

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



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

**Département des sciences de gestion**

*Mémoire de fin de cycle*

**Pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Spécialité : Management des ressources humaines**

*Thème*

---

***Les conditions de travail et la performance des ressources humaines  
Cas de SPA BATICOMPOS***

---

Réalisé par :

- MEDJBER KATIA
- MEZIANE HANANE

Encadré par :

M<sup>me</sup> KASRI-BOUDACHE Souad

Membre du jury :

Président : M<sup>r</sup> : AZZI.R

Examinatrice : M<sup>me</sup> : MESSAOUD.W

**Session juin 2019**

# Remerciements

*Nous tenons à remercier en premier lieu le bon dieu de nous avoir donné la foi ; la force et le courage pour réaliser ce travail dans des bonnes conditions.*

*Au terme de ce travail nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.*

*Nous exprimons également notre gratitude à notre promotrice M<sup>me</sup> KASRI Souad pour son aide précieux, ses conseils et sa grande contribution dans ce corpus.*

*Nos remerciements s'adressent à l'ensemble de personnels de la SPA Baticompos et en particulier le département de Ressource Humaine pour leur aide en nous consacrant beaucoup de leur temps durant la période de notre stage.*

*Nous remercions l'ensemble des enseignants de département des sciences de gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia.*

*Espérons que ce modeste travail sera un guide pour les étudiants à venir.*

## *Dédicaces*

*A la source de la tendresse, et de l'amour, à celle qui a su être toujours à mes côtés dans la joie et la peine, à la merveilleuse des mamans, à celle que j'aime et j'adore, ma maman, que dieu te garde pour nous.*

*A mon cher père, qui a été toujours mon appui moral, et qui n'a jamais arrêté de m'encourager et de m'aider dans ma vie et surtout dans mes études.*

*Je dédie ce travail :*

*A mes très chères sœurs : yasmîna, Hanane, Sissa*

*A mon frère adoré : Rayane*

*A mes amies : Tatou, Sara, Juju, Jasmin, Katia, Koukha.*

*Ames amis : Ali, Nabil, Rabah.*

*A ma binôme Hanane meziane et sa famille*

*A tous ceux qui m'ont soutenue de près et de loin*

*Merci infiniment*

*M .Katia*

## *Dédicaces*

*A la source de la tendresse, et de l'amour, à celle qui a su être toujours à mes côtés dans la joie et la peine, à la merveilleuse des mamans, à celle que j'aime et j'adore, ma maman, que dieu te garde pour nous.*

*A mon cher père, qui a été toujours mon appui moral, et qui n'a jamais arrêté de m'encourager et de m'aider dans ma vie et surtout dans mes études.*

*Je dédie ce travail :*

*A mes très chères sœurs yasmîna, souad, souhila, anissa, katia.*

*A mes très chers frères Karim et Tarik*

*A mon cher fiancé : Jigu.*

*A mes amies : Tatou, Sara, Juju, Jasmin, Katia, Koukha, binouch.*

*Ames amis : Ali, Nabil, Rabah.*

*A ma binôme Katia medjber et sa famille*

*A tous ceux qui m'ont soutenue de près et de loin*

*Merci infiniment*

*M .Hanane*

# ***LISTE DES FIGURES***

## Liste des figures

Figure n°01 : La pyramide des besoins .....	11
Figure n°02 : Le triangle de la performance sociale .....	32
Figure n°03 : Les départs de fait de l'entreprise .....	41
Figure n°04 : Les départs de fait des collaborateurs .....	41
Figure n°05 : La répartition des enquêtés selon le genre .....	62
Figure n°06 : La répartition des enquêtés selon l'âge .....	63
Figure n°07 : La des enquêtés selon leur catégories socio professionnelles.....	64
Figure n°08 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté.....	64
Figure n°09 : La répartition des salariés selon la nature des tâches.....	65
Figure n°10 : Le degré de satisfaction des salariés quant aux horaires de travail.....	66
Figure n°11 : La préférence des salariés quant à la nature de travail.....	67
Figure n°12 : La qualité des équipements et matériaux met en œuvre par l'entreprise .....	67
Figure n°13 : La préférence des salariés sur l'état des lieux au travail.....	68
Figure n°14 : La sensibilisation des salariés sur les risques liés au travail .....	69
Figure n°15 : Le point de vue des salariés sur les conditions de travail et les efforts fournis par l'entreprise.....	71
Figure n°16 : L'impact des conditions de travail sur la santé des salariés.....	71
Figure n°17 : La représentation de l'impact de travail en équipe sur le rendement.....	72
Figure n°18 : La représentation des salariés qui ont acquis des nouvelles compétences.....	73
Figure n°19 : L'évolution des salariés dans l'entreprise.....	73
Figure n°20 : La maitrises des tâches par les salariés en sien de l'entreprise .....	74
Figure n°21 : Le développement des nouvelles aptitudes .....	75
Figure n°22 : La capacité d'assure des nouvelles tâches par les salariés.....	76
Figure n°23 : La représentation de l'aptitude des salariés à générer des idées nouvelles.....	76
Figure n°24 : L'absentéisme à BATICOMPOS pour les années 2016, 2017et2018 .....	77
Figure n°25 : Les accidents de travail à BATICOMPOS pour les années 2016, 2017 et 2018 ....	78
Figure n°26 : Le turn-over à BATICOMPOS pour les années 2016, 2017 et 2018.....	79
Figure n°27 : Les conflictualités à BATICOMPOS pour les années 2016, 2017 et 2018 .....	79
Figure n°28 : Le taux de variation des indicateurs de dysfonctionnements sociaux.....	80

# ***LISTE DES TABLEAUX***

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau n°01</b> : inventaire des facteurs liés aux conditions de travail .....	5
<b>Tableau n°02</b> : les types d'absentéismes.....	39
<b>Tableau n°03</b> : la représentation des moyens de sensibilisation des salariés sur les risques liés au travail .....	69
<b>Tableau n°04</b> : les points de vue des salariés sur la qualité de vie au travail.....	70



***LISTE DES  
ABREVIATIONS***

**Liste des abréviations**

**ACT** : Amélioration des conditions de travail

**BSC** : Balanced scorecard

**CA** : Chiffre d'affaire

**CDI** : Contrat de travail indéterminé

**CGT** : Confédération générale du travail

**CMS** : Création du centre médico-social

**CNAS** : Caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés

**CPE** : Conseil des participations de l'état

**CSP** : Catégorie socioprofessionnelle.

**DG** : Direction générale

**DRH** : Directeurs des ressources humaines

**EPI** : Équipements de protection des individuelle.

**FRH** : Fonction ressource humaine

**HSE** : Hygiène et sécurité d'environnement

**IEA** : International Ergonomics Association

**INPRP** : Institut national de la prévention des risques professionnels

**IPRP** : Intervenants en prévention des risques professionnels

**JB** : Joint de bord

**JR** : Joint de remplissage

**LSP** : Lames de sous plafond

**OIT** : Organisation internationale de travail

**ONIMET** : Organisme national inter-entreprise de médecine du travail

**OST** : Organisation scientifique de travail

**PC** : Planche collaborant

**QHSE** : Comité d'hygiène et sécurité environnementale

**RH** : Ressource humaine

**RS** : Rail suspension

**SPA** : Société par action

**UGTA** : union générale des travailleurs Algériennes

# ***SOMMAIRE***

# Sommaire

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	1
Chapitre I :Les aspects théoriques sur les conditions de travail	
Section 01 : définition des conditions de travail : .....	4
Section02 : rappel des principales théories relatives aux conditions de travail :.....	6
Section03 : L'amélioration des conditions de travail en Algérie .....	19
Chapitre II :La performance au travail et sa mesure	
Section01 : La performance au travail.....	29
Section02 : la mesure de la performance au travail.....	38
Chapitre III :Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS	
Section01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	55
Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche.....	60
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	61
Conclusion générale .....	82
Les Annexes	
Bibliographies	
Table des matières	

***INTRODUCTION***  
***GENERALE***

## Introduction générale

Longtemps tenue à l'écart, la fonction ressources humaines occupe aujourd'hui une place primordiale au sein des organisations, attirer les meilleures compétences, les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est devenue la préoccupation majeure de toute entreprise.

Néanmoins face à une concurrence exacerbée et mondialisée, à des changements technologiques très rapides et à une demande trop exigeante, le défi à relever par toute entreprise soucieuse de son devenir est l'acquisition, le maintien et l'optimisation d'une ressource humaine compétente et performante. Ceci qui doit impérativement reposer sur l'appréciation du climat social qui traduit l'ambiance au travail.

Devenu un facteur stratégique des organisations la RH doit se développer dans un climat social favorisant son épanouissement et son développement, ceci dit Les conditions dans lesquelles les ressources humaines exercent leurs activités, doivent répondre, impérativement, aux attentes des individus et à leurs aspirations.

En effet, de nombreux risques existent dans l'environnement physique, économique et social de l'homme au travail, ces risques connaissent un rythme élevé de croissance et leur complexité devient importante. Leurs incidences économiques et sociales sont variées et multiples.

Les conditions de travail est une notion récente puisqu'elle est apparue au 19<sup>e</sup> siècle avec le développement industriel qui constitue le noyau autour duquel se construit progressivement le droit du travail ; avec des premières mesures de protection au bénéfice des travailleurs les plus fragiles notamment les femmes et les 'enfants. cet acte vise à supprimer ou tout au moins limiter les effets nuisibles des activités humaines sur l'homme lui-même et son environnement.<sup>1</sup>

Avec la mondialisation et le nouveau mode économique dont les ressources humaines constituent un puissant levier de développement organisationnel, la valorisation de cette ressource repose sur l'idée que les objectifs organisationnels et les besoins individuels peuvent devenir complémentaires, à condition de réunir les moyens d'y parvenir. Par conséquent les managers des organisations ont bien compris que les conditions de travail sont devenues des aspects très importants au sein d'une organisation qui veut réussir dans son

---

<sup>1</sup> Mapaix Mapenzi M'Kyoba, L'impact de l'amélioration des conditions de travail sur le développement humain dans une entreprise, université de Kinshasa-Graduat, 2007, p6.

environnement concurrentiel. Elles désignent un ensemble de facteurs qui influencent les caractéristiques internes et externes dans lesquels s'inscrit le travail.

En effet, Les conditions de travail englobent trois orientations à savoir l'organisation ergonomique c'est –à-dire adaptabilité au travail d'un individu, les conditions elles- mêmes, et l'hygiène et la santé. Le thème lié aux conditions de travail demeure difficile à cerner en raison de l'extrême diversité des situations des travailleurs ,il recouvre dans l'opinion commune, l'environnement physique et le cadre de travail ,l'hygiène et la sécurité ,l'aménagement du poste du travail ,l'amélioration de ces derniers permettent la création d'un bon climat social afin d'arriver à l'optimisations de la performance des salariés .

Dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et degrés de fatigue et qui dans la durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions. Car un grand nombre de fonctions et d'activités relevant de la gestion des ressources humaines sont liées à la santé et à la sécurité au travail, et ne pas en tenir compte pourrait avoir des conséquences désastreuses pour l'entreprise et son personnel.

Or que dans le contexte actuel, la performance de l'entreprise s'apparente aussi à la performance de sa Ressources Humaines qui s'explique par, l'intégration de la fonction elle – même à la stratégie de l'entreprise, ainsi sa pérennité qui repose sur ces capacités a créé une valeur ajoutée.

Pour M. Lebas, La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé<sup>2</sup>.La performance RH est intimement lié à l'appréciation du climat sociale et donc des conditions de travail.

En Algérie et comme partout ailleurs dans le monde, les conditions au travail sont reconnues comme un enjeu de santé et de l'ordre public. La question qui se pose d'emblée

---

<sup>2</sup> M.LEBAS, performance : Mesure et management (faire face à un paradoxe), Group HEC, Paris, 1998, P62.



pour est de savoir comment on s'en occuper afin d'améliorer les choses en imposant à toutes les organisations une commission interne qui se charge d'hygiène et sécurité d'une part et de renforcer le contrôle des inspections de travail d'autre part afin d'assurer les conditions de travail idéal pour booster les employés à réaliser les meilleurs performances.

C'est dans ce cadre, que s'inscrit notre présent travail .En effet nous nous sommes intéressés à l'étude des conditions de travail et la performance ressources humains en sein de l'entreprise « BATICOMPOS ».

De ce fait, la problématique que nous essayerons d'éclairer s'intéresse à déterminer « **quel est l'impact des conditions de travail sur la performance des ressources humaines ?** ».De cette question principale découlent d'autres sous questions :

1. Les salariés de l'entreprise « BATICOMPOS » sont-ils satisfaits des conditions de travail ?
2. sur quels critères on mesure de la performance des ressources humaines ?

Pour tenter de répondre à ces questions nous posons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01** :L'amélioration des conditions de travail influence positivement sur la performance ressources humaines.

**Hypothèse02** :L'insatisfaction des ressources humaines aux conditions de travail contribué à une baisse de productivité.

Pour mener cette étude nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré sur les aspects théoriques relatifs aux conditions de travail ainsi que l'amélioration des conditions de travail en Algérie. Le second chapitre portera sur la performance au travail et sa mesure.

Dans le chapitre 3 nous nous sommes focalisées en premier lieu sur la présentation de l'organisme d'accueil, puis la présentation de la méthodologie de la recherche et on terminera par l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête.

# ***CHAPITRE I :***

***Les aspects théoriques sur les  
conditions de travail***

# Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

## Introduction :

Les questions relatives aux conditions de travail revêtent une importance cruciale qui ont poussé plusieurs chercheurs en GRH et en sociologie des organisations voire même et surtout des ergonomes à trouver des réponses afin de trouver une adéquation entre le travail et l'homme dans son lieu de travail.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première sera consacrée à la définition des conditions de travail, la deuxième aux théories relatives aux conditions de travail, la dernière se penchera sur les conditions de travail en Algérie et leurs améliorations.

## Section 01 : définition des conditions de travail :

La question relative aux conditions de travail est si importante, que les définitions se sont variées.

Pour l'OIT, Les « conditions de travail » désignent les conditions concrètes dans lesquelles s'effectue un travail donné (durée, dangerosité, pénibilité, etc.), mais aussi toute une série d'éléments qui débordent le lieu de travail à strictement parler (salaire, statut, sécurité sociale, etc.)<sup>3</sup>.

Cette définition sera complétée par deux pactes dont le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, adopté par l'Assemblée générale le 16 décembre 1966 qui dans son article 7 développe une définition du contenu des conditions de travail très extensive

En Europe la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne adoptée en 2000<sup>4</sup>, à force de loi depuis l'adoption du Traité de Lisbonne en 2007. Elle comprend un Article soit l'article 31 relatif aux conditions de travail :

Selon l'article 31 les Conditions de travail justes et équitables stipulent que :

1. Tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité.

---

<sup>3</sup>Cédric Leterme : L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT) CRISP | « Courrier hebdomadaire du CRISP » 2016/12 n° 2297 | pages 5 à 42 ISSN 0008-9664 p21.

<sup>4</sup>« Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne », Journal officiel des Communautés européennes, Luxembourg, 18 décembre 2000, C 364/1, p 15.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

2. Tout travailleur a droit à une limitation de la durée maximale du travail et à des périodes de repos journalier et hebdomadaire, ainsi qu'à une période annuelle de congés payés.

Dans le contexte actuel, aborder les conditions de travail revient à aborder à leur côté le climat sociale

En effet, les deux notions englobent une multitude d'aspects et de facteurs en interaction, représentant l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail. P. Jardillier<sup>5</sup> en dénombre 14 répartis en Quatre rubriques :

**Tableau n°1 : Inventaire des facteurs liés aux conditions de travail (d'après p.jardillier)**

I - Du travail lui même	Contenu et charge de travail	1 - Efforts physique + charges + cadences
		2 - Sécurité physique (mode opératoire et produits)
		3 - Niveau de travail (compétence qualification)
	Implication psychologique	4 - Implication personnelles (attributions, délégation, responsabilité)
		5 - Possibilité de développement personnel
	Contenu psychologique	6 - Structures et modes de fonctionnement
		7 - Relations paritaires et représentations
II - De l'environnement du travail	8 - Environnement physique, collaboration et décor industriel	
	9 - Horaires de travail	
	10 - Mode de rémunération	
III - De l'insertion de l'entreprise dans l'environnement local	11- transport - logement	
	12 - Equipement social de l'entreprise	
IV - Du contexte global	13 - Situation de l'emploi	
	14 - Considération	

Source : J.P.Citeau, GRH : principes généraux et cas pratique, p .169.

De son côté M.de Montemolin<sup>6</sup> considère que les conditions de travail expriment tous ce qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs. Il distingue :

<sup>5</sup>Cité par Mr. TABETI Habib, Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam : Conditions de Travail et Climat Social Dans les PME Algériennes (Etude Exploratrice des Facteurs de gouvernance sociale et d'optimisation des Ressources Humaines dans les PME de la Wilaya de MASCARA) p3

<sup>6</sup>Ibid. p4.

# Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

## **1.1. Les conditions physiques :**

C'est à dire les caractéristiques des outils, des machines de l'environnement immédiat de poste de travail (bruit, chaleur, éclairage...), les conditions organisationnelles, notamment les horaires, les procédures prescrites.

## **1.2. Les conditions sociales :**

En particulier la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie, les conditions de transport.

## **1.3. Hygiène au travail :**

Est la science et l'art de détecter, d'évaluer et de maîtriser les nuisances et les facteurs de l'environnement professionnel qui peuvent altérer la santé et le bien être des travailleurs et des membres de la communauté.

De ce qui précède, nous pouvons dire que les conditions de travail désignent l'ensemble des paramètres : -Organisationnels, Normatifs, Managériaux, Techniques, Matériels et Humains, qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à son travail par une personne pour contribuer à son épanouissement et à sa réalisation<sup>7</sup>.

## **Section02 : rappel des principales théories relatives aux conditions de travail :**

L'organisation scientifique de travail est née par les expériences de Winslow Taylor la fin de XIX<sup>e</sup> siècle, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés est ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation Cette dernier a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés.<sup>8</sup>

### **2.1. Frédéric Winslow Taylor :**

Frédéric Winslow Taylor est né en 1856 aux États-Unis. Ingénieur américain de formation il développées un meilleur moyen d'améliorer la productivité des salariés soit ce qui l'a nommé the One Best Way, connue sous l'organisation scientifique du travail.

Le point de départ de son approche était de spécifier par des études la meilleure façon de faire un travail dans les ateliers. L'objectif visé était l'élimination des

---

<sup>7</sup>Hervé Garlet et José Raza Findranaly : LES CONDITINS DE TRAVAIL : QUELLE DEFINITION ?« Livreblanc sur les conditions de travail des fonctionnaires et des agents publics », 2014, ISBN : 978-2-9549157-0-8

<sup>8</sup>Jean-Marie Peretti, ressources humaines ,8<sup>e</sup>édition Vuibert, paris, 2003-2004, p4.

# Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

mouvements inutiles et des temps morts. Taylor résume les résultats de son étude sous quatre principes :

**1. La division horizontale du travail :** Ce principe d'organisation conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer « the one best way », la meilleure façon de faire.

**2. La division verticale du travail :** Cette conception de l'entreprise vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail .ce principe incite à placer « the right man on the right place », la meilleure personne à la bonne place.

**3. Le salaire au rendement :** La mise en place d'un système de rémunération incitatif, basé sur un salaire fixe et un salaire variable dépendant du nombre de pièce fabriquée, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers.

**4. Le contrôle du travail :** L'instauration d'un système de contrôle du travail très strict à travers lequel chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé et dans les limites du temps alloué.

Bien que, et comme signalé au départ, le modèle taylorien visait l'amélioration de la gestion de la production proprement dite au dépit de l'amélioration du travail, des limites relatives aux dysfonctionnements sociaux se sont apparues<sup>9</sup> car les cadences imposées à l'homme par la machine ou par le chronométrage, la monotonie du travail, la négation l'initiative individuelle, engendrent à terme des dysfonctionnements sociaux (Trun over, absentéisme, accidents du travail...) traduisant voire même la démotivation des salariés.<sup>10</sup>

## 2.2. Henri Fayol (1841-1925) :

Il s'est préoccupé de l'administration des entreprises, et a étudié les problèmes de commandement. Sa pensée est complémentaire à celle de Taylor puisqu'il analyse la nature de la fonction de direction dans les entreprises. Les tâches administratives se résument selon Fayol à cinq infinitifs « p o c c c » :

- **prévoir et planifier** : consiste à fixer des objectifs et à déterminer les actions permettant de les atteindre, concrétiser.

---

<sup>9</sup> Jean-Michel plane, management des organisations ,1<sup>er</sup> édition DUNOD, paris, 2003, pp 8 -9.

<sup>10</sup> RAHALI Amina Souad « les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise », université Abou-BEKR BELKAID-Tlemcen.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

- **organiser** : consiste à mettre en place les moyens indispensables au fonctionnement de l'entreprise.
- **commander** : gérer les hommes, donner les ordres et les directives.
- **coordonner** : harmoniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir la cohérence et l'efficacité.
- **contrôler** : vérifier si tout se passe conformément au programme adopté et aux principes admis.

