel SONELGAZ est né en 2004

En 2004, SONELGAZ se hisse en tête de liste des investisseurs nationaux et s'impose comme un acteur incontournable du développement national avec en perspective : devenir un catalyseur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur national de l'énergie. En conséquence, elle adopte une organisation de Groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers de base (figure N° 1) :

- Production d'Electricité (SPE) ;
- Transport d'Electricité (GRTE) ;
- Conduite du Système Electrique (OS) ;
- Transport du Gaz (GRTG) ;
- Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA) ;
- Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC) ;
- Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE) ;
- Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

1.1.7 Parachèvement de la restructuration, le renouveau en 2009

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, SONELGAZ adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT & SOPIEG) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le Groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire Nationale.

1.1.8 La Holding

Le 02 mai 2011, les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, sont amendés par le Conseil des Ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, SONELGAZ. Spa est organisée en « *SOCIETE HOLDING* », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « *Groupe SONELGAZ* ».

1.1.9 Le partenariat au cœur du développement

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (*General Electric Algeria Turbines*), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (*wilaya de Batna*) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (*Engineering, Procurement and Construction*) d'ouvrages énergétiques industriels.

1.1.10 Une nouvelle organisation de la Distribution

En 2017, fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Figure N°03 : Organigramme de groupe SONELGAZ



Source : Site officielle de l'entreprise.

Et on cite parmi ces filiales :

- La Société de Production de l'Electricité (SPE) ;
- Sharikat Kahraba wa takat moutadjadida (SKTM);
- La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz (CEEG) ;
- La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE) ;
- La Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz (GRTG) ;
- L'Operateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système ;
- Production / Transport de l'électricité ;
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA) ;
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz du Centre (SDC) ;
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE) ;
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

Il y'a aussi "Kahrif", "Kahrakib", "Etterkib", "Inerga" et "Kanaghaz", qui sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (*engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...*)

1.2 Le capital humain de la SONELGAZ

Le Groupe SONELGAZ est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. En effet, ses effectifs n'ont cessé de croître au fil des années. A fin décembre 2018, le Groupe SONELGAZ emploie 91 218 agents (*dont 65 749 permanents et 25 469 temporaires*), toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

En termes de répartition par métier de la ressource humaine, il y a lieu de noter que la société Holding SONELGAZ n'emploie que 337 agents, l'essentiel des effectifs est concentré au niveau des filiales métiers de base et des filiales travaux. Par ailleurs, s'inscrivant dans la politique nationale de promotion de l'emploi féminin, il est à souligner que des efforts importants ont été consentis en matière de recrutement de personnel féminin. Ce dernier représente 11% de l'effectif global du Groupe ; les recrutements se concentrent essentiellement dans les groupes socioprofessionnels cadre et haute maîtrise.

La restructuration menée ces dernières années, en vue de se conformer notamment aux dispositions de la Loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations visant la transformation de SONELGAZ verticalement intégrée, en un groupe de sociétés, n'aurait pas été menée à son terme sans la prise en compte du facteur humain comme axe important dans la nouvelle vision stratégique de développement. Ainsi, les sociétés du Groupe se devaient de renforcer leurs effectifs et de développer leurs compétences afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques de développement. La mise en œuvre d'importants plans de recrutement et l'instauration de la bourse de l'emploi comme nouveau processus de détection des compétences managériales ont favorisé l'émergence de nouvelles ressources qui ont été associées au processus de construction du Groupe SONELGAZ.

De plus, afin de garantir les meilleures conditions de travail, le Groupe SONELGAZ a toujours œuvré à l'amélioration constante des conditions socioprofessionnelles de ses agents. Des dispositifs avantageux ont été mis en place, au profit des travailleurs et de leurs familles, à travers notamment l'institution du Fonds des œuvres sociales et culturelles (FOSC) d'une part et l'accompagnement des travailleurs dans la mise en place d'une mutuelle des travailleurs des Industries Electriques et Gazières (MUTEG) d'autre part. Ainsi, les travailleurs et leurs familles bénéficient d'une importante couverture médicale, d'institutions préscolaires pour leurs enfants et de différents prêts sociaux.

L'amélioration continue des conditions socioprofessionnelles des agents du Groupe SONELGAZ est le résultat d'un travail et d'un dialogue permanent avec le partenaire social visant l'instauration d'une stabilité et d'un climat social propice au développement du Groupe SONELGAZ.

1.3 La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz SDC

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les Pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SDC. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés SDC, SDE et

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

SDO d'une part, et le rattachement de la SDA en tant que filiale d'autre part. Créée le 04/04/2017, au capital social de 64 milliards de Dinars, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « *SDC. Spa* », société par action et dont le siège social est situé au 20 boulevard Mohamed BOUDIAF – Blida, gère à travers ses cinquante-deux (52) Directions de Distribution, 48 concessions s'étendant sur les territoires national.

- Par sa présence sur le marché, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz développe un ensemble d'activités spécifiques et complémentaires touchant le domaine d'achats des deux énergies (Electricité et gaz) et leur vente aux clients finaux (HT/HP, MT/MP et BT/BP). SDC gère le développement des réseaux et des installations électriques et gazières et assure la satisfaction des demandes de raccordement MT/MP et BT/BP dans le cadre des cahiers des charges et du règlement en vigueur. Elle a essentiellement pour missions :
 - Adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients ;
 - Sécuriser les infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation électrique (*capacité du réseau et des postes sources, sécurisation des lignes aux aléas climatiques*), et d'autre part, de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur ;
 - Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients électricité et gaz ;
 - Contribuer à bâtir une politique sociale en cohérence avec nos valeurs et nos objectifs ;
 - Accompagner et réaliser, dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de la Société.

De par ses missions et attributions, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz assure la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique et gazière. Pour ce faire, la SDC met au service de ses 8 810 312 clients électricité et 4 921 959 clients gaz pas moins de 190 Districts Electricité et 181 Districts Gaz ainsi que 353 agences commerciales.

La SDC gère un réseau électricité composé de 172 508 km en Basse Tension et 143 825 km en Moyenne Tension soit un total de 316 333 km ; et un réseau gaz moyenne pression (MP) de 92 107,35 KM dont 85 074 KM en PE.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Ainsi, avec un effectif global plus 30 060 agent constitués d'une ressources humaine jeune et qualifiée, la société œuvre à consacrer tout son savoir-faire pour l'amélioration de la qualité des prestations techniques et commerciales fournies à sa clientèle, et ce à travers l'introduction d'outils technologiques modernes facilitant les processus de gestion de la clientèle et exploitation des réseaux électriques et gaziers.

1.3.1 Mission de la SDC

La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité.

1.3.2 Attributions de la SDC

- La garantie de la qualité et la continuité de service ;
- L'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz ;
- Le développement des réseaux électricité et gaz permettant le raccordement des clients nouveaux ;
- La garantie de la sécurité et l'efficacité de ses réseaux ;
- La garantie de l'équilibre entre l'offre et la demande en matière d'énergie ;
- La commercialisation de l'électricité et du gaz.

L'organigramme de la détraction générale de la SDC (Annexe n° 1)

2. La direction de distribution de TIZI-OUZOU

SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou est l'une des 52 directions de distribution appartenant à la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dont le siège social est situé au 1 Boulevard Colonel Ali MELLAH Tizi-Ouzou.

DD de Tizi-Ouzou couvre la totalité des communes de la wilaya où elle gère à travers ses 17 agences commerciales et 23 districts (*14 gaz et 9 électricité*) plus de 413655 abonnés en électricité BT, 1429 MT, 03 HT et 231511 abonnés en gaz BP, 221 MP et 8 HP. Avec un effectif de 1044 salariés des différentes catégories socioprofessionnelles.

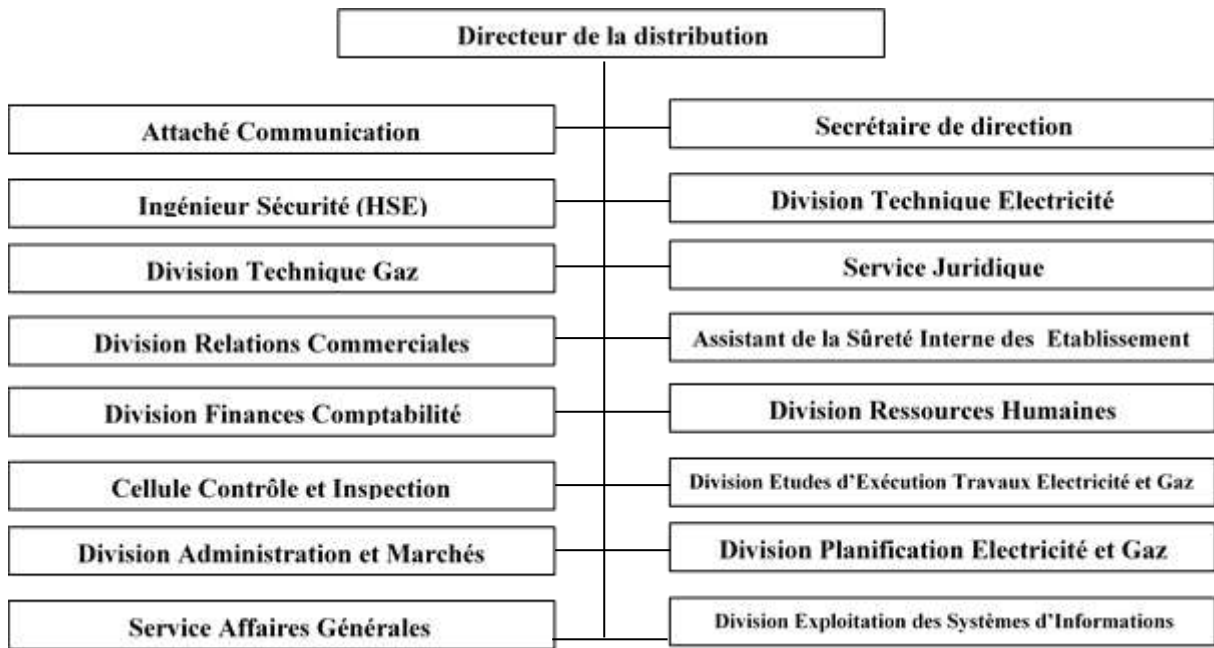
2.1 Les attributions principales de la DD de Tizi-Ouzou sont

- Développement des ventes et recouvrement des créances ;
- Mise en œuvre de la politique commerciale et son contrôle ;
- Satisfaction aux besoins de raccordement des clients MT/BT/MP/BP ;
- Gestion de développement des réseaux MT/BT/MP/BP ;
- Elaboration des programmes travaux et en assurer la maîtrise d'ouvrage ;

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

- Développement de ressources humaines qui lui sont efficaces ;
- Sécurité du personnel et du matériel en rapport avec son activité ;
- Représentation du groupe SONELGAZ au niveau locale.

L'organigramme de la division distribution de Tizi-Ouzou



2.2 Les structures de l'organisation et leurs missions

Plusieurs structures prospère au sein de l'entreprises SONELGAZ et chaque une ses missions.

2.2.1 Le chargé de la communication

Il conçoit et organise l'information destinée au public, participe aux manifestations commerciales, propose des thèmes de publicités, d'information et gère les relations avec les médias.

2.2.2 Le chargé des affaires juridiques

Il prend en charge les affaires d'ordre juridique, assiste les structures dans les affaires à caractère juridique, représente la direction de distribution devant les instances judiciaires, suit l'exécution des décisions de justice, formalise et contrôle les dossiers sinistres et participe à l'élaboration des cahiers de charge et contrats.

2.2.3 Le chargé de la sécurité

Il élabore des actions de sensibilisation en matière de sécurité, prépare les réunions de CHS (*commission hygiène et sécurité*), veille à l'application des règles d'hygiènes et de sécurité, participe aux prévisions de matériel de sécurité, prévoit des simulations d'accidents avec des services techniques et diffuse les fiches d'accidents types.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

2.2.4 Le chargé de la sureté interne

Il suit de manière permanente tous les aspects liés à la sureté interne au niveau de l'ensemble des structures de la direction de la distribution, informe régulièrement SIE/SDC sur la situation relative à SIE, effectue des visites d'inspection sur les sites appartenant à la détraction de la distribution et élabore le plan de sureté interne (PSI) de la direction de distribution en collaboration avec le chargé de la sécurité et les autorités de wilaya.

2.2.5 Division des relations commerciales (DRC)

Cette structure est chargée de mettre en œuvre dans sa partie opérationnelle et à travers les services commerciaux, la politique commerciale et veille au respect des règles et procédures de gestion de la clientèle et elle assure les missions suivantes :

- Gestion de la demande de raccordement des clients nouveau ;
- Gestion des clients MT/BT/MP/BP en matière de relève, facturation et recouvrement ;
- Accueil de la clientèle et prise en charge des réclamations ;
- Conseille la clientèle concernant l'énergie, le raccordement, la consommation et le choix du tarif ;
- Informer la clientèle sur les normes techniques spécifiques à l'entreprise ;
- Repérer les clients potentiels ;
- Gérer le fichier des constructions neuves ;
- Participation aux études de développement.

La DRC est constituée d'un service technico-commercial et d'un service clientèle, les agences commerciales au nombre de 17 dépendent également de cette structure, ces agences situées à TIZI-OUZOU, DRAA BEN KHADDA, BENI DOUALA, DRAA EL MIZAN, BOUGHNI, OUADHIAS, AIN EL HAMMAM, LARBAA NATH IRATHEN, AZAZGA, BOUZEGUENE, OUAGUENOUN, TIGZIRTH, MEKLA, MAATKA, AZZFOUNE, IFFARHO UNEN et KRIM BELKACEM.

2.2.6 Division exploitation électricité (DEE)

La division exploitation électricité assure les missions suivantes :

- Elaborer les programmes d'entretien des ouvrages ;
- Suivre et analyser les incidents ;
- Elaborer les plans de tension MT ;
- Suivre le comportement des équipements en exploitation ;
- Mettre à jour les cartes des réseaux (*aériens et souterrains*) ;
- Suivre et analyser les statistiques des ouvrages ;

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

- Mettre à jour les immobilisations des ouvrages ;
- Assurer la gestion des transformations ;
- Réaliser les études générales ;
- Arrêter les propositions de raccordement pour les gros RCN (*Raccordement Client Nouveau*) ;
- Réaliser les études spécifiques ;
- Procéder à l'entretien des ouvrages sous tensions ;
- Réparer et dépanner les ouvrages.

En matière de maintenance électricité la DEE assure la recherche de défaut de câble et assure la maintenance des appareils de comptage et de mesure ainsi la maintenance extérieure et la gestion de la pièce de recharge et en matière de télé conduite la DEE assure la gestion et la maintenance des équipements de télé conduite, des télécommunications et la surveillance des réseaux ainsi le traitement des appels des clients.

La DEE est constitué d'un service développement réseau, d'un service contrôle et exploitation, d'un service maintenance, d'un service de télé conduite et des services techniques.

La DEE dispose en outre d'une subdivision de travaux sous tension, qui siège au niveau du poste de OUED-AISSI.

2.2.7 Division exploitation Gaz (DEG)

Elle est chargée de la conception des études, l'exploitation et maintenance avec l'équipement des ouvrages gaz dans le cadre de qualité continuité de service.

En matière de développement réseau gaz la DEG assure la réalisation des études générales et spécifique, aide et assistance aux nouveaux clients (leurs installations intérieures).

▪ En matière de maintenance gaz la DEG

- Réaliser les études de protection cathodique ;
- Etablir r suivre le programme annuel de maintenance ;
- Assurer la détection des défauts et leur réparation ;
- Assurer la recherche systématique des fuites et leur réparation ;
- Elaborer le programme annuel de contrôle des postes ;
- Assurer la gestion de la pièce de recharge ;
- Assurer les teste d'homologation et de qualification.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

2.2.8 Division d'études et d'exécution et travaux (DEET)

La division d'études d'exécution et travaux assure les missions suivantes :

- Etudier les demandes reçues des divisions exploitation ;
- Veiller au respect normes techniques et de sécurité ;
- Assure la représentation du maître d'œuvre auprès des autorités locales ;
- Réceptionner les ouvrages terminés ;
- Gérer les crédits de la direction de distribution ;
- Suivre l'exécution des crédits ;
- Ordonnancer les facteurs des entreprises de réalisation ;
- Ouvrir et clôturer les autorisations de programme ;
- Elaborer les programmes d'investissement à court et moyen terme ;
- Suivre le programme d'investissement.