La finalité de ses travaux est de montrer qu'un dirigeant peut obtenir les meilleures performances de son personnel par ses qualités de commandement des hommes et d'administration des choses .Dans cette aspect, il a formulé 14 principes susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise :

1. **La division du travail** : ce principe implique également une forte spécialisation des travailleurs dans une seule tâche pour pouvoir augmenter sa production et gagner de temps.
2. **L'unité de commandement** : chaque employé doit avoir qu'un seul chef et il ne peut donc pas exister de dualité de commandement.
3. **Le principe d'autorité et de responsabilité** : l'autorité est envisagé par l'auteur comme étant à la fois statutaire et personnelle, accompagnée des responsabilités correspondantes.
4. **Le principe de discipline** : correspond à l'obéissance, l'assiduité et le respect des conventions établies entre l'entreprise et ses salariés.
5. **L'unité de direction** : un seul projet commun pour un ensemble d'opérations poursuit un seul but.
6. **Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général** : c'est placer l'intérêt de l'employé après celui de l'organisation.
7. **L'autorité de la hiérarchie** : chaque personne doit connaître sa position hiérarchiques pour pouvoir bien exécute les ordres.
8. **La clarté de la hiérarchie** : il s'agit du principe d'administration hiérarchique.
9. **La décentralisation du pouvoir** : conserve un maximum d'autorité et le partage ou transformation de pouvoir.
10. **La prise d'initiatives** : dans la conception et l'exécution du plan.
11. **Le sens de l'esprit de corps** : c'est l'union du personnel.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

**12. Un système de rémunération équitable :** la rétribution doit être équitables encourager la création de valeur économique.

**13. L'équité :** la manière dont sont gérés les salariés doit susciter un sentiment de justice sociale.

**14. La stabilité de personnel :** les salariés des entreprises prospèrent et doivent être stables, car l'instabilité du personnel est envisagée comme la conséquence de dysfonctionnements sociaux ; elle est considérée comme une source de non performance.<sup>11</sup>

### 2.3. L'école des relations humaines :

La notion de condition de travail a connu une évolution significative permettant un changement historique de la prise en compte des phénomènes sociaux, qui sont auparavant dominés par l'approche mécaniste qui considérait les travailleurs comme des machines.

L'école des relations humaines s'est développée à la fin des années 1930, en réaction à l'école classique rationaliste (déshumanisation du travail, qui a réduit l'homme à l'état de machine, salaires au rendement ....) qui montre ses limites à travers un absentéisme important et une montée des conflits sociaux durs.

L'école des relations humaines a permis de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises .Son initiateur Elton Mayo (1880-1949), professeur à Harvard.<sup>12</sup>

#### 2.3.1. ELTON MAYO :

George Elton Mayo (né le 26 décembre 1880 à Adélaïde, Australie mort le 7 septembre 1949) est un psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines, Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

En 1922, il émigre aux Etats –Unis et se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle et le comportement au travail .Ses principales contributions sont le fruit de recherches empiriques menées de la « *Western Electric* » moment des expériences de *Hawthorne*.

---

<sup>11</sup> Jean-Michel Plane, op cité, pp 26-28.

<sup>12</sup><https://sites.google.com/site/3wconsultingma/management/module-i-l-histoire-du-management/chapitre-iii-l-ecole-des-relations-humaines>, consulté le 12 /04 /2019 à 15 H:00.



## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

En premier lieu, la recherche est portée sur la transformation des conditions du travail. Au début, cette étude était basée sur le changement à plusieurs reprises, des conditions de six (06) ouvriers dans un atelier (éclairage, temps de repos, rémunération, horaire de travail ...).

L'étude a essayé de montrer l'influence des attitudes et des relations de travail sur le rendement ou la productivité .Par la suite, plus de 1600 entretiens sont réalisés auprès des employés dans le but de monter l'importance de l'opinion du personnel.

L'étude menée par Mayo .E est réalisée à l'usine de Western Electric dans le but initial d'établir un lien entre les conditions de travail et la productivité.

Mayo. Étudie le comportement d'un groupe de six femmes qui travaillaient à l'assemblage de relais pour le téléphone .Il augmente le temps de pause, discute avec elles, il préconise la distribution des primes, résultat : explosion de la production.

A partir de cette expérience, Elton Mayo a démontré l'importance de l'homogénéité d'un groupe de travail (objectifs propre, solidarité) et de la participation (discussion, coopération) dans l'efficacité du travail.

### **2.3.2. Abraham Maslow (1908-1970) :**

Abraham Maslow a élaboré sa théorie de motivation à partir de l'hypothèse suivante : les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins et ils sont motivés pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de ces besoins dans leur vie<sup>13</sup> .

A partir de là, il a construit le modèle hiérarchique des besoins le plus connu .Il a classé les besoins humaines par ordre de satisfaction graduelle sur une pyramide, et il distingue cinq besoins classés par le degré de satisfaction et un ordre de priorité croissant : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'estime et les besoins d'accomplissement.<sup>14</sup>

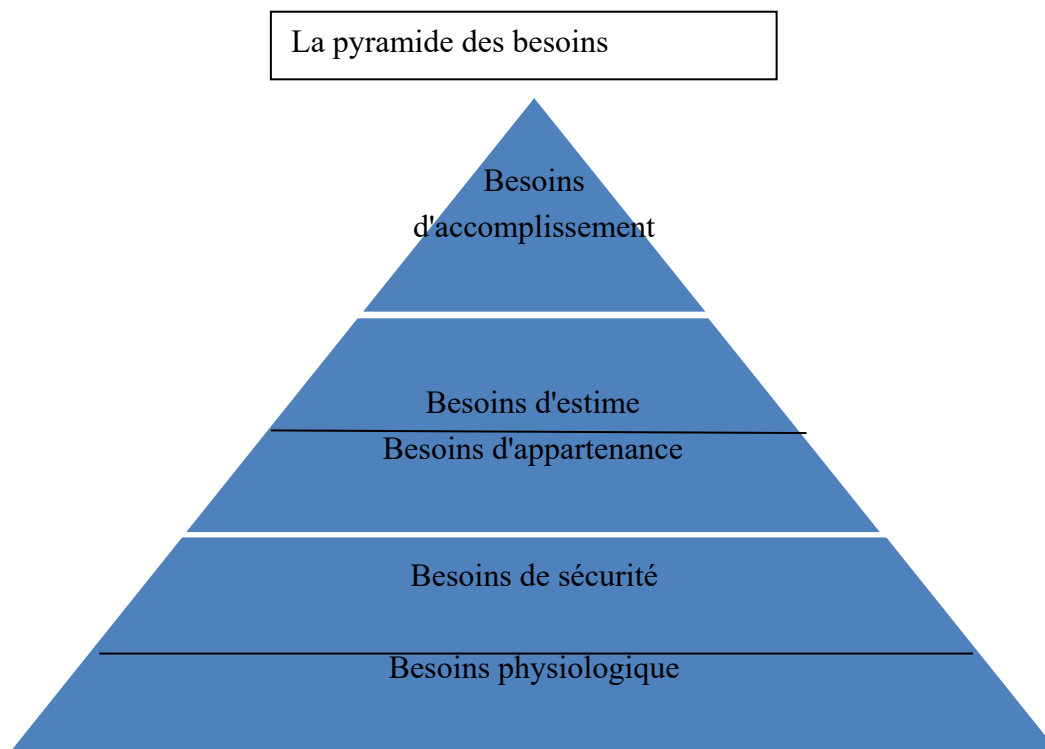
---

<sup>13</sup>CHEDJGHOUDJ EL Hadi LE MANAGEMENT Théorie et pratiques, office de publications universitaires, Alger, 2012, p : 190.

<sup>14</sup> Claude LEVY-LEBOYER, la motivation dans l'entreprise, 2ème édition d'organisation, Paris 1998, p 30.

# Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

Figure n°1 : La pyramide des besoins



**1. Les besoins physiologique** : c'est le plus bas de la pyramide, ils visent à assurer la survie .Ils contiennent les besoins en nourriture, en air, en sommeil, en couvert.

**2. Les besoins de sécurité** : ils portant sur la protection contre le danger ou la menace, la sécurité de l'emploi, d'assurance et de retraite.

**3. Les besoins sociaux** : ceux sont les besoins d'appartenance et d'affiliation. La volonté d'être admis au sien d'un groupe conduit l'individu à construire des relations qui vont au-delà des nécessités professionnelles qui sont plus chaleureuses.

**4. Les besoins d'estime** : les agents doivent être respectés et reconnus, respectés par eux même .Les responsable auront à valoriser le travail accomplis à en souligner la difficulté, à reconnaître les compétences individuelle et collective.

**5. Les besoins de réalisation** : « devenir de plus en plus ce qu'on est de devenir tout ce qu'on est capable d'être ».

Cependant, la classification des besoins de manière hiérarchique, qui impose de satisfaire un besoin avant d'atteindre le suivant, c'est -a- dire que les besoins les plus bas dans la pyramide doivent être satisfait en priorité avant ceux positionnés à l'étage supérieur.

# Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

## 2.3.3. Frédéric Herzberg (1923-2000) :

Il a construit ses idées autour de la théorie des deux facteurs. Cette dernière stipule qu'il existe des facteurs représentant des pré-requis environnementaux qui n'apportent pas directement sur la motivation, mais dont l'absence amène à l'insatisfaction. L'idée principale est que les causes de la satisfaction ou de la motivation au travail ne sont pas les mêmes que celles de l'insatisfaction. Les deux types de facteurs qui sont :

### A. les facteurs d'hygiène :

C'est la base de la bonne santé des relations humaines dans l'entreprise, ce sont les relations avec les supérieures et avec les collègues, les avantages sociaux, le salaire et conditions matérielles de travail .Ils est nécessaire pour la satisfaction du personnel mais pas suffisant

### B. Les facteurs moteurs :

Ce sont les facteurs de dynamique, il s'agit de possibilités des carrières, des responsabilités, de l'appréciation exprimée des performances et du sentiment de pouvoir se réalise. Leur absence ne provoque pas l'insatisfaction, mais s'ils sont mis en œuvre, ils déclenchent la satisfaction et la motivation au bénéfice de production.<sup>15</sup>

## 2.4. La nouvelle discipline : les sciences ergonomiques : L'ergonomie

Etudie les interactions entre les personnes et leur environnement du travail. Les recherches dans ce domaine ont pour objectif d'optimiser la relation entre l'utilisateur et son équipement professionnel afin d'améliorer les conditions de travail.

Avant d'entrée dans les détails nous allons définir d'abord l'ergonomie.

### 2.4.1. Définition de l'ergonomie :

C'est une étude multidisciplinaire du travail humain, pour remédier à : l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale et réduire la fatigue professionnelle.<sup>16</sup>

Elle peut être aussi défini comme l'étude quantitative et qualitative du travail dans l'entreprise visant à améliorer les conditions de travail et accroître la productivité,

---

<sup>15</sup> PLANE Jean Michelle, théorie des organisations 2ème édition, Durant, Paris 2000, PP 41-43.

<sup>16</sup> Gravitz M .Lexique des sciences sociales .7ème éd, édition Dalloz, Paris, 1999, p56.

# Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

mais aussi à atteindre une meilleure adaptation entre une fonction, un matériel et son utilisateur.

Pour l'**international Ergonomics Association (IEA)**, l'ergonomie (ou les facteurs humains) est la discipline scientifique qui vise la compréhension des interactions entre les êtres humains composantes d'un système. Le mot «ergonomie» provient du ergon (travail) et nomos (lois), désignant ainsi l'ergonomie comme la science du travail .L'ergonomie est une discipline orientée vers les systèmes qui s'étendent aujourd'hui à tous les aspects de l'activité humaine.

La profession d'ergonome applique des théories, des principes des méthodes et des données afin d'optimiser le bien-être des êtres humains et la performance globale des systèmes.

Les ergonomes contribuent à la conception et à l'évaluation des tâches, du travail, des produits, des environnements et du système en vue de les rendre compatibles avec les besoins, les compétences et les limites des personnes.

Pour se faire, les ergonomes praticiens doivent posséder une large compréhension des champs de la discipline .Car l'ergonomie, préconise une approche globale dans laquelle les facteurs physiques, cognitifs, sociaux, organisationnels et même environnementaux (et autres facteurs pertinents) sont pris en compte.

Il est fréquent que les ergonomes œuvrent dans des secteurs économique ou des domaines particuliers .Mais ces domaines ne sont pas mutuellement exclusifs et ils changent constamment : de nouveaux secteurs émergent, d'autres s'ouvrent vers de nouvelles perspectives...etc.<sup>17</sup>

## 2.4.2. Les type de l'ergonomie :

L'ergonomie se subdivise en deux principaux types, qui sont les suivants :

### A. Ergonomie de correction :

Il s'agit des corrections qui trouvent lieu dans des situations de travail, suite à des enquêtes ou des réorganisations. Elle tente de répondre directement à des anomalies se traduisant le plus souvent soit par :

---

<sup>17</sup><https://www.efficience-ergonomie.com/definition-de-lergonomie>, consulté le 15 /04/2019 à 20 :15H.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

- Une atteinte au confort de travail, à la santé ou la sécurité des salariés.
- soit à un problème de production en qualité ou en quantité

### **B. Ergonomie de conception :**

Appelée aussi Ergonomie de projet ou d'organisation. Elle intervient très précisément en amont des situations de travail. Il s'agit-là d'un temps précieux pour projeter la place de l'homme au travail.

Le système futur cherche à se poser les bonnes questions et trouver les meilleurs rapports coût -efficacité.

Un des versants de l'ergonomie de conception concerne l'aménagement de nouveaux espaces de travail ou d'ateliers : l'expérience tirée de l'existence permet de faire des choix judicieux applicables aux nouvelles installations.<sup>18</sup>

### **2.4.3. Les domaines de l'ergonomie :**

Il existe des domaines de spécialisation à l'intérieur de la discipline, qui représentent des compétences approfondies sur des attributs humains particuliers ou des caractéristiques de l'interaction humaine. De manière générale, les domaines de spécialisation sont les suivants :

**A. L'ergonomie physique :** elle s'occupe des liens entre les caractéristiques physiologiques, biomécaniques, et l'activité physique des hommes .Les thèmes pertinents comprennent les postures de travail, la manipulation d'objet, les mouvements répétitifs , les troubles musculo-squelettiques, la disposition du poste de travail ,unité et la santé.

**B. L'ergonomie cognitive :** elle s'intéresse aux processus mentaux (tels que la perception, la mémoire, les raisonnements et les réponses motrices) influant sur l'interaction entre les hommes et les autres éléments des systèmes .Les thèmes pertinents comprennent la charge mentale, la prise de décision, la performance experte, l'interaction homme –machine, la fiabilité humaine, le stress professionnel et la formation dans leur relation à la conception personne-système.

**C. L'ergonomie organisationnelle :** elle s'intéresse à l'optimisation des systèmes sociotechniques, ce qui inclut les structures, les règlements et les processus

---

<sup>18</sup> Pierre Catilina, Marie Claire, MARIE Claire Roure Mariotti, médecine et risque au travail, édition Masson, Paris, 2002, p596.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

organisationnels. Les thèmes pertinents comprennent la communication, la gestion des ressources collectifs ,la conception du travail, la conception des horaires de travail ,le travail en équipe ,la conception participative ,l'ergonomie communautaire ,le travail coopératif ,les nouvelles formes de travail ,la culture organisationnelle ,les organisations virtuelles, la gestion par qualité .<sup>19</sup>

### 2.4.4. Les conditions d'ambiance physique de travail :

Elles regroupement notamment :

**-Les conditions d'ambiance sonore :** concerne l'exposition des travailleurs aux bruits, aux perceptions des signaux auditifs ...

**-Les conditions d'ambiance thermique :** Quand le travailleur est exposé au froid, chaleur et aux courants d'air.

**- Les conditions d'ambiance visuelles :** Cette dernière est l'une des conditions essentielles d'un travail efficace, qui est la possibilité de voir l'extérieur et d'avoir la lumière naturelle. En plus ,on peut parler aussi des conditions d'hygiène atmosphériques ( qualité de l'aire ),le rayonnement (exposition ou onde ),l'état de salle ,l'état générale de l'espace de travail ,l'électricité statique et les odeurs .<sup>20</sup>

### 2.4.5. La charge physique et la charge mentale :

L'ouvrier quel que soit le poste qu'il occupe peut ressentir une fatigue physique ou mentale, ou bien les deux au même temps :

**A. La charge physique :** Selon Claude Piganiol la charge physique à lieu lorsque le travail : « engendre une augmentation des dépenses énergétiques, et /ou connaît des dépenses correspondant à certaines postures, certains travaux typiques, où des activités sportives ».

Autrement dit, la charge physique correspond aux différents gestes effectués par un travailleur pendant son travail. Ces charges physiques se décomposent en charge dynamique, et charge statique ou posturale.

---

<sup>19</sup><https://docplayer.fr/15725452-Naissance-developpement-et-evolution-de-l-ergonomie-origine-du-terme-ergonomie.html>,consulté le 25 /04 /2019 à10H.

<sup>20</sup>Citeau. JM. Gestion des ressources humaines, (principes généraux). 2eme édition, Armand colin, Paris, 1997, P 207.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

- **La charge dynamique :** elle consiste à répéter les différents efforts développés au cours du travail par le travailleur, en notant la durée et la fréquence de ceux-ci selon les méthodes, l'estimation s'effectue soit directement sous forme de cotation ou bien indirectement.<sup>21</sup>

- **La charge posturale :** Il s'agit de répéter par l'observation des différentes positions prises par les travailleurs durant le travail en tenant compte ici aussi de leur durée et de fréquence. Il faut y ajouter les gestes qui les accompagnent notamment les extensions des bras devant, en hauteur, position des bustes...etc.

**B. La charge mentale :** Elle est difficile à déterminer, car il n'existe pas de normes et de méthodes exactes de définition et d'évaluation de la charge mentale.

Elle est définie par l'ensemble des opérations mentales effectuées par un travailleur lors de son activité professionnelle, efforts de concentration, de compréhension et aussi pressions psychologiques.

Les indices qui peuvent attirer l'attention et être l'occasion d'effectuer une évaluation de la charge mentale sont : la fatigue, la détérioration des performances, l'augmentation des rebuts, un niveau élevé d'absentéisme ou la rotation des tâches.<sup>22</sup>

### 2.5. L'organisation de travail et ses nouvelles formes :

L'amélioration des conditions de travail, ne doit pas se limiter sur les aspects physiques et celles de l'environnement immédiat du travail, mais elle doit toucher le contenu de travail.

Suite aux critiques de l'organisation scientifique, de nouvelles formes d'organisation de travail ont été expérimentées, comme décrit ci-dessous :

#### A. La rotation :

Cette technique consiste à inter changer les opérateurs de différents postes de travail de manière à rompre une certaine, monotonie. La rotation sur des postes de travail de même nature est courante, bien qu'elle ne soit réalisable qu'au prix d'une égalisation des qualifications. Elle est, la plupart du temps soit laissée à l'initiative de la maîtrise, soit fixé par le planning. De plus en plus, se développe une politique

---

<sup>21</sup>Cadin L, et autres. Gestion des ressources humaines. Paris, 1997, P 124.

<sup>22</sup> Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines 15<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007 .P .176 .

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

d'élargissement par rotation sur des postes de nature différents. Dans ce cas, une formation aux différents postes est nécessaire, elle se traduit par la polyvalence des opérateurs.<sup>23</sup>

### **B. La polyvalence et la plurivalence :**

- **Les postes polyvalents :** Sont ceux sur lesquels le salarié change de tâches, en utilisant des modes opératoires différents. La responsabilité qu'il assume ne sont en elles-mêmes pas supérieures mais il doit faire preuve d'une adaptation plus grande, l'exercice d'un poste polyvalent nécessite généralement une formation formelle aux différentes tâches à assurer.<sup>24</sup>

La polyvalence constitue une forme d'organisation de travail, basée sur le principe de la non-spécialisation. Plus précisément, la polyvalence est la qualité de celui qui peut exercer plusieurs activités différentes et qu'elle est une manifestation de l'engagement personnel et professionnel.

- **Les postes plurivalents :** Sont ceux sur lesquels le salarié change de tâche selon un système fixé par la hiérarchie ou établi par lui. , il utilise une gamme d'outils ou d'équipements plus variés. Ces modes opératoires sont identiques ou très voisins et donc une formation formelle n'est pas en générale nécessaire pour les préparer.<sup>25</sup>

### **C. L'élargissement :**

L'élargissement consiste en une recombinaison partielle d'opérations parcellisées.<sup>26</sup>

### **D. L'enrichissement des tâches :**

Consiste à donner plus de responsabilité à l'opérateur en lui confiant des tâches plus qualifiées, comme l'entretien, des tâches de réglage et de contrôle de qualité.<sup>27</sup>

### **E. Le groupe de production :**

Il s'agit de nombreuses formes de travail en groupe ou en équipe de production qui se sont développées au confluent de deux influences :

---

<sup>23</sup>Citeau. JM. Op-cite. P 210.

<sup>24</sup>Dimitri WEISS, ressources humaine, 3eme édition, édition d'organisation, Paris 2005, P 481.

<sup>25</sup> Idem <sup>23</sup>

<sup>26</sup> Jean Marie Peretti .Op-cite .P.178.

<sup>27</sup> Idem<sup>26</sup>



# Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

La première est une exigence générale de flexibilité en impliquant des salariés capables de s'adapter à des conditions techniques et économiques changeantes.