2.2.9 Division de gestion des systèmes informatiques (DDGSI)

Elle est chargée de la gestion du système informatique dans son application gère l'ensemble du matériel informatique et contrôle la fourniture du consommable et assistance des autres structures.

2.2.10 Division des ressources humaines (DRH)

Cette structure est chargée de garantir la politique de gestion du personnel et ainsi les conditions internes de son application dont elle suit la mise en œuvre. (Annexe N°2)

▪ En matière d'administration

- Assure la préparation et l'exploitation de la paie ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs des employés ;
- Gestion et suivie des carrières des employés ;
- Contrôler les conditions d'application des règles de gestion de personnel ;
- Assurer la relation avec le centre de médecine de travail et autre organisme externes.

▪ En matière de formation

- Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation ;
- Elaborer les plans de formation ;
- Organiser et suivre actions de formation en milieu de travail ;
- Evaluer l'impact des actions de formation en milieu de travail ;
- Evaluer l'impact des actions de formation sur les travailleurs formés.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

▪ **En matière de développement de ressources humaines**

- Elaborer les plans de recrutement ;
- Participer à la mise en œuvre des plans de ressource humaine ;
- Participer à la mise en adéquation des ressources humaines / emplois au plan de la maîtrise des effectifs ;
- Prendre en charge la préparation et le traitement des opérations périodique d'appréciation.

Section 2 : Cadre méthodologique

Comme nous l'avons mis en exergue dans notre préambule de notre travail, pour pouvoir recueillir un maximum d'informations dans l'optique de bien réaliser notre travail et dans le but d'atteindre nos objectifs d'études, notre démarche est structurée autour d'une étude empirique c'est-à-dire deux méthodes (*qualitative, quantitative*) développées par le biais d'entretiens et un questionnaire.

1. La Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passés pour la réalisation de notre étude qui s'intitule « L'impact des conditions de travail sur la mobilité des travailleurs, en précisent les méthodes de recherche que nous avons suivi, les techniques de collecte des données et les méthode d'analyses des résultats.

2. La pré-enquête

Dans cette étape, nous avons eu la chance d'interroger une partie de l'ensemble des travailleurs où on a pu discuter sur des points essentiels relatifs aux conditions de travail mais aussi à la mobilité, tout en expliquant que notre objectif a été la collecte des données concernant notre thème de recherche, ce qui nous a permis de collecter des informations claires et complémentaires pour centrer notre problématique et élaborer nos hypothèses.

3. L'enquête

Nous avons réalisé notre enquête au sein de l'entreprise SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou, ou nous avons distribué des questionné pour une partie des travailleurs dans le but de collecter les informations qui se rapportent à notre sujet de recherche, comme nous avons opté sur des entretiens pour mieux cerner nous résultats de recherche.

Les conditions du déroulement des entretiens étaient favorables et objectives, en durée de 20 à 30 minutes.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Nos entretiens se sont déroulés au niveau :

- Division des ressources humaines (*cadre d'étude*) ;
- Agence commercial KRIM BELKACEM (*directeur d'agence*) ;
- Agence commercial MEKLA (*directrice d'agence*) ;
- District électricité AIN EL HAMMAM ;
- Ingénieur sécurité (HSE). (*Responsable de la sécurité*) ;
- DEET OUED-AISSI.

4. L'échantillonnage

La population qu'on a choisie se trouve dans l'environnement où on a effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de la SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou, cette population est dans son intégralité employée de cet établissement.

L'entreprise SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou se constitue de 1044 salariés.

Après avoir effectué ce questionnaire au niveau de la direction de distribution (DD) nous avons demandé l'autorisation d'accès aux agences commerciales et districts, pour pouvoir côtoyer le maximum de salariés possible dans le but d'une meilleure interprétation des résultats, dont on a distribuer 220 questionnaires (50 au niveau de la DD et 170 répartie au niveau de AIN EL HEMMAM, BOUZEGANE, AZAZGA, MEKLA, OUED AISSI, et KRIM BELKASSEM), dont on a récupérés 170 sur les 220 distribués.

Pour cella notre échantillon est 170 sur 1044 ce qui fait 16.28% de la population de l'entreprise.

5. Le questionnaire

Notre questionnaire a été divisé en trois axes, le premier est consacré aux données personnelles, le deuxième sur la mobilité et le dernier est accordé pour les conditions de travail.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Grace à l'analyse des résultats du questionnaire et des nombreux entretiens nous on a pu les interpréter.

1. La présentation de l'entretien avec le responsable HSE (*Hygiène, Sécurité et environnement*)

A travers ce guide d'entretien nous avons souhaités d'analyser les perceptions du responsable HSE sur la corrélation existante entre les conditions de travail et la mobilité des travailleurs au sein de SONELGAZ. Dans le tableau suivant nous avons synthétisé les différentes questions posées ainsi que les données ou réponses recueillies grâce à cet entretien.

Tableau N° 03: Les questions posé dans l'entretien avec le responsable HSE DD de Tizi-Ouzou

Questions	Réponses
Vous êtes bien le responsable HSE	Juridiquement oui mais en réalité j'assure seulement la sécurité
Comment est-ce possible que vous assurez seulement la sécurité.	Car il y'a une mauvaise structuration où j'assure la sécurité de 17 agences a l'échelle de la wilaya de TIZI-OUZOU avec plus de 1040 agents
Comment vous assurez la sécurité de chacun.	En leurs assurant les moyens nécessaires pour effectuer leurs travail en toute sécurité.
A titre d'exemple.	Les tenues vestimentaires, le matériel de sécurité, le respect des règles de sécurités...
Quelles sont les règles de sécurité.	Il existe 6 règles de sécurités...
Faites-vous des inspections des conditions de travail.	Oui j'essaye au maximum sachant que mon travail est beaucoup plus sur le terrain et je ne possède pas un véhicule de service.
Y'a-t-il des accidents de travail.	Y'a pas d'accident majeure ou mortel, mais les accidents mineurs oui.
Comment ce fait-il qu'il n'y a pas d'accident mortel en côtoyant quotidiennement le danger entre les mains.	Généralement si un accident mortel survient c'est dû au non-respect des règles de sécurités ou a la mauvaise utilisation du matériel.
Concernant les accidents mineurs qu'es ce que vous pouvez nous dire.	Y'a pas un travail sûr a 100%. Ni ici ni ailleurs d'ailleurs
Y'a-t-il un manque de moyens dans l'entreprise.	Oui beaucoup plus les moyens roulants.
Faites-vous de revendications.	Oui j'en ai fait et je reçois aussi de la part des travailleurs, je les dépose au niveau du bureau du directeur.
Y'a-t-il des réponses.	Quelque fois oui quant-il s'agit de simple demande (Pas coûteuse) et d'autres fois c'est sans réponses.
Y'a-t-il des perspectives d'amélioration des conditions de travail.	Oui dans l'avenir proche, on parle d'une politique d'amélioration des conditions de travail par la création d'un service HSE pour chaque direction, ainsi que de rejoindre de nouveaux locaux ici à Tizi-Ouzou.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Les conditions physiques et morales sont-elles réunies pour l'exécution convenable de vos tâches.	Je subi beaucoup plus les mauvaises conditions de type morale c'est-à-dire le stress a cause de la pression hiérarchique.
Passant à présent à votre carrière, combien d'années que vous êtes dans l'enceinte de l'entreprise.	J'ai intégré l'entreprise en 2014 ce qui fait 5 ans d'expérience.
Avez-vous déjà changé de poste de travail.	Non jamais.
Vous a-t-on attribué une classe ou une catégorie durant ses 5 années d'expérience.	Oui une catégorie cette année de 2019.
Pensez-vous quitter l'entreprise pour une raison ou une autre.	Oui ; bien sûr si c'est mieux.
Ou pensez-vous trouver mieux.	A l'étranger bien sûr.
Une dernière question s'il vous plait, pensez-vous qu'il y'a une relation entre les conditions de travail et la mobilité des travailleurs.	Oui bien sûr les conditions de travail influencent positivement ou négativement sur la mobilité des travailleurs, quel que soit sur le plan moral ou physique.

Source : réalisé par nous-même d'après l'entretien avec le responsable HSE.

L'analyse de la discussion de l'entretien avec le responsable HSE

Dans cette étape nous allons essayer d'approfondir davantage notre compréhension sur les conditions de travail et leurs impacts sur la mobilité des travailleurs :

Une fois que les présentations sont faites notre attention s'est portée sur l'appellation de l'emploi du responsable HSE sachant que qu'il s'occupe que de la sécurité en réalité alors qui s'occupe de l'hygiène et de l'environnement ?

Le responsable HSE a obtenu son diplôme DEUA en électrotechnique et ingéniorat en HSE et à intégrer la SONELGAZ en 2014, il s'occupe de la sécurité de chaque travailleurs au sein et en dehors de la SONELGAZ en leurs garantissant tous les moyens indispensables pour l'exécution convenable des tâches données même si ils en manquent d'autres moyens tels que les moyens roulants mais son travail n'arrête pas en cela il s'assure du respect des règles de sécurités primordiales pour la vie de l'employé ainsi que pour l'entreprise et en essayant d'avoir des réunions une fois par mois pour des actions de sensibilisations afin d'éviter tout accident mineur ou majeur.

Nous lui avons posé la question de quelles manières vous arriver à garantir tout cela et sa réponse est que sa fonction lui permet d'obtenir des dotations vestimentaires par exemple ainsi que les matériels de sécurité homologué ce qui est obligatoire au même temps mais quelque fois il rencontre de problèmes de la part des travailleurs qui ne mettent pas les tenues convenablement les casques, les gants...Et généralement c'est la principale cause des accidents de travail qui surviennent(*Le non-respect des règles de sécurités*) .

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

- **Les règles de sécurités d'électricité sont aux nombres de six (06) :**
 - Identification sur carte schématique ;
 - Ouverture (*séparation de toutes les sources d'haute tension*);
 - Condamnations ;
 - Identification sur site ;
 - VAT (*Vérification d'Absence de Tension*) ;
 - DMTCC (*Disposition de la Mise à la Terre des Courts Circuits*).

Concernant la question sur le nombre d'accident de travail recensés dans les cinq (05) dernières années, qu'il y'a zéro accident mortel depuis 2014 c'est-à-dire depuis sa rentrée dans l'entreprise et qu'il y'a des accidents mineurs de plusieurs types (*Des chutes, des blessures dû aux matériels et des fois à l'environnement externe*).

A propos de la question sur les revendications il nous a répondu qu'il revendique souvent de même pour les employés, mais comme toute entreprise publique quelque fois seulement il y'a un suivi et d'autre fois c'est sans réponse.

Nous lui avons aussi posé la question s'il y'a des perspectives d'amélioration des conditions de travail dans l'avenir et il nous a répondu que oui il existe bien une politique d'amélioration des conditions de travail notamment la sécurité car ils vont créer un service HSE pour chaque direction au même temps que de rejoindre de nouveaux locaux boulevard Stiti à Tizi-Ouzou.

Parlant maintenant des conditions physiques et morales dont le responsable HSE endure quotidiennement il nous a parlé de stress professionnel exercé de la part des supérieurs hiérarchiques.

Sa réponse concernant s'il souhaite quitter la SONELGAZ pour une raison ou une autre est que s'il trouve mieux bien évidemment je quitte, on lui a demandé ensuite ou pense-t-il trouver mieux il nous a répondu que c'est à l'étranger certainement que y'a pas mieux que la SONELGAZ en Algérie.

Nous avons entretenu plusieurs d'autres entretiens avec des cadres supérieurs, des cadres, des agents de maitrises, des agents d'exécutions dans plusieurs agences électricité et gaz de Tizi-Ouzou, Mekla, Azazga, Ain El Hemmam, Bouzegane, et la DEUT de Oued-Aissi et leurs réponses sont approximativement ressemblantes concernant les conditions de travail et la mobilité des travailleurs et il se révèle que il y'a un manque flagrant des moyens que possède ces agences en terme de moyens roulants ou des outils de travail ou des conditions physiques et morales dans leurs milieux professionnels.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

On a recueillies que manque de moyens ralenti le travail sachant qu'ils travaillent avec trois véhicules des fois moins avec deux véhicules ou même un seul pour des territoires géographiques importants.

Il s'agit de la même chose pour les outils ou le matériel de travail qui est usé ou des fois inexistant sachant que dans le règlement le matériel de travail doit être renouveler chaque un an deux agences nous ont révélés que son matériel n'a pas été renouveler depuis 2017 à nos jours de fin de l'année 2019 et que souvent des responsables ou des salariés ont dû renouveler un ou plusieurs outils de travail par leurs propres moyens par peur des dangers qu'ils manipulent au quotidien.

Intéressant nous maintenant à la mobilité au sein de la SONELGAZ, une minorité pense que la mobilité est par mérite et que si un individu ne bénéficie pas d'une mobilité c'est qu'il ne la mérite sans doute pas et que c'est pas un droit (*Les propres paroles d'un responsable*) à contrario de la majorité qui pense que cette mobilité est quasi inexistante car l'entreprise ne se soucie pas des évolutions des carrières de leurs salariés, sachant qu'on a collecté des témoignages d'individus partis en retraite avec plus de 21ans de service sans aucune classe ni catégorie, d'autres à 18ans, 13ans, 12ans...

Sachant que s'est inscrit dans le règlement qu'un salarié qui n'évolue pas pendant plus de 3ans ni classe ni catégorie doit passer en conseil discipline.

2. L'analyse de l'entretien réalisé avec le cadre d'étude au niveau de la division ressource humaine

Au niveau de cet entretien nous avons demandé la possibilité d'accès aux statistique des cinq (5) derniers années, en ce qui concerne la mobilité et les conditions de travail, pour améliorer nos résultat de recherche et de répondre objectivement à nos hypothèses.

En retour la chargé d'étude nous a donnés les statistiques demandées sur ce qui concerne les démissions, les décès, les abondants de postes, les mutations et les promotions ce que on a répartis sur le tableau suivant :

Tableau N°04 : Statistique de cinq dernières années

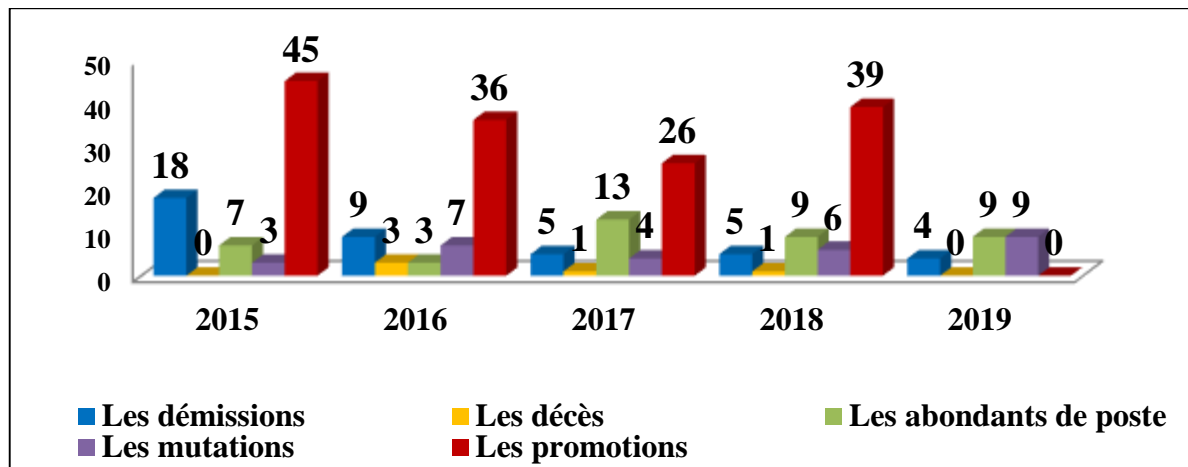
	2015	2016	2017	2018	2019
Les démissions	18	09	05	05	04
Les décès	0	03	01	01	0
Les abondants de poste	07	03	13	09	09
Les mutations	03	07	04	06	09
Les promotions	45	36	26	39	_____

Source : réalisé par nos soins d'après les données de l'entreprise.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Ensuite on a transformé ce tableau en un graphe histogramme réalisé sur Excel

Graphe N°01 : Statistique des cinq dernières années



Source : réalisé par nos soins d'après les données de l'entreprise

On remarque le nombre de démissions au sein de la SONELGAZ SDC de Tizi-Ouzou ne cesse de diminuer au fil des années sachant qu'un nombre important de salariés ont démissionnés en 2015 avec 18 salariés, ces démissions peuvent être le fruit de plusieurs raisons à savoir le manque de moyens constatés et déclarés, de démotivation par rapport à la stagnation dans la carrière...