Quant à la deuxième, il s'agit d'un souci, plus inégalement répartis de créer des conditions de travail plus satisfaisantes pour les salariés en terme d'autonomie, d'interaction avec d'autres et de compréhensions du sens de leur action.<sup>28</sup>

## 2.6. La sécurité au travail :

« La sécurité au travail signifie l'absence de tout danger au moment du travail et pendant le trajet du domaine au lieu de travail »<sup>29</sup>

Une législation protectrice est mise en place. Elle s'est renforcée depuis le XX<sup>ème</sup> siècle. Le chef d'entreprise est le premier responsable et est obligé d'instaurer et d'appliquer les règles de protection car il constitue une première incitation à une politique active de prévention<sup>30</sup>.

De plus, l'entreprise est tenue de présenter chaque année « le programme des actions relatives à l'hygiène et à la sécurité pour l'année à venir » au comité d'entreprise qui l'examine. Ce qui se fait à l'aide d'une méthode actualisée pour analyser des données, permettant ainsi aux entreprises de faire une meilleure prévention et de lutter contre les accidents de travail.

Quant à l'employeur, il doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement sur la base d'une évaluation des risques existants dans son entreprise, en mettant en œuvre des mesures appropriées, découlent des principes généraux de prévention suivants :

- Adapter le travail à l'homme
- Combattre les risques à la source
- Tenir compte de l'état de l'évolution de la technique
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux

---

<sup>28</sup> Dimitri W. Op-cite .P 483.

<sup>29</sup> MOUTON Jean Pierre, et CHABOUD Jack, La sécurité en entreprise, édition Dunod, Paris, 2003, P8.

<sup>30</sup> Jean Marie Peretti, Op-cite, p 435.

# Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

- Planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants.
- Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs

De ce qui précède, le management de sécurité et de la santé au travail devient un enjeu majeur des politiques RH pour deux raisons :

La première raison est liée aux exigences croissantes des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise .L'enjeu de la personne en tant que salarié, sa protection des risques, son confort et son bien-être doivent être prises en compte.

La deuxième raison est liée aux enjeux financiers. En effet, des coûts sont induits par des mauvaises conditions de travail, de santé et sécurité.

## **2.7. Les objectifs de l'ergonomie :**

La diversité de l'ergonomie réside dans sa tension entre deux objectifs : des objectifs centrés sur l'organisation et ceux centrés sur l'individu.

### **2.7.1. Les Objectifs centrés sur les organisations et sur leurs performances :**

Cette performance peut être appréhendée sous différents aspects :- Efficacité. - Productivité.- Fiabilité.-Qualité et - Durabilité.

### **2.7.2. Les objectifs centrés sur les personnes :**

Ils se déclinent sous différentes dimensions : - Sécurité.- Santé.-Confort.-Facilité.- d'usage.- Satisfaction.- Intérêt de travail.et -Plaisir.<sup>31</sup>

## **Section03 : L'amélioration des conditions de travail en Algérie**

L'avènement des nouvelles technologies et de nouveaux modes d'organisation du travail, l'évolution de la réglementation, les contraintes budgétaires, les attentes des travailleurs, le coût des accidents du travail et des maladies professionnelles obligent

---

<sup>31</sup> Pierre Falzon, Nature, Objectif et connaissances de l'ergonomie, (sous-direction de pierre Falzon, ergonomie), éd, édition presses universitaire de France, Paris, 2004, P 23.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

désormais les entreprises à intégrer la prévention des risques comme un facteur de performance dans les systèmes de gestion des ressources humaines.

Dans ce cadre, il convient d'instaurer une réelle démarche de prévention qui doit s'appuyer sur des principes fondateurs, une politique clairement définie explicitement formulée et portée à la connaissance de tous. La législation et la réglementation relatives à la santé et à la sécurité au travail ont pour objectif la préservation des personnes, des biens et l'environnement.

L'Algérie a mis en place tout un dispositif de prévention basé sur un ensemble de moyens législatifs et réglementaires, techniques et de contrôle<sup>32</sup>. En Algérie, afin d'améliorer les conditions de travail différents organismes interviennent pour contrôler et vérifier la nature de travail, parmi nous citons :

### **3.1. La commission d'hygiène et de sécurité environnement :**

Le code du travail algérien a exigé l'installation des commissions paritaires qui veillent sur l'hygiène et la sécurité et environnement dans les lieux du travail. Cette instauration trouve lieu dans loi n° 11-90, chapitre II, qui aux termes de l'article 3 et vu la loi 88-07 du 26 janvier 1988(relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail) la commission d'hygiène et de la sécurité environnement a pour attributions :

-De s'assurer de l'application des prescriptions législatives et réglementaires en vigueur, en matière d'hygiène et de sécurité et de suggérer les améliorations jugées nécessaires ;

-De procéder à toute enquête, à l'occasion de chaque accident du travail ou maladie professionnelle grave, aux fins de prévention ;

-De contribuer à l'information des travailleurs, ainsi qu'à la formation et au perfectionnement du personnel concerné, en matière de prévention des risques professionnels et de développer le sens du risque professionnel et l'esprit de sécurité dans les lieux de travail ;

-D'établir des statistiques relatives aux accidents du travail et maladies professionnelles et un rapport annuel d'activités ;

---

<sup>32</sup> ZAOUANI et FEDILA : L'organisation de prévention, IFACT ,2013-2014 .P 2.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

Ces commissions peuvent, par ailleurs, procéder à l'inspection des lieux de travail, en vue de s'assurer de l'existence de bonnes conditions d'hygiène et de salubrité, du respect et de l'application des prescriptions réglementaires en matière de contrôles périodiques et de vérification des machines, installations et autres appareils, du bon entretien et du bon usage des dispositifs de protection.

Elles sont aussi associées à toute enquête menée à l'occasion de chaque accident de travail ou de chaque maladie professionnelle.

### **3.1.1. Les attributions de la Commission d'Entreprise :**

Les dispositions de l'article 8 du décret exécutif 05-09 du 8 janvier 2005 relatif aux commissions paritaires et aux préposés à l'hygiène et à la sécurité. Permet aux commissions d'entreprise<sup>33</sup> :

- De coordonner et d'orienter les activités des commissions d'unité et de participer à l'élaboration de la politique générale de l'organisme employeur en matière d'hygiène et de sécurité et d'examiner et /ou de participer à l'élaboration, au suivi, et au contrôle des programmes annuels et/ou pluriannuels de prévention des risques professionnels établis au sein de l'organisme employeur ;
- D'organiser des séminaires, rencontres et stages à l'intention des membres des commissions d'unité et de réunir toute information et toute documentation de nature à contribuer au développement et au renforcement de l'hygiène, de la sécurité et de la médecine du travail dans les unités ;
- D'établir des statistiques sur les accidents du travail et les maladies professionnelles au niveau de l'entreprise un rapport annuel d'activités qu'elle soumet au responsable de l'organisme employeur ; elle en adresse une copie à l'inspecteur du travail territorialement compétent.
- Conformément aux dispositions de la loi 88-07, les commissions d'hygiène et de sécurité sont instituées obligatoirement, est dans le cas de non application de la loi l'inspecteur du travail peut infliger des pénalités.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>Journal officiel de la république Algérienne n° 04 28 dhou el kaada 1425 9 janvier 2005.

<sup>34</sup><https://www.jeuneafrique.com/emploi-formation/581087/algerie-tout-savoir-sur-les-commissions-paritaires-dhygiene-et-de-securite/>consulté le 26/03/2019à14:00h.

# Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

## 3.2. La médecine du travail :

La médecine du travail a été créée en 1946 initiée par le professeur « Desoille », elle était exclusivement préventive.

L'organisation de la médecine du travail en Algérie reposait jusqu'en 1971 sur 8 associations interprofessionnelles qui touchaient essentiellement des corps de métiers :

- Les bâtiments et travaux publics de la région d'Alger (METRABAL) et de SAHARA.
- Les banques et les assurances (AIBAMT).
- Le port de SKIKDA (SERMATRAP).
- Différentes entreprises de Constantine (SMETIC).
- Différentes entreprises d'Alger (AMTA).

A partir du 1<sup>er</sup> mars 1971 ces organismes qui étaient semi publics ont été placés sous le contrôle du ministre du travail et des affaires sociales. Différents services ont été créés :

-La création de l'organisme national inter-entreprises de médecine du travail (ONIMET).

-En 1974 : la création du centre médico-social (CMS) d'entreprises et d'unités économiques qui devaient améliorer la couverture des travailleurs en matière de médecine du travail.

-En 1979 : des services de médecine du travail ont commencé à être mis en place au sein des secteurs sanitaires universitaires.

-En 1984 : la dissolution de l'ONIMET va conduire à la création des services de médecine du travail dans tous les secteurs sanitaires, puis la loi 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, la sécurité et à la médecine du travail est votée.

La médecine du travail conseille les employeurs et les représentants du personnel sur :

- i. L'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise.
- ii. L'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la santé physique et mentale notamment en vue de préserver le maintien dans l'emploi des salariés.
- iii. La protection des travailleurs contre l'ensemble des nuisances et notamment contre les risques d'accidents du travail ou d'exposition à des agents chimiques dangereux.
- iv. L'hygiène générale de l'établissement.
- v. L'hygiène dans les services de restauration.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

- vi. La mise en place ou la modification de l'organisation du travail de nuit.

### **3.2.1. Les intervenants en médecine du travail :**

Les intervenants en prévention des risques professionnels IPRP sont des acteurs à part entière de l'équipe de la santé au travail et peuvent avoir des profils très variés, leur mission consiste à participer à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail, en complément l'action conduite par le médecin du travail.

### **3.2.2. Objectifs de la médecine du travail :**

Les services de santé au travail conseillent les employeurs, les travailleurs et les représentants du personnel sur les mesures nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels et d'améliorer les conditions de travail.<sup>35</sup>

### **3.2.3. Le rôle du la médecine de travail :**

Le médecin du travail est indépendant et est soumis au secret professionnel médical et industriel. Qu'il soit salarié de l'entreprise ou de service de santé au travail auquel adhère l'entreprise le médecin du travail a un rôle :

- i. Exclusivement préventif : prévenir toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail.
- ii. Il est le conseil de l'employeur, des salariés et de leurs représentants en ce qui concerne notamment :
- iii. L'amélioration des conditions de vie et de travail
- iv. L'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la physiologie humaine
- v. La protection des salariés contre l'ensemble des nuisances
- vi. L'hygiène générale de l'établissement et de la restauration
- vii. La mise en place d'action d'information et de formation
- viii. Le médecin du travail accompagne et conseille l'employeur et les salariés pour la mise en œuvre des mesures de prévention des risques. Il a essentiellement deux missions :

-la surveillance médicale des salariés (par des visites périodiques)

---

<sup>35</sup>Meziane Dalila, rapport sur l'organisation et objectifs de la santé au travail, Epsp tazmalt, p2.

## **Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail**

---

-la surveillance des conditions de travail (par l'étude des postes et des conditions d'exposition aux risques).<sup>36</sup>

### **3.2.4. Les prérogatives de la médecine du travail :**

- La visite médicale d'embauche.
- Des examens périodiques et spéciaux.
- Les examens médicaux obligatoires de reprise.<sup>37</sup>

### **3.3. L'Inspection du travail :**

Elle assure les missions de surveillance et de contrôle préalable(établissements classés)et systématique, et contrôle à posteriori(accident du travail grave ou mortel) ,ainsi que d'information et de conseil pour tout ce qui concerne l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives aux conditions de travail, à la santé et la sécurité en milieu de travail.

### **3.4. L'Institut national de la prévention des risques professionnels (INPRP) :**

La création de l'INPRP est consacrée par le décret 2000-253du 23aout 2000 portant statut de l'établissement sus-dénommé, est cet institut a été créé en remplacement de l'institut national d'hygiène et de sécurité dissoute par décret exécutif du 98-266 du 29 aout1998, il exerce ses activités au profit des salariés et des entreprises.

Il apporte une aide technique aux entreprises en général :

- Etudes et recherches, formation en matière de prévention.
- Assistance technique et documentaire.
- Information (journaux, affiches, brochures, audiovisuels, site web).

### **3.5. La Caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés(CNAS) :**

Outre ses missions de gestion de la couverture sociale ,la CNAS a pour mission en matière de prévention des risques professionnels de définir les mesures et les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir la prévention des risques professionnels dans les entreprises .

Est pour ses actions initiées par la CNAS s'articulent autour de l'élaboration des statistiques nationales, des recommandations pratiques, de contrôles et assistance

---

<sup>36</sup> ZAOUANI et FEDILA, Op-cité, PP, 21-22.

<sup>37</sup> Meziane Dalila, op-cité, p4.

# Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

technique de conseils aux entreprises pour la mise en œuvre de mesures de prévention adaptées ;des mises en demeure dans le cas de la faute inexcusable ou intentionnelle.<sup>38</sup>

## 3.6. Le syndicat :

### 3.6.1. La création du syndicat :

L'union générale des travailleurs Algériennes (UGTA) est le seul syndicat actuellement reconnu par les pouvoirs publics Algériens, créé le 24 .02.1956 par Aissat Idir. Il est le premier syndicat en Algérie avoir le jour, il est un prolongement de mouvement de libération nationale, « il est surtout un outil politique de sensibilisation des travailleurs .Les membres fondateurs étaient essentiellement des syndicalistes Algériens de la confédération générale du travail (CGT) et de la confédération Française des travailleurs ». <sup>39</sup>

### 3.6.2. La définition juridique du syndicat :

Le syndicat est un « groupement de personnes exerçant la même profession, des métiers similaires au des professions connexes, en vue de la défense de leurs intérêts professionnels ». <sup>40</sup>

### 3.6.3. Le rôle des syndicats :

« Le syndicat est appelé à jouer un double rôle : celui d'organe de présentation

De la profession et celui d'animateur de la contestation pour faire aboutir les revendications des travailleurs, comme il peut être une source de propositions ». <sup>41</sup>

Et dans ce contexte nous montrons les rôles suivants :

**A. Le rôle social des syndicats :** Selon ANDOLFATO .D le rôle principal des syndicats est de défendre les intérêts des salariés et de veiller à l'application de la réglementation et la législation au travail. Selon l'auteur, les syndicats luttent pour améliorer les conditions des salariés, « les syndicats contemporaine sont donc

---

<sup>38</sup> ZAOUANIA et FEDILA, Op-cité, PP ,11-14.

<sup>39</sup> BOUROUIBA BOUALEM, Le syndicalisme en Algérie, constat et perspective, Alger, 29, Avril, 2002, P 1.

<sup>40</sup> CORMU GERAR, Vocabulaire juridique, 1ère édition .Paris, mars, 1987, P, 798.

<sup>41</sup> AMOURA AMAR, droit du travail et droit social guide pratique, édition ELMAARIFA, Alger, 2002, P186.



## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

conduit à jouer un rôle important dans les relations professionnelles sur les lieux de travail mais aussi, plus largement, au niveau de la société globale ». <sup>42</sup>

**B. L'intervention syndicale sur les lieux de travail :** Pendant longtemps, la principale activité des syndicalistes d'entreprise était de contribuer avec leurs associés pour réduire les sanctions, les multiples incidents de la vie quotidienne au travail (les machines dangereuses,

Les mauvaises conditions de travail, heures supplémentaires non payées...). Leur fonction principale s'articule autour de « la défense et les recours » consistant à résoudre les problèmes individuels, dans une coopération conflictuelle avec la hiérarchie, bien que cette coopération a engendré une sorte de droit quotidien régissant la vie quotidienne au travail.

**C. L'intervention sociale en dehors de l'entreprise :** En dehors de l'entreprise, les syndicats remplissent beaucoup plus d'autres fonctions, particulièrement avec les organisations d'employeurs, et ils gèrent des organisations sociales de différentes natures, tels la caisse d'assurance maladie, la caisse d'allocations familiales, caisse retraite complémentaire, assurance chômage, et aussi ils gouvernent l'administration pour tous les problèmes économiques et sociaux

**D. Le rôle économique des syndicats :** Ce rôle conduit à faire intervenir d'autres question, notamment celles sur l'embauche, la qualification, soit, tout ce qui concerne les conditions de travail des ouvriers. Bien que le rôle principale de syndicats s'articule autour de la préservation d'un climat social serein pour les salariés, une mission économique leur été aussi attribuée deux rôles sont à distinguer <sup>43</sup> :

- **La question salariale :** Pour la négociation de salaire, les salariés doivent faire appel aux syndicats, ce recours était un des faits repoussant le syndicat par la plus part des patrons et entrepreneurs. À partir de ces faits le syndicat revêt une mission très importante celle de contribuer à la régulation du marché du travail.
- **La reconnaissance des qualifications :** La reconnaissance des qualifications et la confection de grille salariale sont une revendication

---

<sup>42</sup> ANDOLFATO DOMINIQUE et autre, Sociologie des syndicats, édition la découverte, Paris, 2002, P, 11.

<sup>43</sup> LAROCHE PATRICE, les relations sociales en entreprise, édition Dunod, Paris, 2009, P107.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

---

majeure de ce nouveau syndicalisme industriel dont les syndicats interviennent à chaque fois pour résoudre et régulariser.

### 3.7. L'importance de l'amélioration des conditions de travail :

La survie de l'entreprise et sa bonne santé économique dépendent essentiellement de trois facteurs : son aptitude de bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité à créer et entretenir un bon climat social .Il est inutile que l'entreprise soit compétente dans les deux premiers cas, si elle ne prend pas en

Considération le troisième cas ; l'entreprise doit offrir des conditions de travail acceptables au mieux attrayantes pour ses salariés.<sup>44</sup>

L'appréciation des conditions de travail va permettre aux entreprises de s'intéresser aux travailleurs, à ce qu'il devient pour son travail qu'a par sa production .Il est temps de refuser une augmentation de la production qui se fait au dépend de la santé et des possibilités de développement personnel et culture.<sup>45</sup> En effet, il y a une convergence entre une amélioration des conditions de travail et l'efficacité du système productif.

Dans ce cas, la prise en compte des conditions de travail par la direction de l'entreprise amène à une meilleure gestion des ressources humaines et cela permet d'éliminer le conflit social, turnover, absentéisme, améliorer la qualité, réduction des rebuts et le volume de la production dépend beaucoup plus du rendement individuel de l'ouvrier, et ce dernier dépend de l'intérêt porté à son travail qui peut lui éviter des grosses pertes de production.

L'amélioration des conditions de travail est devenue un élément de compétitivité industriel et sachant bien que l'amélioration des conditions de travail ACT pourrait avoir un effet bénéfique sur le conflit des travailleurs sans avoir un effet direct sur le rendement. Les travailleurs soumis à des mauvaises conditions de travail vont le faire payer très cher aux entreprises , en exigent des salaires très élevé ou bien par des comportements couteux .il y a lieu à signaler que la qualité de produit s'améliore quand la durée de travail diminue. Et dans le cas où l'entreprise ne peut pas améliorer les conditions de travail, les deux parties peuvent nouer une collaboration saine par un

---

<sup>44</sup>PIGANIOL Claude, technique et politique d'amélioration des conditions de travail, édition, E.S.F, Paris, P 11.

<sup>45</sup>ROUSTANG (Guy),Le travail autrement, édition Bourdas, 1982, p73.

## Chapitre I: Les aspects théoriques sur les conditions de travail

système de bon partiel et de contre don, à chaque fois que l'employeur augment le salaire des travailleurs, ces derniers offrirons une production très élevée<sup>46</sup>

### **Conclusion**

Les conditions de travail sont considérés comme un indicateur de compétitivité industrielle et sachant bien que l'amélioration des conditions de travail pourrait avoir un effet bénéfique sur le rendement des salariés.

---

<sup>46</sup>Amadien Jean François.Organisation et travail, Coopération, conflit et marchandage. Edition Vuibert, Paris, 1993, P 88.

## ***CHAPITRE II :***

# ***La performance au travail et sa mesure***

### Introduction

Le concept de performance individuelle au travail est particulièrement étudié dans les travaux de gestion des ressources humaines, de comportement organisationnel et de psychologie organisationnelle /industrielle, sans pour autant être clairement défini, conceptualisé et sans pour autant produire des résultats empiriquement exportables.

Ce présent chapitre se divise en deux sections, la première se focalise sur la performance au travail, et la seconde traite la mesure de la performance au travail. :

### Section01 : La performance au travail

La performance est souvent conçue comme une mesure chiffrée, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre cependant, dans son champ actuel, la performance résultant d'un ensemble d'améliorations et des progrès dans une entreprise.

#### 1.1. La notion de performance :

Le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques, parfois appelés "mots valises" ou plus brutalement "mots-éponges".<sup>47</sup>

La performance est un concept difficile à définir de façon précise. D'après la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne SAUCIER « la notion de la performance doit donc, elle aussi, être précisé à chaque fois que l'on veut l'utiliser »<sup>48</sup>

- les caractéristiques fondamentales de la performance

Il existe trois caractéristiques fondamentales de la performance qui sont :

#### 1. Elle se traduit par une réalisation (ou résultat) :

La performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérents entre elle, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation

---

<sup>47</sup> Anne –Marie Fericelli et Bruno Sire, Performance et ressource humaines, éd Economica, Université Paris 2, P2.

<sup>48</sup> Voyer Pierre, tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, éd presse université de Québec, Canada, 2009, P84.

## Chapitre II : La performance au travail et sa mesure

---

dispose d'un potentiel de réalisation (compétences de personnel, technologies, organisation.... Etc.)