Un chiffre qui n'a cessé de baisser au fil des années dû à plusieurs facteurs aussi comme l'amélioration des conditions de travail et la prise en conscience de l'entreprise de l'intérêt qu'elle a de porter sur la gestion des carrières.

Le nombre de décès en 2016 est de 3 personnes un chiffre qui met l'accent sur le danger quotidien des agents d'exécutions, de la pénibilité des tâches de chaque salarié des conditions physiques et morales dans leurs milieux professionnels mais ce chiffre ne fait que baisser au fil des années grâce notamment aux dispositions mises en œuvre.

L'entreprise a connu un nombre important des abondant de poste pendant les cinq derniers années où il a perdu 13 salariées en 2017 un chiffre assez important pour une telle entreprise qui au sommet des entreprises les mieux rémunérée en Algérie, ce phénomène est moins présent en 2015 et 2016 avec 7 et 3 abondants de poste successivement mais il reste présent avec un nombre de 9 cas d'abondants pour les années 2018 et 2019, cela généralement reviens au salarié qui cherche à gagner mieux sa vie par une mobilité géographique ou il quitte son poste pour s'installer à l'étranger au moment où son statue natale ou sa formation accise au niveau de la SONELGAZ lui facilite la possibilité de s'installer à l'étranger, ou bien c'est pour un changement d'activité carrément.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Pour ce qui concerne les mutations, l'entreprise SONELGAZ répond à la demande de ses clients dans la possibilité.

L'entreprise SONELGAZ donne une impotence pour la promotion, selon sa réglementation le salarié de catégorie cadre, cadre supérieurs a le droit à une classe chaque deux ans et à une catégorie chaque trois ans, comme il peut gagner trois catégories à la fois si il se postule à un poste supérieur à travers un entretien mais cella ce fait après un an d'exerce dans le nouveau poste ; après confirmation, pour ce qui concerne les salariés de catégorie exécution et maîtrise ils ont le droit à une classe et une catégorie chaque 2 ans.

La répartition des promotions sur les salariés ce fait selon les quotas donné à chaque responsable qui va les distribué pour son effectifs d'une façon égale ou il prend en considération la fiche de notation et l'ancienneté dans ce cas le salarié doit avoir une note plus de 13.5/20 pour qu'il puisse bénéficier d'une promotion.

Selon les statistiques des cinq dernières années 45 salariés on bénéficier d'une promotion en 2015, 36 promotions en 2016, 27 promotions en 2017 et 39 promotion en 2018.

3. L'analyse et interprétation des résultats de questionnaire

Après analyse de tous les résultats on a pu les interpréter :

3.1 Les caractéristiques personnelles de la population d'étude

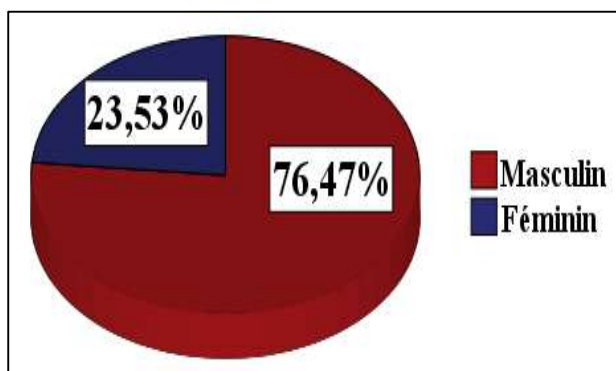
Q1/ Quelle votre sexe?

Tableau N°05 : La répartition des données selon le sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Masculin	130	76,5	76,5	76,5
Féminin	40	23,5	23,5	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain

Figure N° 03: Présentation graphique selon le sexe



Source : enquête de terrain

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Le tableau et le graphe montre que notre population d'étude est constituée d'une majorité des enquêtés qui sont de sexe masculin avec un pourcentage de 76,47% tandis que les femmes représentent 23,53% des effectifs questionnés.

Cet écart est dû à l'effectif total des employés de cette entreprise qui est dominé par les hommes, cela dû à la nature de travail exercé et les conditions de déroulement de ce travail, qui demande la force, les déplacements sur terrain, la disponibilité et le travail de nuit

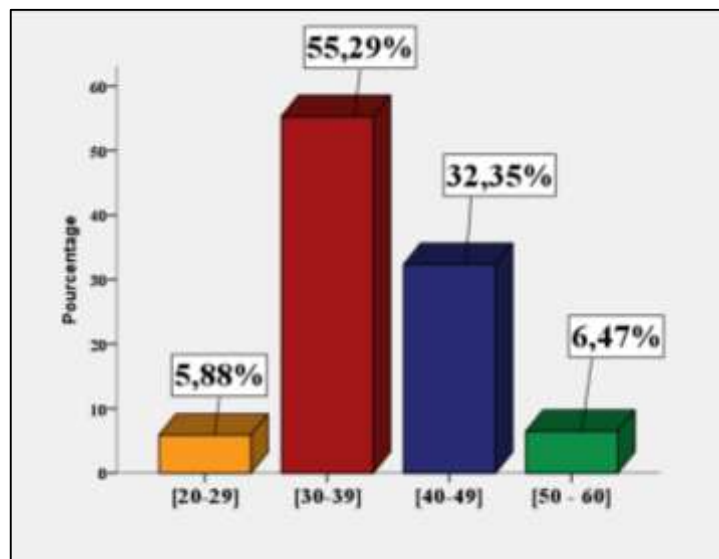
Q2/ Quelle est votre âge ?

Tableau N°06 : Répartition des données selon l'âge

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
[20-29]	10	5,9	5,9	5,9
[30-39]	94	55,3	55,3	61,2
[40-49]	55	32,4	32,4	93,5
[50 - 60]	11	6,5	6,5	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain.

Graphe N°02: Présentation graphique selon l'âge



Source : enquête de terrain

A partir de ces résultats nous avons remarqué que l'âge de notre population d'étude varie entre 20 et 60 ans, on constate que la catégorie d'âge la plus dominante est celle [30-39] avec un taux de 55,29%, puis la catégorie d'âge [40-49] avec un taux de 32,35%, en dernier lieu les catégories d'âge [50-60] et [20-29] avec un taux de 6,49% et 5,88% successivement. A partir de ces données on remarque que la plupart des salariés sont jeunes leurs âge varie entre 30 et 49, on a constaté aussi que y'a une équité entre les nouveaux recrues et la population vieillissante.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

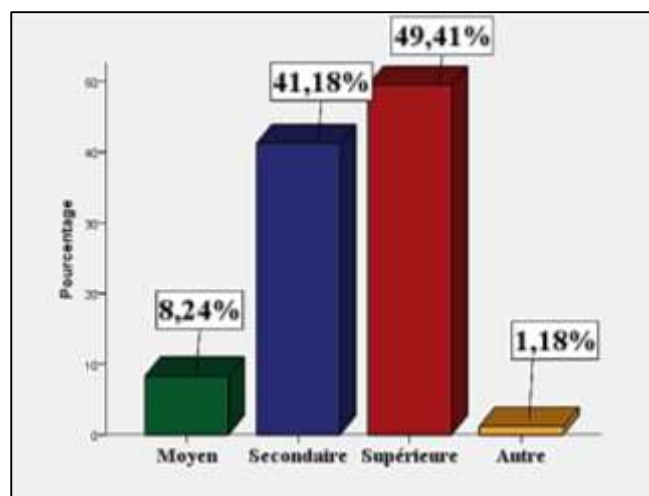
Q3/ Quelle est votre niveau d'étude ?

Tableau N°07 : Répartition des données selon le niveau d'étude

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moyen	14	8,2	8,2	8,2
Secondaire	70	41,2	41,2	49,4
Supérieure	84	49,4	49,4	98,8
Autre	2	1,2	1,2	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête.

Graphe N° 03 : Présentation graphique selon le niveau d'étude



Source : enquête de terrain

D'après ce tableau on a constaté que le niveau supérieure est le niveau d'étude le plus élevé de notre population questionné au sein de l'entreprise avec un taux 49.4%, en suite le niveau d'étude secondaire avec un taux de 49.4 %, le niveau d'étude moyen 8.2 % et en fin autre niveau avec un taux de 1.2% de notre population questionné. Au niveau de l'entreprise SONELGAZ DD de TIZI-OUZOU le niveau d'étude le plus dominant est le niveau supérieure en suite le secondaire.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

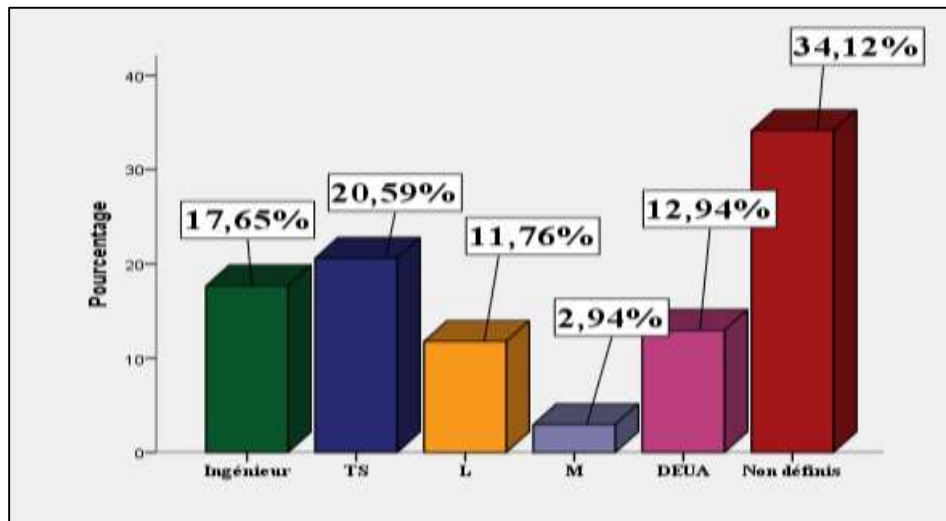
Q4/ Quelles sont vos diplômes ?

Tableau N°08 : Répartition des données selon les diplômes

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ingénieur	30	17,6	17,6	17,6
Technicien supérieur	35	20,6	20,6	38,2
Licence	20	11,8	11,8	50,0
Mastère	5	2,9	2,9	52,9
DEUA	22	12,9	12,9	65,9
Non définis	58	34,1	34,1	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain.

Graphe N° 04 : Présentation graphique selon les diplômes



Source : enquête de terrain

D'après le tableau et le graphe on constate que les diplômes de notre population étudiée sont variés entre ingénieur d'Etat, technicien supérieure, licence, master et DEUA, mais la majorité de la population n'ont pas répondu sur cette question donc c'est non définis avec un taux de 34.12 %, pour cela le diplôme technicien supérieur est classé en premier lieu avec un taux de 20.59%, en suite ingénieur d'Etat avec un taux de 17.65% juste après le diplôme DEUA avec un taux de 12.94 % et en dernier lieu le diplôme de licence et Master avec 11.76 % et 2.94 successivement.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

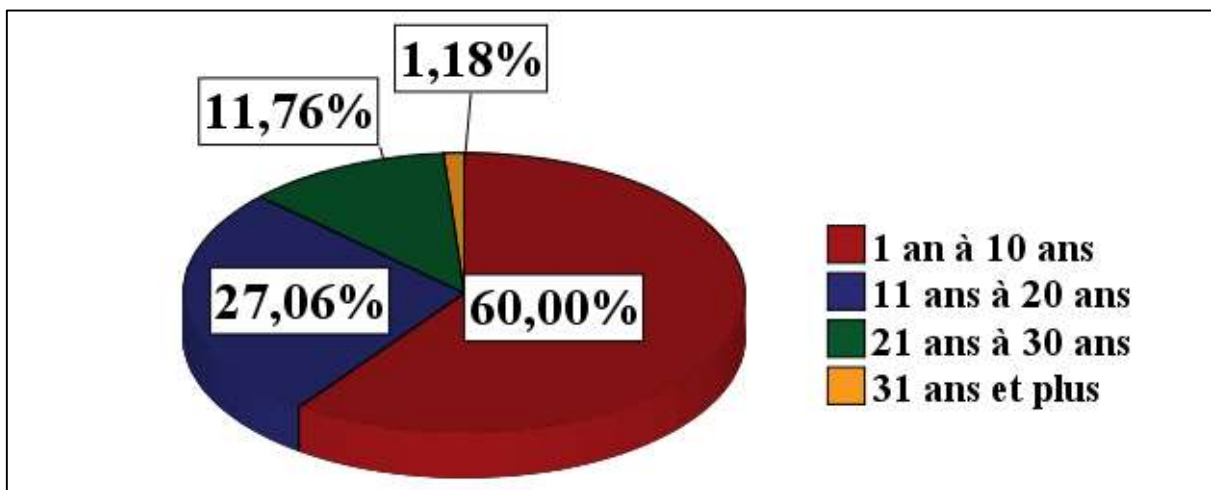
Q5/ Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise ?

Tableau N° 09: Répartition des données selon l'ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 an à 10 ans	102	60,0	60,0	60,0
11 ans à 20 ans	46	27,1	27,1	87,1
21 ans à 30 ans	20	11,8	11,8	98,8
31 ans et plus	2	1,2	1,2	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain

Figure N° 04: Répartition selon l'ancienneté



Source : résultat d'enquête

Selon le tableau et ce graphe, on remarque que le pourcentage de 60% est le plus élevé des enquêtés qui ont une ancienneté professionnelle moins de 10 ans, ensuite ceux qui ont une ancienneté de (11-20) ans avec 27.06% après ceux qui ont une ancienneté de plus de 21ans avec 11.76% et on dernier lieu ceux qui ont une ancienneté plus de 31 ans avec un taux de 1.18%. On déduit que la plupart des enquêtés sont en début de carrière et qu'ils représentent la majorité de la population étudiée qui est remarquable par rapport au pourcentage total.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

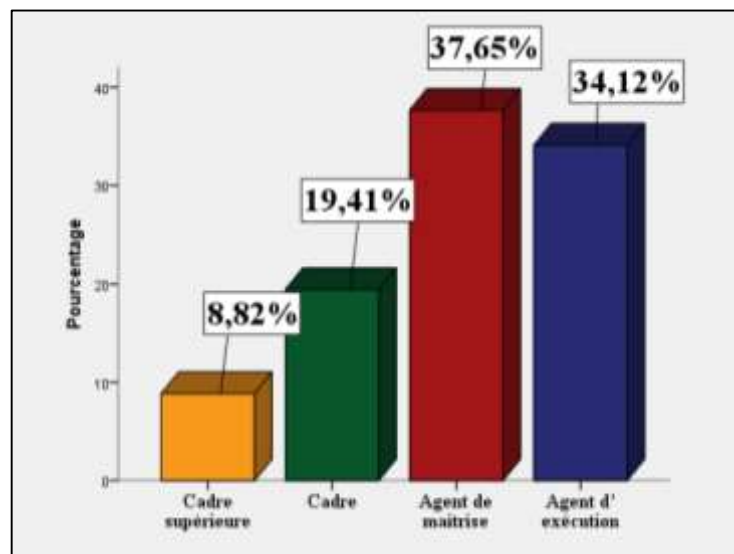
Q6/ Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau N° 10: Répartition des données selon la catégorie socioprofessionnelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Cadre supérieure	15	8,8	8,8	8,8
Cadre	33	19,4	19,4	28,2
Agent de maîtrise	64	37,6	37,6	65,9
Agent d'exécution	58	34,1	34,1	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain.

Graphe N°05 : Présentation graphique selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : résultats de l'enquête.

D'après le tableau et le graphe on constate que la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrises avec un pourcentage de 37.65%, suivi d'un pourcentage de 34.12% pour les agents d'exécution, ensuite les cadres avec un pourcentage de 19.41% et en dernier lieu les cadres supérieure avec un pourcentage de 8.82%. Aussi, nous pouvons justifier que cette répartition de catégorie socioprofessionnel renvoi a la politique de la gestion du personnel propre à l'entreprise, ainsi à la nature d'activité qu'elle exerce.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

2. 1 Interprétation des résultats liés à la mobilité

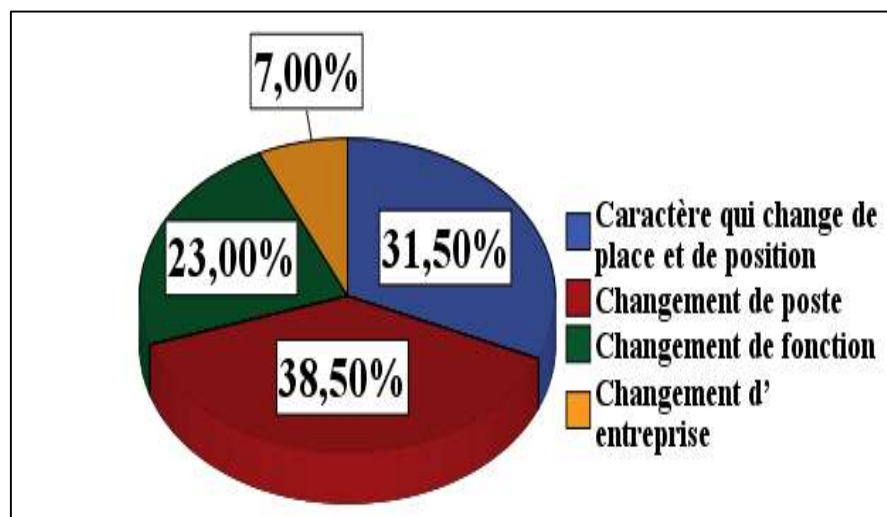
Q7/ Qu'évoque pour vous le mot « *Mobilité professionnelle* » ?

Tableau N° 11: Répartition selon la signification de la mobilité professionnelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Caractère qui change de place et de position	63	31,5	31,5	31,5
Changement de poste	77	38,5	38,5	70,0
Changement de fonction	46	23,0	23,0	93,0
Changement d'entreprise	14	7,0	7,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain.

Figure N° 05: Répartition des données selon la signification de la mobilité professionnelle



Source : résultats de l'enquête.

D'après le tableau et ce graphe le mot mobilité évoque pour la majorité de la population enquêtée un changement de poste avec un taux de 38.50%, ainsi que les caractéristiques qui change de place et de position avec un taux de 31.50%, suivie par le changement de fonction avec un taux de 23% et en dernier lieu changement d'entreprise avec un taux de 7% .

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

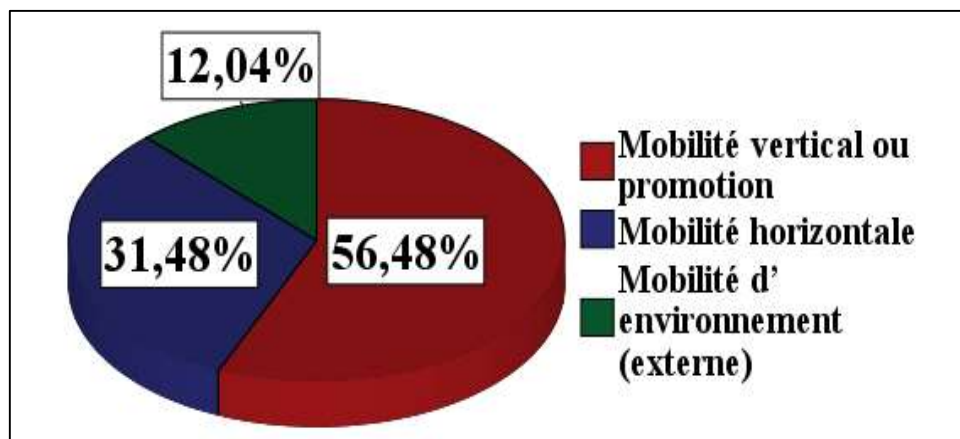
Q8/Quel type de mobilité existe-t-il dans votre entreprise ?

Tableau N°12: Répartition selon le type de mobilité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Mobilité vertical ou promotion	122	56,5	56,5	56,5
Mobilité horizontale	68	31,5	31,5	88,0
Mobilité d'environnement (externe)	26	12,0	12,0	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain.

Figure N°06 : Répartition selon le type de mobilité



Source : résultats de l'enquête.

Selon le tableau, le graphe et selon la population enquêtée le type de mobilité le plus fréquent à l'entreprise c'est la mobilité verticale ou promotion avec un pourcentage de 56,48%, suivie par la mobilité horizontale avec un pourcentage de 31,48%, et en dernier lieu la mobilité d'environnement externe avec un pourcentage de 12,04%.

Pour cela on constate que la population enquêtée est bien informée sur les types de mobilité pratiqués par leur entreprise.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

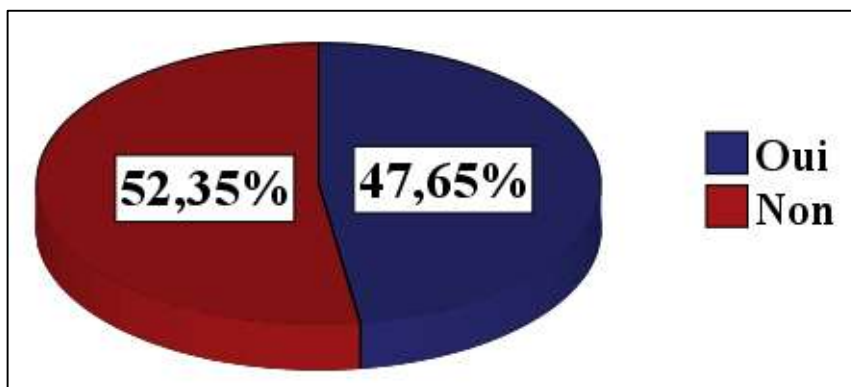
Q9/Avez-vous déjà changé de poste de travail ?

Tableau N°13 : Répartition selon les salariés qui ont déjà changé de poste de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	81	47,6	47,6	47,6
Non	89	52,4	52,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain.

Figure N°07 : Répartition selon les salariés qui ont déjà changé de poste de travail



Source : résultats de l'enquête.

Selon le tableau et le graphe 52.35% des enquêtés n'ont jamais changé de poste de travail et 47.65% ont déjà changé de poste de travail.

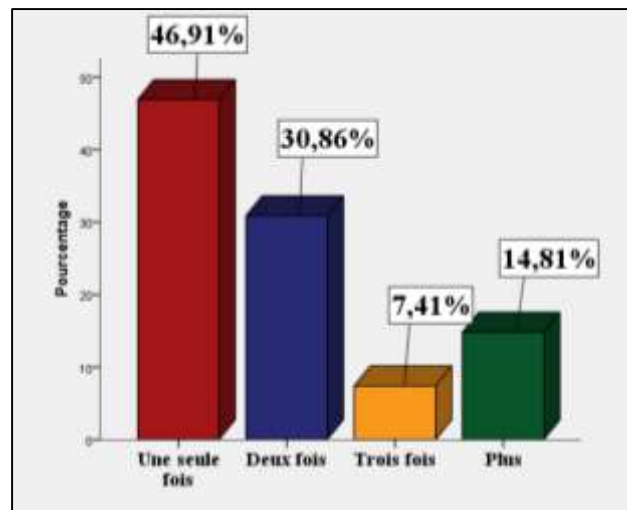
Tableau N°14 : Répartition selon le nombre de changement de poste de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Une seule fois	38	46,9	46,9	46,9
Deux fois	25	30,9	30,9	77,8
Trois fois	6	7,4	7,4	85,2
Plus	12	14,8	14,8	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Graphe N°06 : Selon le nombre de changement de poste de travail



Source : résultats de l'enquête.

Selon nos résultats, parmi les 81 salariés qui ont déjà changé de poste de travail 46.91% ont changé une seul fois, 30.86% ce qui a changés deux fois, 7.41% ont changé trois fois et 14.81% ils ont changé leurs postes de travail plus de trois fois.

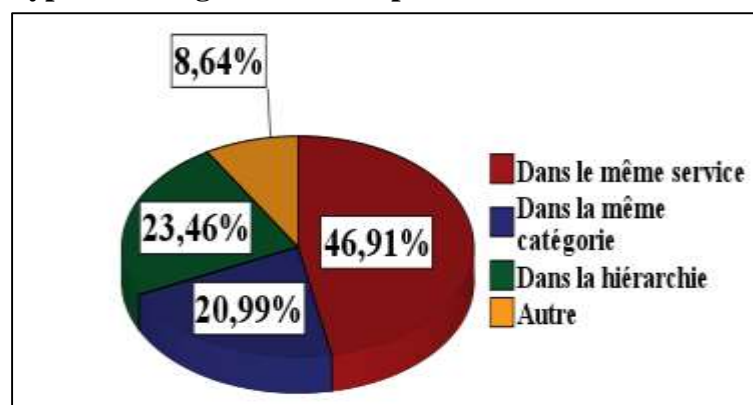
Q10/Le changement était-il ?

Tableau N°15 : Répartition selon le type de mobilité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Dans le même service	38	46,9	46,9	46,9
Dans la même catégorie	17	21,0	21,0	67,9
Dans la hiérarchie	19	23,5	23,5	91,4
Autre	7	8,6	8,6	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain

Figure N°08: Le type du changement de ces postes



Source : résultats de l'enquête.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Sur les 81 salariés qui ont changés de poste de travail 46.91 % était un changement dans le même service, suivi de 23.46% d'un changement dans la même catégorie, après 20.99% d'un changement dans la hiérarchie en dernier lieu autre changement avec 8.64%. On constate que dans l'entreprise SONELGAZ la mobilité interne existe avec toutes ses formes.

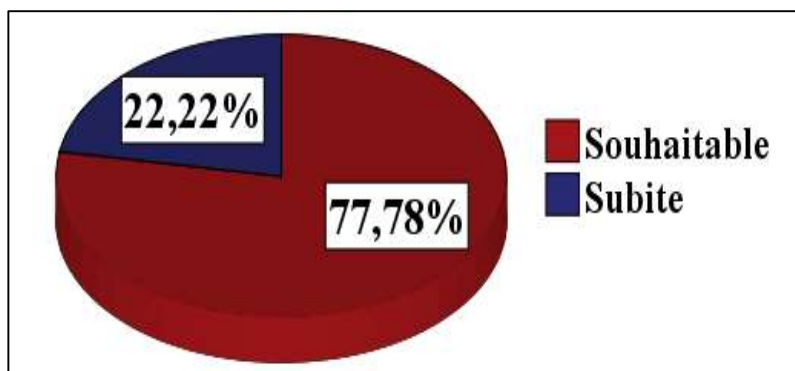
Q11/ La mobilité que vous-avez faite est-elle souhaitable ou subite ?

Tableau N°16 : Répartition selon la mobilité souhaitée ou subite

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Souhaitable	63	77,8	77,8	77,8
Subite	18	22,2	22,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain

Figure N°09 : La mobilité souhaitable ou subite



Source : résultats de l'enquête.

Sur les 81 salariés qui ont changé de poste de travail 77.78% de cette population, le changement a été souhaitable, contrairement au 22.22% où il s'agit d'une mobilité subite.

Q12/ Souhaitez-vous à présent un changement dans le cadre d'une mobilité ?

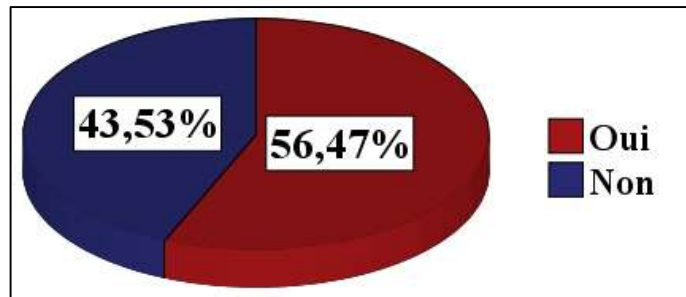
Tableau N°17 : Répartition selon le souhait d'un changement dans le cadre d'une mobilité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	96	56,5	56,5	56,5
Non	74	43,5	43,5	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Figure N°10 : Répartition selon le souhait d'un changement dans le cadre d'une mobilité



Source : résultats de l'enquête.

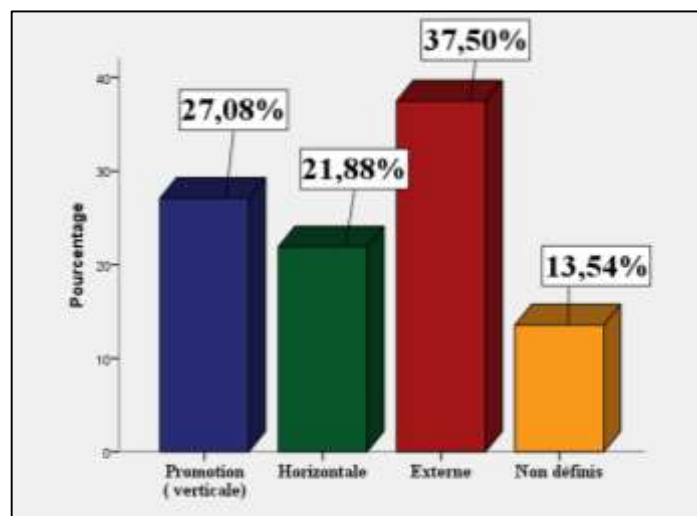
Selon le tableau et le graphe 56.47% de la population enquêtée souhaite un changement dans le cadre d'une mobilité, et 43.53% qui ont répondu par non ce qui renvoie qu'ils sont bien placés dans leurs postes occupés.

Tableau N°18 : Répartition selon le type de mobilité souhaitée

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Promotion (verticale)	26	27,1	27,1	27,1
Horizontale	21	21,9	21,9	49,0
Externe	36	37,5	37,5	86,5
Non définis	13	13,5	13,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain

Graphique N°07: Présentation graphique selon le type de mobilité souhaitée



Source : résultats de l'enquête.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Sur les 96 salariés qui souhaitent un changement dans le cadre d'une mobilité 37.50% souhaitent un changement dans le cadre de mobilité externe, 27.08% souhaitent une promotion, 21.88% souhaitent une mobilité horizontale et en dernier lieux 13.54% ils n'ont pas définis leurs souhaits.

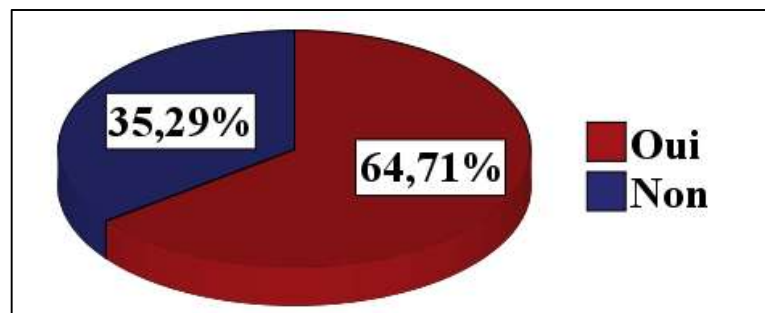
Q13/ Pensez-vous qu'il y'a un mouvement de mobilité dans l'entreprise ?