### 2. Elle s'apprécie par une comparaison :

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateur, chiffrées ou non .la comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédent, rejoindre ou dépasser les concurrents .Elle donne lieu à une interprétation, à un jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

### 3. La comparaison traduit le succès de l'action :

La performance est une notion relatif (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).<sup>49</sup>

Selon Chandler (1992) : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique .L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise .L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.<sup>50</sup>

D'après Machensnay (1991) : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but de recherche.<sup>51</sup>

Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort, et le comportement .A partir de cela : nous disons, que la performance désigne la réalisation des objectif organisationnels quelles que soient la nature de la variété de ces objectifs, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment, afin d'arriver à obtenir un meilleur résultat et atteindre les objectifs escomptés.

---

<sup>49</sup> BAZIZ NADIA et BAZIZ WARDA, l'impact de la grh sur la performance des travailleurs dans l'entreprise, mémoire master, 2018, P42.

<sup>50</sup> Chandler Alfred, Organisation et performance des entreprise, Ed de l'organisation, 1992, P 221.

<sup>51</sup> Machesnay Michel, Economie d'entreprise, Ed Erolles, 1991, P38.

### 1.2. Les composantes de la performance :

La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux :

#### 1.2.1. L'efficacité :

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économique. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.<sup>52</sup>

De plus en plus, la performance en terme d'efficacité sera appréciée sur la base « d'indicateur de qualité ». Ces indicateurs sont établis sur la base de données industrielles, administratives ou à partir d'enquêtes commerciales.

#### 1.2.2. L'efficience :

L'efficience « est le fait d'atteindre les résultats obtenus et les ressources utilisées d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités et économie de moyens).<sup>53</sup> En d'autres termes l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour atteindre les objectifs (nombre heures de travail même certain indicateur économique et technique peuvent être utilisés pour mesurer l'efficience.

#### 1.2.3. Pertinence :

La pertinence est le degré de lien significatif entre les résultats obtenus et les besoins à satisfaire ou entre les objectifs poursuivis et les besoins à satisfaire.<sup>54</sup>

Elle met en rapport les objectifs et les moyens, pour qu'un système soit pertinent il faut qu'il mette en œuvre les moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés. Elle traduit la cohérence entre les objectifs que la firme s'efforce de réaliser.

C'est –à-dire que cette pertinence représente l'utilité de l'objectif organisationnel.

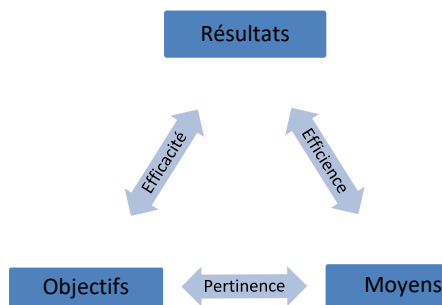
**Figure n°2 : le Triangle illustre la performance sociale**

---

<sup>52</sup> Bernard Martory et Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines, Pilotage sociale et performance* 7<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, Paris, 2008, P167.

<sup>53</sup> Olivier Meier, *Dico de management*, Edition DUNOD, Paris, P38.

<sup>54</sup> Seydou Loua, *Quelle efficacité pour l'enseignement supérieure au Mali*, éd L'Harmattan, Paris, 2016, P22.



Bernard MAR Tory, piloter les performances par les ressources humaines, édition Liaisons France, 2008, p21.

### 1.3. Les approches de la performance ressources humaines :

La performance de la fonction ressource humaine s'explique par, l'intégration de la fonction elle-même à la stratégie de l'entreprise, ainsi sa pérennité repose sur ses capacités à créer de la valeur ajoutée. Cela est détaillé dans les deux approches suivantes :

#### 1.3.1. Approche stratégique :

Pour cette approche, la performance de la fonction ressource humaine provient essentiellement de son aspect organisationnel. Précisément, c'est le niveau d'intégration de la fonction ressource humaine à la stratégie de l'entreprise qui détermine sa performance ou en d'autres termes la cohérence des politiques ressources humaines et la stratégie des entreprises. Le niveau d'intégration précité peut être appréhendé à travers un certain nombre de critères dont :

- La participation du DRH au comité de direction.
- Le degré d'implication du DRH à l'élaboration de la stratégie et l'existence d'une politique RH.

Cette approche, attribuent à la fonction ressource humaine le rôle de « business Partner », a donné naissance à deux courants qui, malgré leur vision commune quant au rôle stratégique de la fonction ressource humaine, divergent dans leurs interprétations du dit rôle :

1. Dans la conception traditionnelle de la relation entre stratégie et ressource humaine : les pratiques RH doivent découler de la stratégie de l'entreprise. Les dites pratiques apparaissent souvent comme une conséquence ou support des décisions stratégiques. De



ce fait, les RH sont présentées comme essentielles dans la phase de mise en œuvre de la stratégie.

2. La deuxième conception, quant à elle, consiste à mettre en relief le rôle proactif de la FRH. Pour celle-ci l'état des ressources humaines et leur potentiel doivent être pris en considération lors de la formulation de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, les ressources humaines sont présentées comme essentielles dans la phase d'élaboration de la stratégie.<sup>55</sup>

### 1.3.2. Approche d'Ulrich :

D'après Dave Ulrich, la pérennité de la fonction ressource humaine repose sur son aptitude à créer de la valeur ajoutée elle-même en corrélation avec la performance de la fonction dans les missions qui lui sont attribuées à savoir : être un partenaire stratégique, un champion des employés, un acteur de changement et être un opérationnel efficace.

#### A. Expert administratif

Il s'agit de l'activité la plus ancienne, à faible valeur ajoutée indispensable et complexe.

#### B. Être un champion des salariés

Le salarié est considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.

#### C. Être un agent de changement :

La fonction ressource humaine est appelée à :

- Piloter les projets de changement.
- Accompagner les changements.
- Prévoir les impacts de changement.
- Mettre en place une culture du changement et de transformation.
- Encourager les comportements nouveaux plus efficaces.

#### D. Être un partenaire stratégique : Cette mission consiste entre autres à :

- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.
- Participer à la définition de la stratégie de l'entreprise.
- Intégrer les dimensions économique et sociale.

---

<sup>55</sup> Abdmonaim Abourrig et Moktar Ould Imamedine, Les fondements de la performance ressources humaines et son évaluation, université Ibn Zohr, 2007-2008.

- Répondre aux clients internes de la fonction.<sup>56</sup>

### 1.4. Typologie de la performance :

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer alors ces différents types de performance :

#### 1.4.1. La performance sociale :

La notion de performance sociale de l'organisation fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie.

Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires. Le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de satisfaction.

L'appréciation doit donc être conduite sur la base d'enquêtes spécifiques assez délicates à mettre à en œuvre ou par certains nombre d'indicateurs constituant les révélateurs d'un climat social ; indicateurs de tension sociale, absentéisme, turnover...etc.

Il est à signaler que la performance sociale est incomplète si elle n'intègre pas le concept de responsabilité sociale de l'entreprise.<sup>57</sup>

#### 1.4.2. La performance humaine :

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

---

<sup>56</sup> Idem<sup>54</sup>.

<sup>57</sup> Martory Bernard Crozet Daniel, Op-cite, p161.

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on y'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique.

Dans son travail, ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise. Pour M. Lebas, La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à- dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.<sup>58</sup>

### 1.4.3. La performance organisationnelle :

L'individu constitue la première richesse des organisations, et donc le principal facteur de leur performance. Dans un contexte de concurrence mondiale sans cesse plus impitoyable, c'est l'individu qui permet aux organisations de résister, et même de connaître une juste expansion. C'est l'individu doté de compétences, ou plus exactement l'ensemble des composantes individuelles et collectives, qui assure la production des biens et des services caractérisant toute société moderne.

Une des façons de qualifier les caractères stratégiques des ressources humaines, consiste à se pencher sur la définition de la performance organisationnelle. En effet, autant les réflexions autour de l'alignement des pratiques ressources humaines (RH) que celle liées à l'impact stratégique des RH occultent celle, non moins cruciale, de la performance organisationnelle, des critères qui permettent de la définir, et cela étant, des partenaires qu'elle permet de servir.

Il apparait clairement que l'axe « apprentissage organisationnelle » est à considérer tout en amont dans l'amélioration de la performance globale.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> M. Lebas, performance : Mesure et management (faire face à un paradoxe), Group HEC, Paris, 1998, P62.

<sup>59</sup> Luthsaus Charles et autres, Evaluation organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance, éd presses de l'université Laval, centre de recherche pour le développement international, Canada, 2003, P 22.

### 1.4.4. La performance collectives :

Au niveau du collectif ou de groupe, la performance est évaluée à un niveau semi collectif, le groupe d'une dizaine de salariés auquel est assignée une mission spécifique. L'intérêt est de valoriser à la fois la solidarité de l'équipe pour développer ses résultats et de visibilité que chacun de ses membres aura de son apport au résultat collectif. Mais, on ne crée pas une performance collective de la même manière selon les périodes.

Si certaines pratiques gardent toutes leurs pertinences à travers les âges, d'autres deviennent obsolètes. Or, aujourd'hui dans de nombreuses entreprises, on applique encore les méthodes de l'ère industrie- commerce, il faut développer la performance individuelle pour développer la performance collective. La performance collective a une conséquence individuelle. La priorité d'un manager doit donc être la performance individuelle. Et dans l'ère création-commercer, il faut développer la performance collective pour développer la performance individuelle. La performance individuelle est une conséquence de la performance collective. La priorité de manager doit être donc la performance collective.<sup>60</sup>

### 1.4.5. La performance individuelle :

Campbell propose de définir la performance individuelle au travail comme un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en terme de niveau de compétences et de contribution aux objectifs.<sup>61</sup>

## 1.5. Les Huit dimensions comportementales de la performance au travail selon le modèle multifactoriel de Campbell(1990) :

Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) identifie les huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit dimensions sont :

### 1.5.1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi :

Il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques

---

<sup>60</sup> Xavier Baron, la performance collective, repenser l'organisation des travailleurs du savoir, éd Liaisons, Paris, 2012, P09.

<sup>61</sup> Audrey Charbonnier Patrice Roussel, la performance adaptative : une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations, revue canadienne des sciences de l'administration, n°29, 2012, P 285.

(maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise).

### **1.5.2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi :**

Il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité.

### **1.5.3. La communication écrite ou orale :**

Il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur).

### **1.5.4. Les efforts au travail :**

Il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.

### **1.5.5. Le maintien d'une discipline personnelle :**

La qualité d'auto-discipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme.

### **1.5.6. La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues :**

Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.

### **1.5.7. La Supervision :**

Il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe.