Tableau N°19 : L'existence d'un mouvement de mobilité dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	110	64,7	64,7	64,7
Non	60	35,3	35,3	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain

Figure N°11 : L'existence d'un mouvement de mobilité dans l'entreprise



Source : résultats de l'enquête.

Selon le tableau et le graphe 64.71% pensent vraiment qu'il existe un mouvement de mobilité au niveau de la SONELGAZ et 35.29% qui ont répondu par non ce qui signifie que a leurs avis le mouvement de la mobilité n'existe pas au niveau de la SONELGAZ et cela reviens sois à leurs manque d'expérience sur le terrain ou bien parce qu'ils n'ont jamais bénéficié d'une promotion ou mutation.

Q14/ Les conditions de travail sont-elles réunies pour l'exécution convenable de vos tâches ?

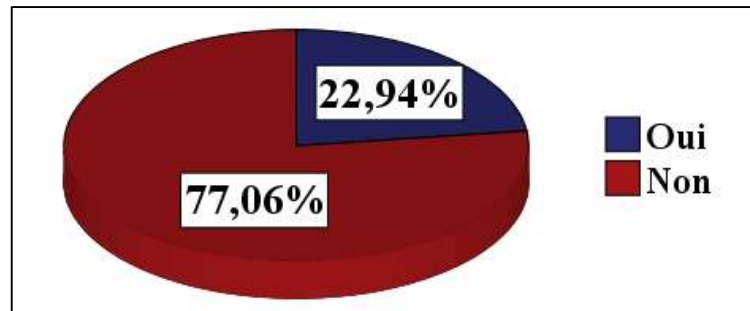
Tableau N°20 : Répartition selon l'existence des conditions de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	39	22,9	22,9	22,9
Non	131	77,1	77,1	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Figure N° 12 : Répartition selon l'existence des conditions de travail



Source : résultats de l'enquête.

Selon le tableau et le graphique 77.06 de la population enquêtée considère les conditions de travail au niveau de la SONELGAZ ne sont pas réunis pour l'exécution convenable de leurs tâches, tandis qu'une faible moyenne de 22.94% des enquêtés trouvent que les conditions de travail sont favorables.

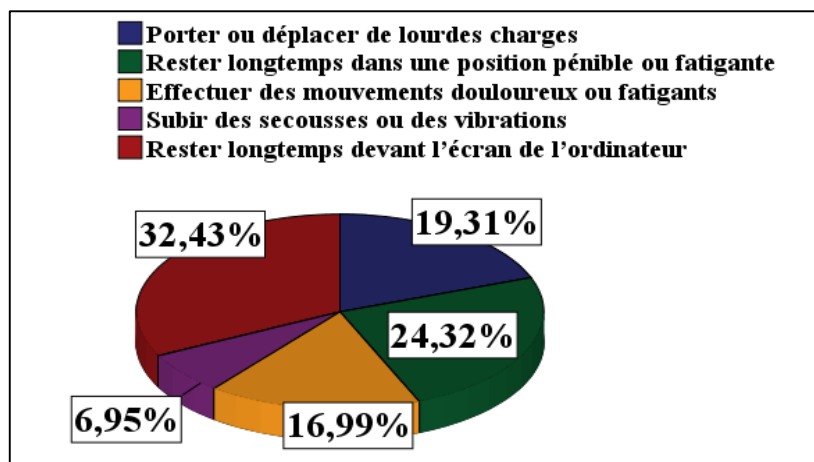
Q15/ Votre lieu de travail présente-t-il l'un des inconvénients de :

Tableau N° 21 : Répartition selon les inconvénients de l'exécution du travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Porter ou déplacer de lourdes charges	50	19,3	19,3	19,3
Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante	63	24,3	24,3	43,6
Effectuer des mouvements douloureux ou fatigants	44	17,0	17,0	60,6
Subir des secousses ou des vibrations	18	6,9	6,9	67,6
Rester longtemps devant l'écran de l'ordinateur	84	32,4	32,4	100,0
Total	259	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain

Figure N°13 : L'exécution du travail



Source : résultats de l'enquête.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Selon le tableau et le graphe 32.43% reste longtemps devant l'écran de l'ordinateur qui est dû à la nature de leurs travail, suivie par 24.32% des salariés qui restent longtemps dans une position pénible ou fatigante généralement il s'agit d'une chaise ou lors de l'exécution des tâches, suivie par les salariés qui portent ou déplacent de lourdes charges avec un taux de 19.31%, en suite les salarié qui effectuent des mouvement douloureux ou fatigants avec un taux de 16.99% et en dernier lieu les salariés qui subissent des secousses ou des ou des vibrations.

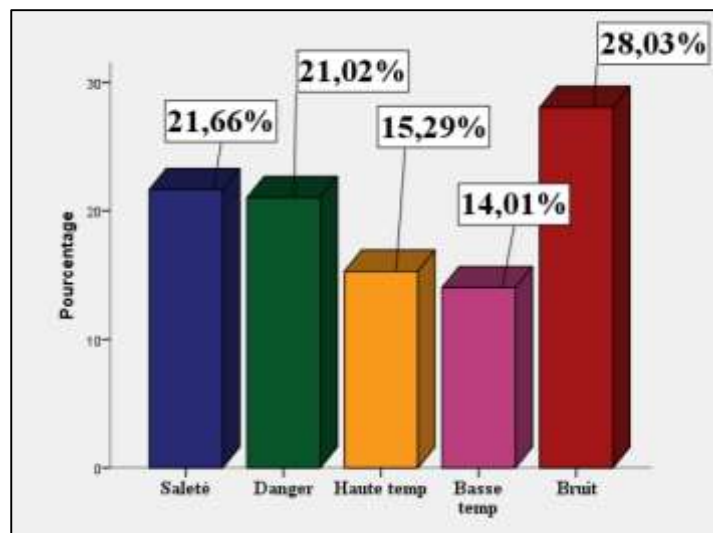
Q16/ Votre lieu de travail présente-t-il l'un des inconvénients de :

Tableau N° 22 : La répartition selon les inconvénients présents dans le lieu de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Saleté	68	21,7	21,7	21,7
Danger	66	21,0	21,0	42,7
Haute température	48	15,3	15,3	58,0
Basse température	44	14,0	14,0	72,0
Bruit	88	28,0	28,0	100,0
Total	314	100,0	100,0	

Source : enquête de terrain

Graphe N° 08 : Les inconvénients présents dans le lieu de travail



Source : résultats de l'enquête.

Selon le tableau et le graphe 28.03 % des enquêté souffrent de bruit au milieu de travail, suivie par la saleté avec un taux de 21.66%, le danger avec un taux de 21.02%, en dernier lieu les hautes et basses températures avec un taux de 15.29% et 14.01% successivement.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

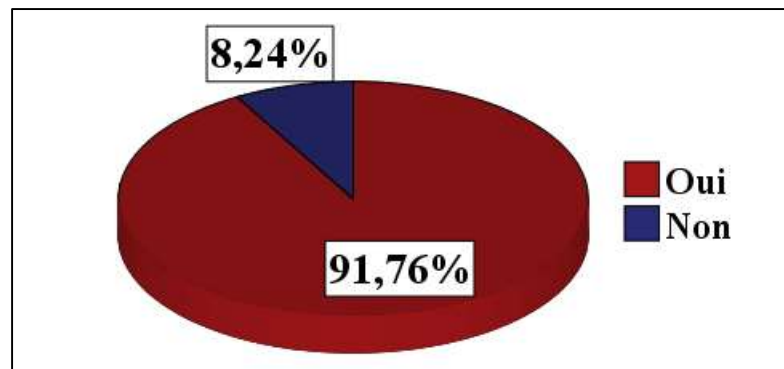
On déduit que l'existence de bruit, saleté et température élevée, sont dus aux manque de contrôle par le comité d'hygiène et la sécurité au niveau de l'entreprise, la question d'hygiène se pose car aucun responsable n'existe au niveau de la SONELGAZ, vu que le responsable HSE au niveau de l'entreprise occupe que la sécurité d'après son témoignage.

Q17/ Y'a-t-il des visites périodiques auprès du médecin de travail ?

Tableau N° 23 : L'existence des visites périodiques auprès du médecin de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	156	91,8	91,8
	Non	14	8,2	100,0
	Total	170	100,0	100,0

Figure N° 14 : L'existence des visites périodiques auprès du médecin de travail



Source : résultats de l'enquête.

D'après le tableau et la figure 91.76 % des enquêtés déclarent qu'il y'a bien des visites médicales périodiques au sein de leurs entreprise, tandis que 8.25% nie l'existence de ces visites auprès de médecin de travail, cela revient au faite que la réglementation exige ces visites périodiques contrairement à la réalité.

D'après la chargée d'étude au niveau de la division ressources humaines de SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou, les visites périodiques des salariés au pré d médecin de travail ce fond d'une façon régulière et obligatoire, leurs première visite ce fait juste avant le recrutement où le nouveau recruté doit être d'une bonne santé physique et morale et d'une aptitude qui lui permet d'exercé les différentes tâches.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

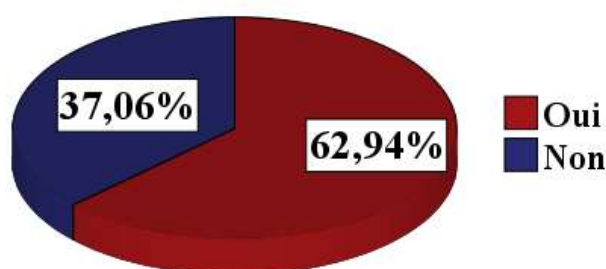
Q18/ Dans le cadre de travail, faites-vous des propositions pour revendiquer l'amélioration de vos conditions de travail ?

Tableau N° 24: Revendication de l'amélioration des conditions de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	107	62,94	62,94	62,94
Valide Non	63	37,06	37,06	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Figure N° 15 : Revendication de l'amélioration des conditions de travail



Source : résultats de l'enquête.

D'après notre enquête 62.94% des salariés de la SONELGAZ DD de Tizi-ouzu revendiquent leurs conditions de travail et sont pour l'amélioration de ces derniers, tandis que 37.06 sont satisfaits de leurs situations et leurs conditions dans l'entreprise.

Dans ce cas-là on distingue que les besoins des salariés et leurs revendications sont divers y'a des salariés qui sont satisfaits des conditions de travail dans leurs milieu professionnel même si elles ne sont pas parfaites comme ils espèrent contrairement à d'autre vu que leurs poste leurs permet de revendiquer en cas de besoin.

Q19/ Est-ce que votre entreprise prend en compte votre avis dans sa politique d'amélioration des conditions de travail ?

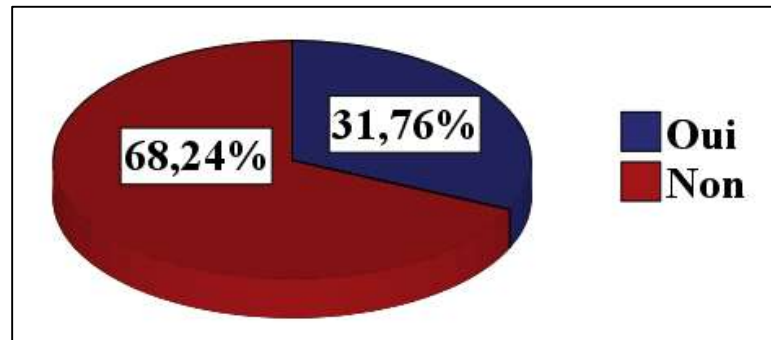
Tableau N° 25 : L'entreprise prend en compte les avis de ses salariés dans la politique d'amélioration des conditions de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	54	31,8	31,8	31,8
Valide Non	116	68,2	68,2	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Figure N°16 : L'entreprise prend en compte les avis de ses salariés dans la politique d'amélioration des conditions de travail



Source : résultats de l'enquête.

D'après le tableau et la figure 68.24 de nos enquêtés ont répondu par non ce qui veut dire que l'entreprise ne prend pas leurs avis dans les politiques d'améliorations des conditions de travail, tandis que 31.76% ont répondu par oui et que l'entreprise prend leurs avis pour l'amélioration des conditions de travail dans ce cas le poste occupé joue un rôle très important, l'avis d'un cadre supérieur est plus puissant qu'un avis d'un agent de maîtrise par exemple.

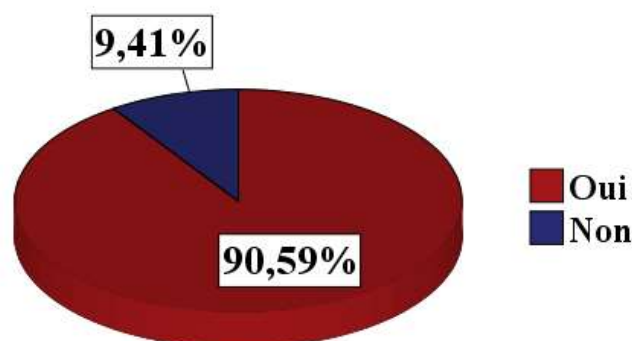
Q20/ Est-ce que vous êtes pour le changement de vos conditions de travail ?

Tableau N°26 : Le souhait du changement dans les conditions de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	154	90,6	90,6	90,6
Valide Non	16	9,4	9,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Figure N°17 : Répartition selon le changement des conditions de travail



Source : résultats de l'enquête.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Le tableau et la figure issues de notre enquête la majorité des salariés de l'entreprise SONELGAZ DD Tizi-Ouzou sont pour le changement de leurs conditions de travail avec un taux de 90.59%, contrairement aux 9.41% de notre population d'enquête qui pensent que leurs conditions sont satisfaisantes et cela est dû à la nature de leurs postes de travail.

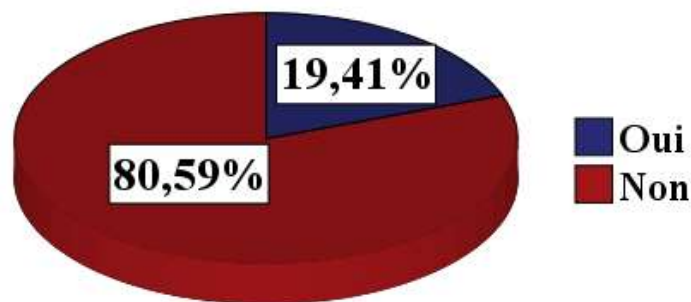
Q21/ Etes-vous satisfait de vos conditions de travail ?

Tableau N°27 : La satisfaction des conditions de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Oui	33	19,4	19,4	19,4
Non	137	80,6	80,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Figure N°18 : Le souhait du changement dans les conditions de travail



Source : résultats de l'enquête.

D'après le tableau et la figure issu de notre enquête la majorité des salariés de l'entreprise SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou ne sont pas satisfaits de leurs conditions de travail représentant par un taux très élevé de 80.59%, tandis que 19.41% des salariés enquêtés sont bien satisfaits de leurs conditions de travail.

On constate que les salariés de l'entreprise SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou ne sont pas satisfaits de leurs conditions de travail du moment où ces conditions ne sont pas favorable.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

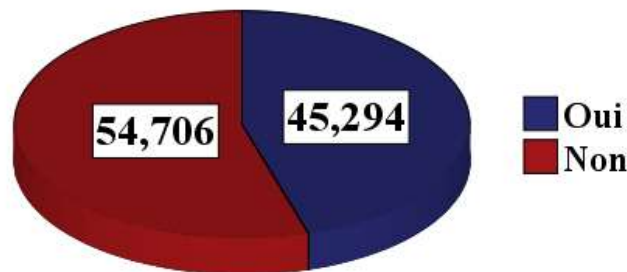
Q 22/ Avez-vous déjà demandé qu'on aménage votre poste de travail, pour que vous soyez dans de meilleures conditions de travail ?

Tableau N°28 : L'aménagement du poste de travail, pour de meilleures conditions de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	77	45,3	45,3
	Non	93	54,7	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Figure N°19: Représentation des données sur l'aménagement des postes



Source : résultats de l'enquête.

D'après le tableau et la figure issus de notre enquête 54.706% de la population enquêtées ils n'ont jamais demandé l'aménagement de leurs postes de travail et 45.294 ils ont déjà demandé mais l'entreprise ne répond pas dans les délais et c'est dû financement de l'entreprise qui ne se fait pas à son niveau ainsi que tout ce qui est matérielle qui provient de la direction de la SDC Blida ce qui prend de temps pour traiter les demandes et parfois sont carrément oubliés.

On constate que dans la SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou les demandes d'aménagements de poste ou n'importe quelle demande de matériels quel que soit roulant ou matériels bureautique ce fait au niveau des cadres supérieurs qui la transfère au niveau du directeur de la DD Tizi-Ouzou et à son tour il transfère les demande a son supérieur hiérarchique au niveau de la SDC Blida.

Donc la demande d'un simple manque au niveau de la SONELGAZ DD Tizi-Ouzou prend beaucoup de temps cause de l'inexistence de l'autogestion et l'autofinancement dans cette entreprise.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

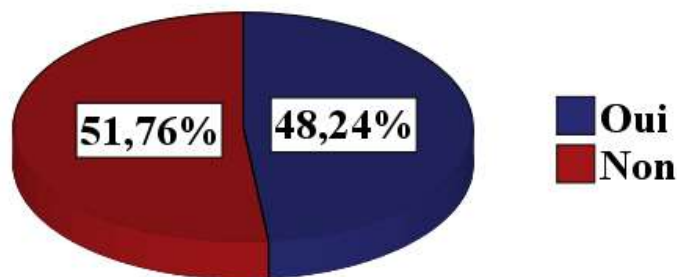
Q 23/ Etes-vous satisfait de vos conditions de travail ?

Tableau N°29 : La sécurité dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	82	48,2	48,2	48,2
Valide Non	88	51,8	51,8	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Figure N°20 : Représentation graphique selon le sentiment de sécurité



Source : résultats de l'enquête.

Les salariés de la SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou leurs sentiments sur la question de la sécurité dans d'entreprise ce diffère selon le poste occupé, les agents sur terrains sont les plus exposés au danger contrairement aux salariés qui travaillent dans des bureaux, dans notre enquête 48.24% se sentent en sécurité dans l'entreprise, contrairement aux 51.76% qui se sentent pas en sécurité dans leurs milieu professionnel.

Axe 4 : La relation entre condition de travail et mobilité :

Q 24/Souhaitez-vous changer de poste de travail faute de vos conditions de travail actuelles ?

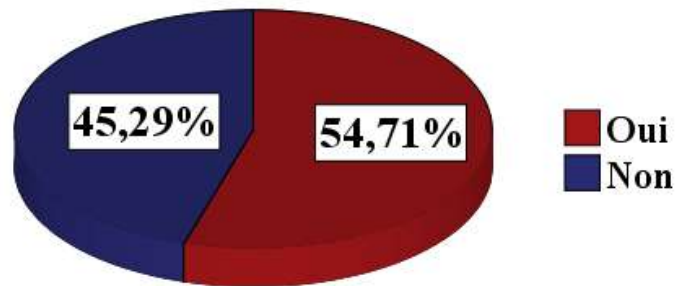
Tableau N°30 : Le souhait de changer de poste de travail faute des conditions de travail actuelles

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	93	54,7	54,7	54,7
Valide Non	77	45,3	45,3	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Figure N°21 : La représentation des données selon le souhait d'une mobilité



Source : résultats de l'enquête.

Selon nos résultats, les salariés qui souhaitent changer le poste de travail c'est dû aux conditions de travail présent dans leurs milieux professionnels avec un taux de 54.71% et d'autre pensent que le poste est bien pour eux.

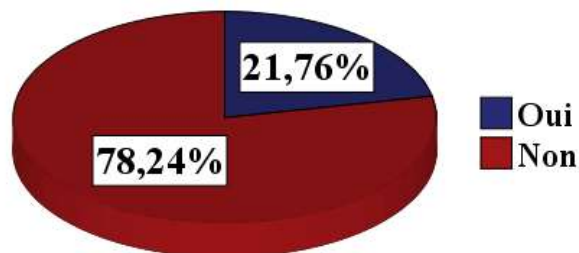
Q 25/ Avez-vous déjà subi un accident de travail ?

Tableau N°31 : L'accident de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Oui	37	21,8	21,8	21,8
Non	133	78,2	78,2	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Figure N°22: L'accident de travail



Source : résultats de l'enquête.

La question des accidents de travail est réellement présente dans l'entreprise SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou avec un taux de 21.76% des salariés qui ont déjà subi au moins un accident de travail et 78.24% n'ont jamais eu d'accident de travail.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

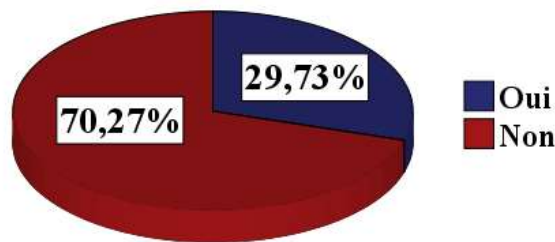
Q26/ Avez-vous dû arrêter de travailler à cause de cet accident ?

Tableau N°32 : L'arrêt de travailler à cause de cet accident

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	11	29,7	29,7	29,7
Valide Non	26	70,3	70,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Figure N°23 : L'arrêt de travailler à cause de cet accident



Source : résultats de l'enquête.

D'après nos résultats de recherche 29.73% des salariés qui ont déjà subi un accident de travail ont dû arrêter de travailler à cause de cet accident pour des durées qui variées entre 21 jours jusqu'à 90 jours, tandis que un taux de 70.27 % n'ont pas dû arrêter de travailler.

On constate que les accidents que les salaries de la SONELGAZ, DD Tizi-Ouzou ont eu sont différents, des accidents grave qui oblige un arrêt de travail et d'autres accidents qui nécessite pas d'arrêt de travail.

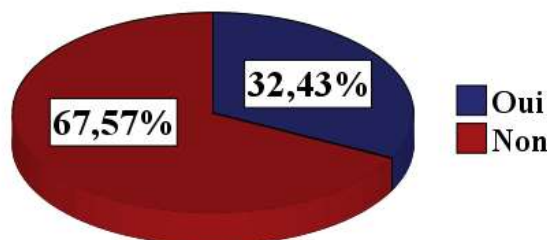
Q27/ Avez-vous dû arrêter de travailler à cause de cet accident ?

Tableaux N°33: Le changement de poste à cause de l'accident

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	12	32,4	32,4	32,4
Valide Non	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Figure N°24 : Le changement de poste à cause de l'accident



Source : résultats de l'enquête.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

D'après nos résultats de recherche les salariés qui ont déjà subi un accident de travail, il existe ceux qui ont changé de poste de travail à cause de cet accident avec un taux de 32.43%, tandis que 67.57% n'ont pas changé de poste de travail.

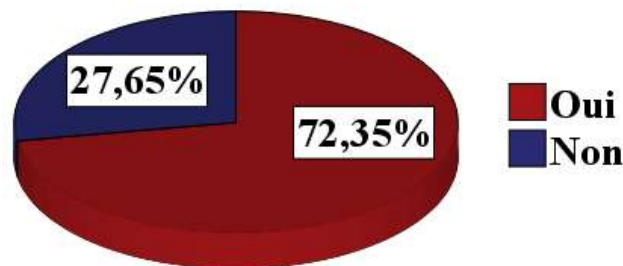
Q28/ Ya-t-il selon vous une corrélation entre : mobilité et condition de travail au sein de votre entreprise ?

Tableau N°34 : L'existence de corrélation entre mobilité et condition de travail au sein de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	123	72,4	72,4	72,4
Valide Non	47	27,6	27,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Figure N°25: L'existence d'une relation entre mobilité et condition de travail



Source : résultats de l'enquête.

D'après le tableau et le graphe issus de nos résultats de recherche un taux de 72.35% des salariés pensent qu'il y'a une cohérence entre la mobilité et les conditions de travail, tandis que 27.64% des salariés enquêtés ne trouvent pas cette pas cette cohérence.

On considère que la cohérence entre la mobilité et les conditions de travail est présente à l'entreprise SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou ce qui influence sur la rentabilité de l'entreprise du moment où les salariés ne peuvent pas faire un grand effort de rendement si les conditions de travail ne sont pas favorables d'où né l'intérêt de chercher mieux au niveau de la même entreprise, en interne ou en externe de l'entreprise.

La question n°29 à savoir la signification de la bonne santé physique et morale dans le milieu professionnel, ici trois facteurs reviennent souvent, il s'agit d'amélioration des conditions de travail, de ne pas être exposé au stress continue et d'éviter les maladies professionnels, des réponses qui nous révèle que les salariés en question sont conscients des

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

risques qu'ils encourent dans les milieux professionnels ce qui les laisse dans des états de réflexion continue.

La question n°30 nous éclaire sur les conditions de travail au sein de la SONELGAZ c'est-à-dire qu'une minorité pense qu'elles sont bonnes ou acceptables mais la majorité nous a déclaré qu'elle reste à améliorer, en voyant sur le terrain les conditions de travail nous a permis de constater que les réponses sur cette question varient selon leurs catégories professionnelles car par exemple les cadres supérieurs et les cadres sont confrontés beaucoup plus à des conditions morales le stress, la pression, les lourdes responsabilités...

Contrairement aux agents d'exécutions qui font face à un danger quotidien dû à la nature du travail au manque de moyens, au manque de reconnaissances, de rétributions... cette catégorie par contre endure les mauvaises conditions physiques et morales au même temps. Néanmoins les salariés ont une forte appartenance à leur entreprise qui agit en corrélation avec les objectifs de l'entreprise.

Vu notre revue de littérature sur les conditions de travail et leur impact sur la productivité ainsi que l'exécution des tâches d'une manière générale des salariés et vu notre enquête sur le terrain, en l'occurrence notre enquête au sein de l'entreprise SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou, où nous avons adressé à un échantillon de 170 salariés, un questionnaire portant sur les questions fermées ou/et ouvertes ayant traités justement sur d'abord l'existence des conditions de travail jugées favorables et ensuite l'impact de ces mêmes conditions sur leur travail en générale et sur leur mobilité en particulier.

L'analyse des réponses à notre questionnaire, nous a révélé que la majorité des salariés ne trouvent pas que les conditions de travail sont réunies pour l'exécution de leurs tâches avec une tendance de 77.06% présentée dans la question n°14 justifiée par le manque de matériels quel que soit roulants ou bureautiques ainsi que le manque d'effectifs, et d'autre part la question n°21 a démontré avec un taux de 80.59% des salariés de ne pas être satisfaits de leurs conditions de travail tandis que la question n°20, il s'avère que la majorité des salariés sont pour le changement de leurs conditions de travail avec une tendance de 90.59%, pour cela la majorité des salariés revendiquent l'amélioration de leurs conditions de travail avec une tendance de 62.94% mais malheureusement l'entreprise ne prend pas leurs avis dans sa politique d'amélioration des conditions de travail présentée par un taux de 62.24% étant donné que les réponses à la question n°19 a démontré que seulement un taux de 37,06 sont d'accord qu'effectivement l'entreprise prend en compte leurs revendications pour une meilleure prise en charge de leurs conditions de travail.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Paradoxalement, l'analyse des données de notre enquête a révélé que la majorité des salariés à savoir 91,76% de la question 17 ont répondu favorables au fait qu'il y'a des visites périodiques auprès du médecin de travail ;

Aussi lorsque nous avons interrogé les salariés de SONELGAZ sur leur sécurité au sein de leur entreprise, il s'avère que 48,24% ont répondu oui tandis que 51,76% ont répondu non. Ceci est justifié par la nature des activités des salariés de SONELGAZ qui est fortement exposées au danger.

A partir de l'analyse des données du questionnaire d'une part et des guides d'entretiens d'autres part, nous pouvons avancer que notre première hypothèse « *Les conditions de travail sont favorables dans l'entreprise algérienne* » ne peut être totalement confirmée. D'après l'analyse des données de notre enquête nous avons pu observer que la plupart des travailleurs souhaitent changer de poste de travail faute de leurs conditions de travail actuelles avec un pourcentage de 54.71%, et parmi l'ensemble des enquêtés qui ont déjà subi un accident de travail 29.73% ont arrêté de travailler pour un moment et d'autre ont changé carrément de poste de travail à cause de cet accident avec une tendance de 32.43%.

Par ailleurs selon les salariés enquêtés il y'a une cohérence entre mobilité et conditions de travail au sein de leurs entreprise avec une tendance de 72.37%. Ces résultats ne peuvent que confronter notre deuxième hypothèse.

Les suggestions

- L'entreprise doit donner l'accès à des promotions d'une manière équitable entre tous ses salariés.
- L'entreprise doit être à l'écoute des revendications de ses salariés afin de mieux les fidéliser et d'éviter le turn-over.
- Le sentiment de sécurité est un élément très important pour améliorer leurs rendements ainsi que de la santé pour éviter les accidents de travail.
- L'entreprise SONELGAZ doit responsabiliser ses divisions par exemple par l'autogestion pour permettre à ses salariés de réaliser ses tâches dans les délais.

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés. Cas SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou

Conclusion au chapitre

A travers les éléments de ce dernier chapitre pratique, on distingue une entreprise étatique qui se caractérise par sa grande taille gérée avec un organigramme simple, un effectif jeune dominée par la gente masculine, qui est doté d'un niveau d'étude assez élevé. Des facteurs qui encouragent en donnant les possibilités et opportunités aux salariés l'accès à la mobilité et aux promotions car elle considère que son enjeu est inestimable à la fois pour leurs parcours professionnels et leurs développements individuels ainsi que pour la productivité globale de l'entreprise.

Ainsi que l'entreprise en question s'inscrit dans les politiques d'améliorations des conditions de travail avec des perspectives en faveur de ses salariés en particulier et pour l'entreprise en générale.

La prévention par l'amélioration des conditions de travail est plus que primordial pour chaque entreprise souhaitant réduire les risques liée aux accidents de travail, maladies professionnelles, ainsi que le bien-être au travail car s'assurer d'avoir des conditions de travail favorable contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise d'un côté et à la satisfaction des salariés de l'autre en matière de carrières, de mobilité sous toutes ses formes dans le but de les fidéliser et d'éviter le turn-over, les abandons de postes, les démissions...

La maîtrise des risques professionnels par la prévention est donc un enjeu important pour les entreprises. Une politique de prévention qui s'appuie à la fois sur les recommandations émises par les acteurs chargés de la prévention et sur la prise de conscience des règles de sécurité et des bonnes pratiques adoptées s'avère indispensable et vitale pour toutes entreprises.

Les responsabilités des directeurs ressources humaines sont capitales pour l'atteinte des objectifs fixés par les organisations ainsi que la bonne gestion du capital humain dont-elle dispose pour maximiser la productivité globale de l'entreprise et d'assouvir les besoins d'accomplissement des salariés.

La préoccupation santé et sécurité au travail ne devrait donc pas être perçue par les chefs d'entreprise comme une contrainte réglementaire mais plutôt l'inscrire dans le management global de l'entreprise. En mettant en place une politique de mobilité dans les organisations qui va permettre de garantir l'avancement professionnel pour les salariés l'objectif sera bon déroulement des gestions des carrières qui ne sera que bénéfique pour l'entreprise.

La préoccupation majeure des entreprises est de préserver la santé physique et morale des salariés, la sécurité ainsi que le bien-être dans leurs milieux professionnels.

Désormais les conditions de travail ne sont pas toujours favorable en entreprise ce qui freine le développement de l'entreprise ainsi que le développement individuel des salariés. La stagnation d'un salarié dans le même poste sans évolutions à long terme le pousse à exercer les tâches attribuées sans démontrer un grand intérêt en dépit de son d'épanouissement, s'il ne satisfait pas ses besoins il ne peut qu'être défavorable pour l'entreprise.

Dans ce cas-là les retombés des conditions de travail sur la mobilité des salariés ne peuvent qu'être très lourds à supporter en termes de coûts. C'est le cas de la SONELGAZ qui subit un taux important d'abandon de postes et de démissions en partie à cause des conditions de travail mais aussi de manque d'initiative en terme de carrières ce qui les poussent à quitter l'entreprises dès qu'ils trouvent mieux et généralement c'est à l'étranger.

La présente recherche nous a permis de constater au sein des nombreuses districts et agences commerciales ainsi que grâce aux nombreux entretiens entretenues avec les salariés de l'entreprise SONELGAZ et notamment grâce aux questionnaires distribués nous ont permis de répondre à la première hypothèse que les conditions de travail au sein de cette dernière sont favorables et effectivement c'est le cas du fait qu'ils ont noués un lien d'appartenance envers leurs entreprise mais cela est dû au monopole qu'elle prend concernant la bonne rémunération vis-à-vis des autres entreprises algériennes, une appartenance qui née notamment grâce à l'inexistence d'un concurrent directe même si dans ce qui concerne les conditions de travail concurrence celle-ci mais ils ne pourront pas se détacher de leurs entreprise car les salariés sont très motivés par le facteur monétaire, néanmoins leurs réponses sont formulés que si une occasion d'une meilleure rémunérations ou bien de partir à l'étranger se présente ils ne la raterais pas.

Ainsi que de pouvoir confirmer la deuxième hypothèse qui s'agit de « *Les conditions de travail influenceraient la mobilité des salariés tout en ayant accès à celle-ci* » dans ce cas de la SONELGAZ les statistiques des cinq dernières années à savoir de 2015 jusqu'en 2019 ont pu démontrer le nombre important des classes et catégories attribuées ainsi que le résultat des réponses des salariés de la SONELGAZ sur la question posée dans le questionnaire et aussi les différentes enquêtes pour pouvoir confirmer cette hypothèse au moment où la majorité ont répondu que les conditions de travail sont en mesure d'influencer chaque pratique, chaque fonction, chaque individu...et aussi bien la mobilité positivement ou négativement mais les mouvements se font constatés.

Enfin nous espérons que notre présente recherche aura pu mettre la lumière sur l'impact qu'on les conditions de travail sur la mobilité des salarié dans l'entreprise algérienne.

Bibliographie

Ouvrages

- Annick COHEN, Tout la fonction ressources humaines. Edition Dunod, Paris, 2006.
- Armand Dayan et al, manuel de gestion, 2^{ème} éd, Edition Ellipses, Paris, 2004.
- CADIN et autre. Pratiques et éléments de théories GRH 4^é Edition Dunod, Paris, 2012.
- Danielle POTOCKI MALICET, Elément de sociologie de l'entreprise, Edition ECONOMICA, 2006.
- David ALIS et autres, Risques et souffrance au travail, Edition Dunod, Paris 2010.
- Guy Lautrier, Démission départ négocié licenciement retraite sanctions, 9^{ème} éd, Edition Maxima, Paris, 2009.
- Jacques IGALENCE-Alain ROGER, Master ressource humaines, Edition ESKA, Paris, 2013.
- Jean Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2001.
- Jean Marie PERETTI, Gestion des ressources humaine et gestion des personnes, 6^{eme} éd, Edition Vuibert, Paris, 2007.
- Jean Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} éd, Edition Vuibert, Paris, 2001.
- Jean Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 1998.
- Jean Marie PERRITI, Dictionnaire de ressources humaines, 5^{ed}, Edition Vuibert, 2011.
- Jean-Luc Cerdin, LA COGESTION DES CARRIERES, EMS Editions, 2015.
- Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 21^{ème} éd, Edition Vuibert, Paris, 2016.
- Laëtitia Lethielleux, L'essentiel de la GRH, 8^e éd Edition Gualino, 2014/2015.
- Madeline GRAWITZ, Méthodes en science social, 11^{ème} éd, Edition Dalloz, Paris, 2001.
- Maugere Saivatore, Théories de la motivation au travail, Edition Dunod, Paris, 2004.
- Nicolas ELINE, Gestion des ressources humaines, Edition Dunod, 2014.
- Shimon L.Dolan, La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3^e éd, Edition du renouveau pédagogique, 2002.
- Y.METAYER et L.HIRSCHAL, Premiers pas dans le management des risques. Edition AFNOR, 2007.

Articles et revues

- Henrik de Brier, La mobilité du salarié, Droit, Université d'Avignon, 2015.
- Ilyass ELOUAER, La mobilité professionnelle des salariés : déterminant et impact sur la performance organisationnelle université Paris Dauphine.
- Jocelyne ABRAHAM, CERMAT- IAE DE TOURS, Université, François Rabelais, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité, 2003.
- Jocelyne Abraham, Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail, revue Gestion 2000 volume 20, numéro 4, 2003.
- Jocelyne Abraham, Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail, revue Gestion 2000 volume 20, numéro 4, 2003.
- Julie ARANEDER et autres, La mobilité interne, Collection les diagnostics de l'emploi territorial, hors série n° 4, Août 2003.

Webographie

- <https://infos.emploipublic.fr>
- <https://www.editions-tissot.fr>
- <https://www.joradp.dz>
- www.sonelgaz.dz

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Dimension/Impacts des facteurs d'ambiance	40
Tableau N°02 : Modes de gestion / Pathologies	43
Tableau N°03 : Les questions posées dans l'entretien avec le responsable HSE SDC Tizi-Ouzou.	83
Tableau N°04 : Les statistiques des cinq dernières années	87
Tableau N°05 : La répartition des enquêtés selon le sexe.....	89
Tableau N°06 : La répartition selon l'âge.....	90
Tableau N°07 : La répartition selon le niveau d'étude	91
Tableau N°08 : Répartition des données selon les diplômes	92
Tableau N°09: Répartition des données selon l'ancienneté.....	93
Tableau N°10 : La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	94
Tableau N°11: La répartition selon la signification de la mobilité professionnelle.....	95
Tableau N°12 : La répartition selon le type de mobilité	96
Tableau N°13 : La répartition selon les salariés qui ont déjà changé de poste de travail	97
Tableau N°14 : La répartition selon le nombre de changement de poste de travail	97
Tableau N°15 : Le changement de poste selon le type de mobilité	98
Tableau N°16 : La mobilité souhaitable ou subite.....	99
Tableau N°17 : La répartition selon le souhait d'un changement dans le cadre d'une mobilité ..	99
Tableau N°18 : La répartition selon le type de mobilité souhaité.....	100
Tableau N°19 : L'existence d'un mouvement de mobilité dans l'entreprise	101
Tableau N°20 : Répartition selon l'existence des conditions de travail	101
Tableau N°21 : Répartition selon les inconvénients de l'exécution du travail	102
Tableau N°22 : La répartition selon les inconvénients présents dans le lieu de travail	103
Tableau N°23 : L'existence des visites périodiques auprès du médecin de travail	104
Tableau N°24 : Revendication de l'amélioration des conditions de travail	105
Tableau N°25 : L'entreprise prend en compte les avis de ses salariés dans la politique d'amélioration des conditions de travail	105
Tableau N°26 : Le souhait du changement dans les conditions de travail.....	106
Tableau N°27 : La satisfaction des conditions de travail.....	107
Tableau N°28 : L'aménagement du poste de travail, pour de meilleures conditions de travail.....	108
Tableau N°29 : La sécurité dans l'entreprise	109
Tableau N°30: Le souhait de changer de poste de travail faute des conditions de travail actuelles	109
Tableau N°31 : L'accident de travail	110
Tableau N°32 : L'arrêt de travailler à cause de cet accident	111
Tableaux N°33 : Le changement de poste à cause de l'accident	111
Tableau N°34 : L'existence de corrélation entre mobilité et condition de travail au sein del'entreprise.....	112

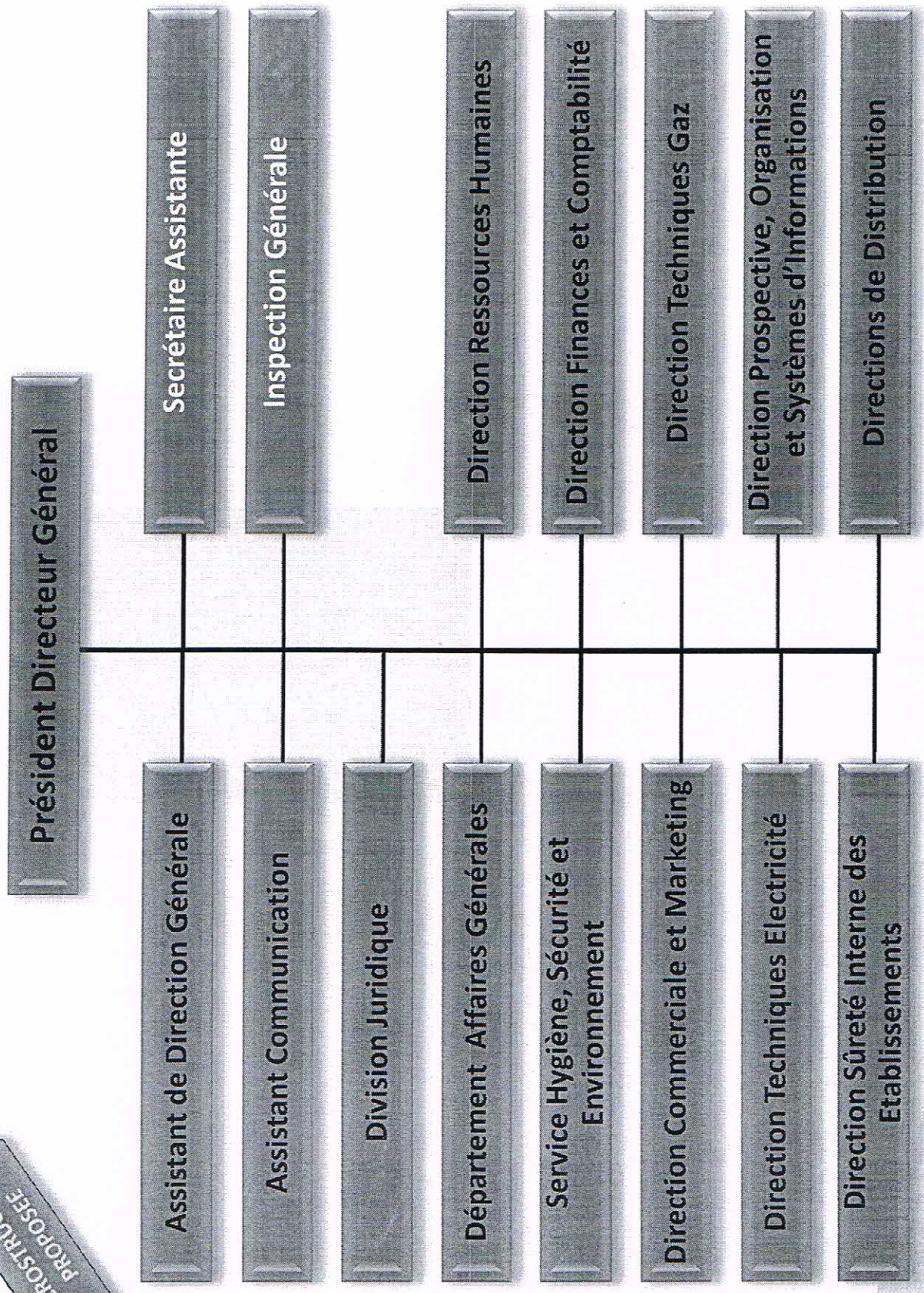
Liste des figures

Figure N°01 : Les trois interprétations de l'accident	48
Figure N°02 : la pyramide de Maslow	55
Figure N°03 : présentation graphique selon le sexe.....	89
Figure N°04 : Répartition selon l'ancienneté.....	93
Figure N°05 : Signification de la mobilité professionnelle	95
Figure N°06 : Répartition selon le type de mobilité	96
Figure N°07 : Répartition selon les salariés qui ont déjà changé de poste de travail	97
Figure N°08 :Le changement des postes	98
Figure N°09 : La mobilité souhaitable ou subite	99
Figure N°10 : Le souhait d'un changement dans le cadre d'une mobilité	100
Figure N°11 : L'existence d'un mouvement de mobilité dans l'entreprise	101
Figure N°12 :Répartition selon les conditions de travail	102
Figure N°13 : L'exécution du travail	102
Figure N°14 : L'existence des visites périodiques auprès du médecin de travail.....	104
Figure N° 15 :Revendication de l'amélioration des conditions de travail	105
Figure N°16 : L'entreprise prend en compte les avis de ses salariés dans la politique	d'amélioration des conditions de travail
	106
Figure N°17 : Répartition selon le changement des conditions de travail.....	106
Figure N°18 : Le souhait du changement dans les conditions de travail	107
Figure N°19 : Représentation des données sur l'aménagement des postes	108
Figure N°20 : Représentation graphique selon le sentiment de sécurité	109
Figure N°21 : La représentation des données selon le souhait d'une mobilité.....	110
Figure N°22 : L'accident de travail	110
Figure N°23 : L'arrêt de travailler à cause de cet accident.....
	111
Figure N°24 : Le changement de poste à cause de l'accident.....	111
Figure N°25 :L'existence d'une relation entre mobilité et condition de travail	112

Liste des graphes

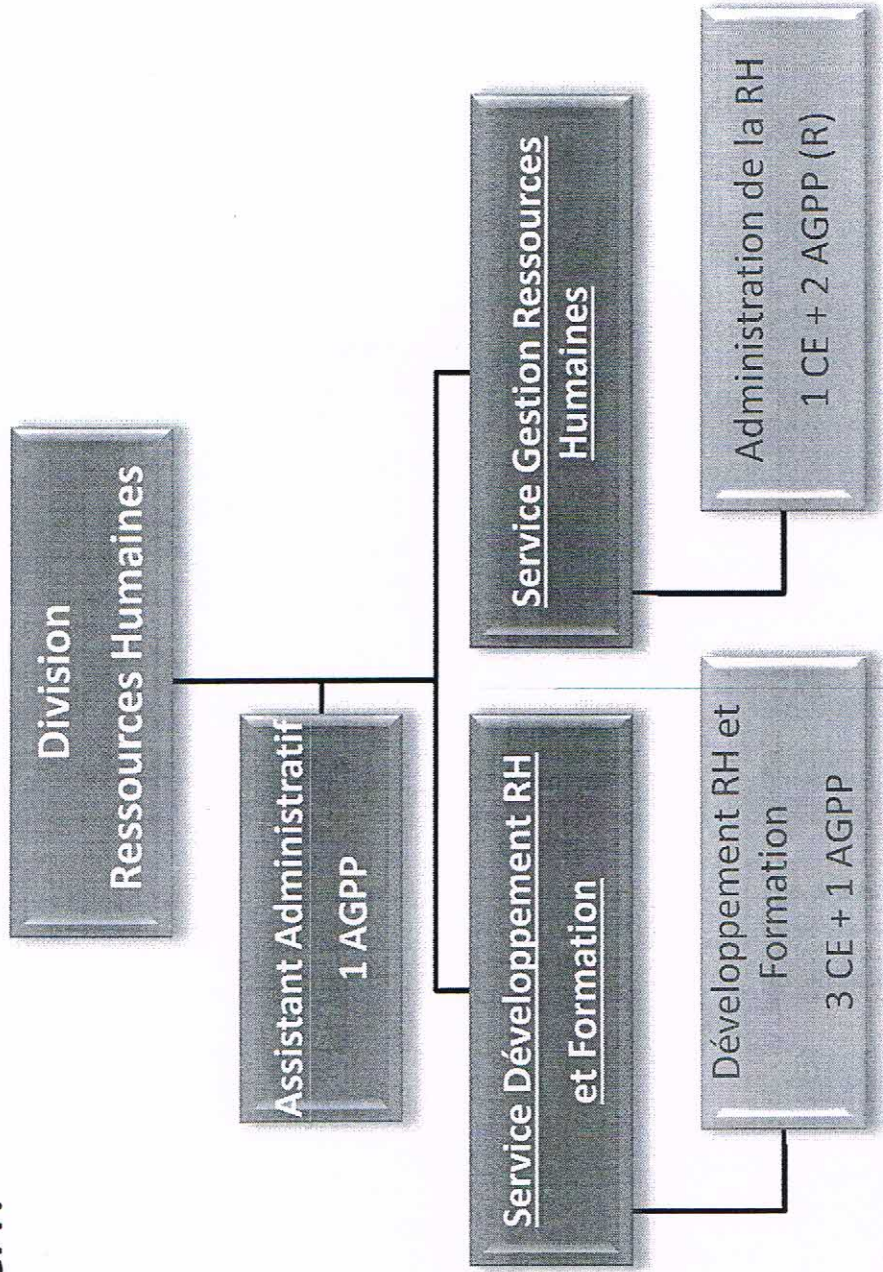
Graphe N°01 : Statistique des cinq dernières années	88
Graphe N°02 : Présentation graphique selon l'âge	90
Graphe N°03 : Présentation graphique selon le niveau d'étude	91
Graphe N°04 : Présentation graphique selon les diplômes	92
Graphe N°05 : Présentation graphique selon la catégorie socioprofessionnelle	94
Graphe N°06 : Selon le nombre de changement de poste de travail	98
Graphe N°07 : Présentation graphique selon le type de mobilité souhaitée.....	100
Graphe N°08 : Les inconvénients présents dans le lieu de travail	103

MACROSTRUCTURE
PROPOSÉE



DIVISION RESSOURCES HUMAINES

➤ La fusion de l'activité «Développement RH» et service «Formation» dans un service dénommé service développement RH et formation avec trois (03) chargés d'études et d'un (01) AGPP.



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
Sciences de Gestion
Option : Gestion des ressources humaines



Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'élaboration de notre mémoire de fin de cycle Master II Gestion des Ressources Humaines, sous le thème de:

« L'impact des conditions de travail sur la mobilité des travailleurs, cas SONELGAZ, Division de Distribution TIZI-OUZOU »

Dans le but de recueillir les informations nécessaires qui serviront notre recherche, nous seront très reconnaissantes de bien vouloir répondre objectivement au questionnaire que nous vous adressons et nous vous assurons que ce travail s'inscrit dans le cadre scientifique.

Nous vous remercions à l'avance pour votre coopération.

Réalisé par :

*LAHLOUH Hayat
KRAZEM Saida*

Encadré par :

M^m OUAMAR Sabrya

Co-encadré par:

M^m OUERD Rachida

AXE 1 : Données personnelles :

1. Sexe :

- a. Masculin
- b. Féminin

2. Age :

- a. [20-29]
- b. [30-39]
- c. [40-49]
- d. [50 - 60]

3. Niveau d'étude :

- a. Moyen
- b. Secondaire
- c. Supérieure
- Autre

4. Diplôme :

5. Votre ancienneté dans l'entreprise :

- a. 1 an à 10 ans
- b. 11 ans à 20 ans
- c. 21 ans à 30 ans
- d. 31 ans et plus

6. Catégorie socioprofessionnelle :

- a. Cadre supérieure
- b. Cadre
- c. Agent de maîtrise
- d. Agent d'exécution

Axe 2 : La mobilité :

7. Qu'évoque pour vous le mot " *Mobilité professionnelle* " :

- a. Caractère qui change de place et de position
- b. Changement de poste
- c. Changement de fonction
- d. Changement d'entreprise

8. Quel type de mobilité existe-t-il dans votre entreprise ?

- a. Mobilité vertical ou promotion
- b. Mobilité horizontale
- c. Mobilité d'environnement (externe)

9. Avez-vous déjà changé de poste de travail ?

- a. Oui
- b. Non

Si oui combien de fois :

- ✓ Une seule fois
- ✓ Deux fois
- ✓ Trois fois
- ✓ Plus

10. Le changement était-il ?

- a. Dans le même service
- b. Dans la même catégorie
- c. Dans la hiérarchie
- d. Autre :

11. La mobilité que vous-avez faite est-elle souhaitable ou subite ?

- a. Souhaitable
- b. Subite

12. Souhaitez-vous à présent un changement dans le cadre d'une mobilité ?

- a. Oui
- b. Non

Si oui dans quel type de mobilité ?.....

13. Pensez-vous qu'il ya un mouvement de mobilité dans l'entreprise ?

- a. Oui
- b. Non

Axe 3 : Les conditions de travail :

14. Les conditions de travail sont-elles réunies pour l'exécution convenable de vos tâches ?

- a. Oui
- b. Non

Si non que vous manque-t-il ?.....

15. L'exécution de votre travail impose-t-il ?

- a. Porter ou déplacer de lourdes charges
- b. Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante
- c. Effectuer des mouvements douloureux ou fatigants
- d. Subir des secousses ou des vibrations
- e. Rester longtemps devant l'écran de l'ordinateur

16. Votre lieu de travail présente-t-il l'un des inconvénients de :

- a. Saleté
- b. Danger
- c. Haute température
- d. Basse température
- e. Bruit

17. Y'a-t-il des visites périodiques auprès du médecin de travail ?

- a. Oui
- b. Non

18. Dans le cadre de travail, faites-vous des propositions pour revendiquer l'amélioration de vos conditions de travail ?

- a. Oui
- b. Non

Pourquoi ?.....

19. Est-ce que votre entreprise prend en compte votre avis dans sa politique d'amélioration des conditions de travail ?

- a. Oui
- b. Non

20. Est-ce que vous êtes pour le changement de vos conditions de travail ?

- a. Oui
- b. Non

21. Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ?

- a. Oui
- b. Non

22. Avez-vous déjà demandé qu'on aménage votre poste de travail, pour que vous soyez dans de meilleures conditions de travail ?

- a. Oui
- b. Non

Pourquoi ?.....

23. Sentez-vous en sécurité dans votre entreprise ?

- a. Oui
- b. Non

Axe 4 : La relation entre condition de travail et mobilité :

24. Souhaitez-vous changer de poste de travail faute de vos conditions de travail actuelles ?

- a. Oui
- b. Non

25. Avez-vous déjà subi un accident de travail ?

- a. Oui
- b. Non

26. Avez-vous dû arrêter de travailler à cause de cet accident ?

- a. Oui
- b. Non

Si oui, c'était pour combien de temps ?.....

27. Avez-vous changé de poste à cause de cet accident ?

- a. Oui
- b. Non

28. Ya-t-il selon vous une corrélation entre : mobilité et condition de travail au sein de votre entreprise ?

- a. Oui
- b. Non

29. Que signifie pour vous d'être en bonne santé physique et morale dans le milieu professionnel ?

.....
.....

30. Un dernier mot sur les conditions de travail au sein de SONEGAS ?

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

Merci pour vos réponses

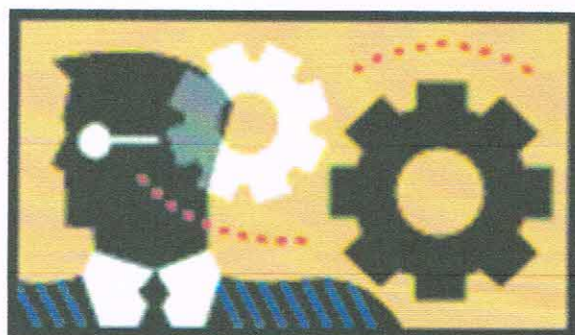


Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction général	09
Chapitre 1 : De la gestion des carrières a la mobilité. Approche conceptuelle	
Introduction	13
Section 1 : carrière versus mobilité	14
1. De la gestion des carrières à la mobilité.....	14
1. 1 Définition de la carrière.....	14
1. 2 Définition de la carrière selon quelques auteurs	15
1- La notion de la mobilité.....	15
2. 1 Définitions de la mobilité.....	15
2.1. 1 Selon Armand DAYAN.....	15
2.1. 2 Selon le dictionnaire des ressources humaines.....	16
2.1. 3 Selon GRAWITZ Madeline.....	16
2.1. 4 Selon le droit Algérien	16
2. 2 Organisation et mobilité.....	17
2.2.1. Le modèle administratif.....	17
2.2.2. Le modèle baronnique	17
2.2.3. Le modèle technocratique.....	17
2. 3 Les différentes approches théoriques de la mobilité.....	18
2.3.1 La théorie des couts de transaction de Williamson 1979.....	18
2.3.2 La théorie de la chaine d'offre d'emplois.....	18
2.3.3 La théorie du capital humain	18
2- Les dimensions et les déterminants de la mobilité	19
3.1 Les dimensions de la mobilité.....	19
3.1.1 La dimension organisationnelle.....	19
3.1.2 La dimension sociologique	19
3.1.3 La dimension économique.....	20
3.2 Les déterminants de la mobilité	20
3.2. 1 Les déterminants sectoriels.....	20
3.2. 2 Les déterminants organisationnels.....	20
3.2. 3 Les déterminants individuels	21
Section 2 : Les éléments constitutifs de la mobilité.....	22
1. Les différents types et formes de mobilité.....	22
1. 1 Les typologies de la mobilité	22
1.1 1 Mobilité de salarié	22
1.1 2 Mobilité géographique.....	22
1.1 3 Mobilité géographique national	23

1.1 4 Mobilité géographique international.....	23
1.1.4.1. L'expatriation.....	23
1.1.4.2. Le détachement	23
1.1 5 La mobilité professionnelle	25
1.1 6 La mobilité choisie ou subie	25
1.1 7 La mobilité d'environnement.....	25
1. 2 La mobilité interne et externe.....	25
1.2. 1 La mobilité interne.....	25
1.2. 2 La mobilité externe.....	26
1.2.2. 1 La mobilité emploi/ emploi.....	26
1.2.2. 2 La mobilité emploi/ chômage	26
2. Les différentes formes de mobilité	27
2.1 La mobilité verticale	27
2.1. 1 La mobilité verticale vers le haut.....	27
2.1.1. 1 L'avancement	27
2.1.1. 2 La promotion	27
2.1.1. 3 La promotion collective	28
2.1. 2 La mobilité verticale vers le bas	28
2.1.2. 1 La rétrogradation.....	28
2.1.2. 2 Le licenciement	28
2.1.2. 3 La démission	29
2.1.2. 4 La rupture conventionnelle	29
2.1.2. 5 Fin de contrat	30
2.2 La mobilité horizontale	30
2.3 La mobilité latérale	30
3. Les effets attendus de la mobilité	31
3.1 Pour l'organisation	31
3.2 Pour l'agent	31
3.3 Pour le supérieur hiérarchique qui en bénéficier	31
Section 3 : Politique et enjeux de la mobilité	32
1. La politique de la mobilité.....	32
1. 1 La mobilité « au coup par coup ».....	32
1. 2 La mobilité organisé et plans de succession.....	32
2. Les freins de la mobilité	32
2. 1 Les freins structurels	32
2. 2 Les freins liés aux politiques de GRH.....	33
3. Les enjeux de la mobilité interne.....	34
3.1 Les enjeux structurels de la mobilité.....	34
3.2 Les enjeux stratégiques de la mobilité	35
3.3 Les enjeux sociaux et culturels.....	35
Conclusion du chapitre	36

Chapitre 2 : Les conditions de travail et leurs impacts sur la santé et la sécurité au travail

Introduction de chapitre	38
Section 1 : Les conditions de travail	39
1. Les éléments constitutifs des conditions de travail	39
1.1 Définition des conditions de travail	39
1.2 Typologie des conditions de travail	40
1.2.1 Les aspects physiques	40
1.2.1.1 Les facteurs d'ambiance.....	40
1.2.1.2 Les facteurs de production	41
1.2.2 Les aspects psychosociologiques	42
1.3 Le temps de travail	43
2. Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail.....	44
2.1 La médecine de travail	44
2.2 Le comité d'hygiène, sécurité et des conditions de travail.....	45
2.3 L'inspection de travail	46
2.4 L'ANACT	46
3. L'influence des conditions de travail.....	46
3.1 L'accident de travail.....	47
3.2 Le stress.....	48
3.3 Le turn over et l'absentéisme	49
Section 2 : Les principales approches en matière d'organisation du travail	51
1. L'organisation scientifique de travail	51
2. Les théories humanistes	52
2.1 Elton Mayo.....	52
2.2 Pyramide des besoins	53
2.3 La théorie X et Y	55
2.4 La théorie Z.....	56
2.5 Les facteurs de mécontent et de satisfaction	56
3. Les modèles japonais.....	57
Section 3 : La santé et la sécurité au travail	59
1. Le contexte de la gestion de la santé et la sécurité au travail	59
1.1 La nécessité de veiller à la santé et sécurité et au bien-être au travail	60
1.2 Les facteurs à l'origine des risques professionnels	61
1.3 Les facteurs à l'origine des maladies professionnelles	61
2. La prévention des accidents et de maladies professionnelles.....	62
3. Le bien-être au travail	63
3.1 Les facteurs qui influencent le bien-être au travail	64
3.1.1 Le profil	64
3.1.2 Les caractéristiques de l'emploi	64
3.1.3 Les contextes organisationnels	64
3.2 Les fléaux qu'afflige le monde du travail	64
3.2.1 La violence au travail	64
3.2.2 Le stress professionnel	65

3. 3 Les solutions pour l'élimination des violences au travail, l'amélioration de la santé et le bien-être des salariés	65
3.3. 1 Pour l'élimination des violences	65
3.3. 2 Pour l'amélioration de la santé et le bien-être au travail	66
Conclusion de chapitre	67

Chapitre III : L'étude empirique des retombées des conditions de travail sur la mobilité des salariés, cas Sonelgaz, DD de Tizi-Ouzou

Introduction	69
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	70
1. Présentation de SONELGAZ	70
1. 1 Historique de l'entreprise SONELGAZ	70
1.1 1 Création d'EGA (Electricité et Gaz d'Algérie) en 1946	70
1.1 2 Dissolution d'EGA et Création de Sonelgaz en 1969.....	71
1.1 3 Le tournant de la première restructuration 1983.....	71
1.1 4 Sonelgaz devient EPIC en 1995.....	72
1.1 5 La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie en 2002.....	72
1.1 6 Le Groupe Industriel Sonelgaz est né en 2004	72
1.1 7 Parachèvement de la restructuration, le renouveau en 2009.....	73
1.1 8 La Holding	73
1.1 9 Le partenariat au cœur du développement	73
1.1 10 Une nouvelle organisation de la Distribution	73
1. 2 Le capital humain de SONELGAZ	74
1. 3 La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz SDC	75
1.3. 1 Mission de la SDC	77
1.3. 2 Attribution de la SDC	77
2. La direction de distribution de TIZI-OUZOU	77
2. 1 Les attributions principales de la SDC Tizi-Ouzou	77
2. 2 Les structures de l'organisation et leurs missions	78
2.2.1. Le chargé de la communication	78
2.2.2. Le chargé des affaires juridiques	78
2.2.3. Le chargé de la sécurité	78
2.2.4. Le chargé de la sûreté interne	78
2.2.5. Division des relations commerciales (DRC)	79
2.2.6. Division exploitation électricité (DEE)	79
2.2.7. Division exploitation Gaz (DEG).....	80
2.2.8. Division d'études et d'exécution et travaux (DEET)	81
2.2.9. Division de gestion des systèmes informatiques (DDGSI)	81
2.2.10. Division des ressources humaines (DRH).....	81
Section 2 : cadre méthodologique	82
1. La Présentation de la méthodologie de recherche	82
2. La pré-enquête	82
3. L'enquête.....	82
4. L'échantillonnage	83

5. Le questionnaire	83
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	84
1. La présentation de l'entretien avec le responsable HSE (Hygiène, Sécurité et environnement).....	84
2. L'analyse de l'entretien réalisé avec le cadre d'étude au niveau de la division ressource humaine	87
3. L'analyse et interprétation des résultats de questionnaire	89
Conclusion du chapitre	115
Conclusion générale	117
Bibliographie.	
Liste des tableaux.	
Liste des figures.	
Annexes.	
Table des matières.	
Résumé.	