### **1.5.8. Management et administration :**

Il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et des développements d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Briguette Charles-Pauvres et autres, les déterminants psychologiques de la performance au travail, un bilan des connaissances et proposition de voies de recherches, note 436(06-9) septembre 2006, p4.

### Section02 : la mesure de la performance au travail

La notion de la performance est difficile à appréhender, car elle peut être mesurée par des très nombreux indicateurs et être interprétée sous différents angles.

Dans notre travail nous allons s'appuyer sur la mesure de la performance au travail, en se basant sur les critères liés au climat social qui sont : le taux d'absentéisme, turn-over, conflictualité, et le taux des accidents de travail.

Nous rentrons plus en détails sur ces indicateurs dans la partie bas.

#### 2.1. Le dysfonctionnement social et sa mesure :

Un dysfonctionnement social est une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, perturbation expliquée en partie par une modification du comportement des salariés. Parmi, nous retrouvons :

##### 2.1.1. L'absentéisme :

L'absentéisme se définit généralement par l'absence d'un employé au travail.

On encore il est lié à une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail dans la mesure où il entraîne des mesures de régulation destinées à pallier ses conséquences négatives, mais c'est aussi le témoignage d'un comportement socioculturel de refus provisoire et limité du travail et de baisse de l'implication.<sup>63</sup>

#### A. Les différents types d'absences :

Les causes de l'absentéisme sont multiples selon les entreprises et la nature de l'activité. Un salarié peut être absent de son poste de travail pour diverses raisons, ces raisons sont réparties en deux types d'absence, autorisés et non autorisés comme décrit dans le tableau ci-après :

---

<sup>63</sup> Bernard Martory et Daniel Crozet, Op-cite, P 195.

**Tableau n°2 : Types d'absentéismes**

<b>Absence autorisée</b>	<b>Absence non autorisée</b>
<p>Absence au travail peut être justifiée.</p> <p>C'est le cas dans le cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pour s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale.</li> <li>-Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou pour passer des examens académiques ou professionnels.</li> <li>-Les congés maladies.</li> <li>- Les congés liés à la maternité ou à l'adoption.</li> </ul> <p>Les absences pour événements familiaux (le mariage du travailleur, la naissance d'un enfant du travailleur, les décès).</p>	<p>Une absence injustifiée, il s'agit de tout absence d'un salarié non autorisé par l'employeur ou bien que le salarié n'est pas en mesure de justifier par un document officiel (certificat médicale).</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-prolongation injustifié d'une absence.</li> <li>-Absence refusée par l'employeur</li> </ul>

Source : réalisé par nous même à partir de revue littéraire.

### **B .La mesure de l'absentéisme :**

La mesure de l'absentéisme est une préoccupation importante des employeurs au regard des enjeux actuels de prévention des risques physiques et psycho-sociaux et de maîtrise de la masse salariale.

L'indicateur d'absentéisme généralement retenue est le suivant :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Hures d'absence pendant une période p}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période p}}$$

- Le numérateur : Prendre en compte les absences considérées comme anormales, c'est à-dire que sont retirés des absences totales les congés payés légaux et les absences conventionnelles (heures de délégation dans les organes représentatifs, de formation, de congés parentaux...)
- Le dénominateur : Exprime les heures théoriques travaillées, calculées pour un effectif au complet et pour une durée correspondant à l'horaire affiché .Les heures supplémentaires en sont exclues.<sup>64</sup>

### 2.1.2. Le turn-over :

Est un phénomène de plus en plus présent dans la vie des entreprise, il désigne dans une entreprise le renouvellement des effectifs.

Le turn-over fait référence à la rotation du personnel d'une entreprise, c'est –à-dire le nombre de départs vers l'extérieur.

Ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre ; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.

Il est à noter toutefois que les entreprises de grande taille étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur.

#### A. Les différents types de départ

Théoriquement un départ est soit du fait du salarié, soit subi .Parmi les types de départs souhaités, certains sont dans l'ordre des choses et d'autres ne le sont pas.

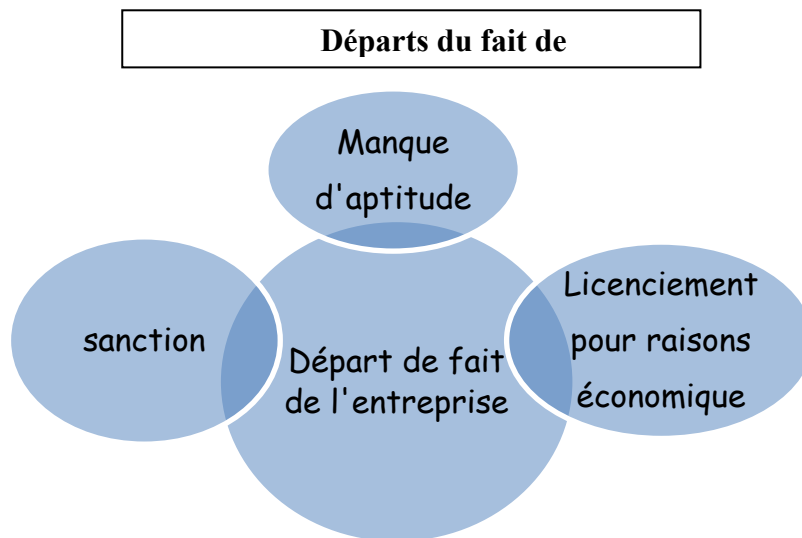
Cela est schématisé comme suit :

---

<sup>64</sup>Bernard Martory.Daniel crozet, Op-cite, P196.

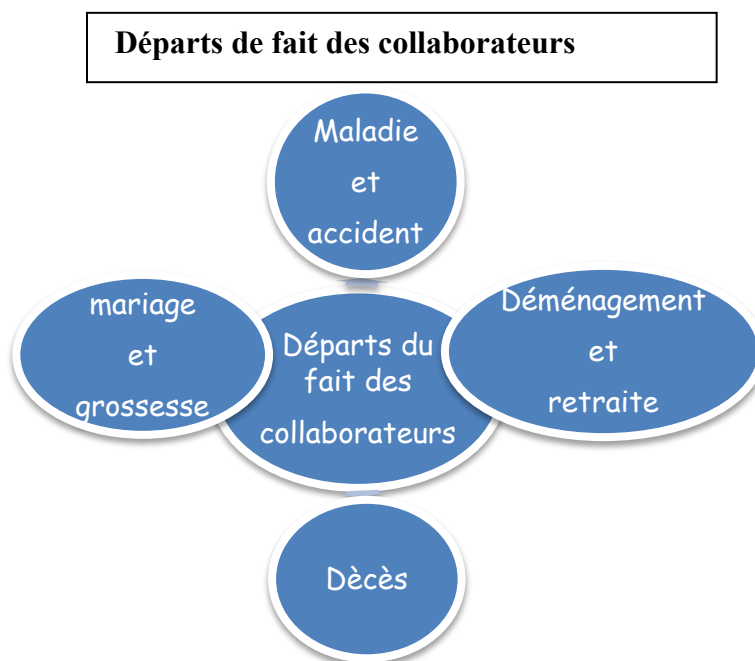


Figure n°3 : les départs du fait de l'entreprise



**Source :** synthétisé par nos soins

Figure n°4 : les départs de fait des collaborateurs



**Source :** synthétisé par nos soins

### B. La mesure du turn-over :

Le taux de rotation global est le principale indicateur du turn-over .Il peut être déterminé en interne ou pour le turn-over externe .Il se calcule généralement à partir du rapport suivant :

$$\text{Taux de turn-over} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1er janvier de l'année N}} \times 100$$

Ou dans certain cas :

$$\text{Taux de turn-over} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre moyen de collaborateurs durant l'année N}} \times 100$$

### C. L'information de l'entreprise sur les causes de départ :

La fonction personnelle doit mettre en place les moyens qui lui permettront d'avoir une connaissance aussi affinée que possible des causes de départs :

1. Enquêtes ponctuelles : durant une période déterminée, l'ensemble des salariés quittant l'entreprise (ou la majorité d'entre eux) est interviewé afin de connaître les motivations profondes des départs.
2. Questionnaires permanentes : un grand nombre d'entreprises met en place un système de questionnaire envoyé à chaque salarié quittant l'entreprise. Le taux de retour (déjà premier indicateur) avoisine en moyenne 60%.<sup>65</sup>

#### 2.1.3. Les conflits sociaux :

Le conflit est un élément permanent du vécu de toute organisation. Il est défini selon (A. Touraine) par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport »

A. Les formes des conflits : nous pouvons distinguer plusieurs formes :

##### 1. Le conflit individuel :

Il trouve sa source dans des oppositions entre salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettent en cause des individus. Il est une réalité de la vie des organisations, mais n'engendre généralement que des perturbations mineures.

##### 2. Le conflit organisationnel :

Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause deux individus ou bien plusieurs groupes : services, département, usines et sièges ....Ce

<sup>65</sup> Bernard Martory, Daniel Crozet, Op-cite, P209.

## Chapitre II : La performance au travail et sa mesure

type de conflit ne se caractérise pas parce qu'il met en opposition plus de deux personnes mais parce qu'il concerne la définition et l'exercice du pouvoir dans l'organisation

### 3. Le conflit collectif :

Il ne constitue pas la somme de litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production .On pense surtout au conflit « classique »entre apporteurs de capitaux et apporteurs de travail mais la réalité des conflits montre que ce type de conflit doit être examiné dans une plus large optique.

### B. La mesure de la conflictualité :

#### 1. Les indicateurs de crise :

La grève est le témoignage le plus patent de l'existence d'un conflit .Il existe toutefois des indicateurs de crise qui peuvent être considérés comme annonciateurs de la grève ou tout simplement comme significatifs de rapports sociaux dégradés ;

-la multiplication des incidents de production et de direction : erreurs, altercations, pannes.

-l'augmentation du nombre des accidents du travail : on constate généralement que l'élévation du nombre des accidents (notamment les petits accidents ou les chutes) témoigne de l'accroissement du degré de préoccupation du personnel, une annonce de licenciement ou de fermeture à terme d'une usine peut déclencher de façon incontestable du nombre des petits soins dispensés.

-l'accroissement des signes de revendication : envois de pétitions, revendications des délégués du personnel.

-l'élévation du niveau d'autres indicateurs de dysfonctionnement : du turn-over, des taux de rebuts et des erreurs et surtout de l'absentéisme.

#### 2.La grève :

L'indicateur le plus classique est le taux de propension de la grève :

$$\text{Taux de propension} = \frac{\text{Nombre de journées (ou d'heures) perdus pour fait de grève}}{\text{Nombre de salariés du (ou des établissement touché par le conflit)}}$$

## Chapitre II : La performance au travail et sa mesure

Au niveau d'une unité, il est intéressant de dégager deux ratios dont le produit donne la propension à la grève :<sup>66</sup>

$$\text{Taux de concentration conflictuelle} = \frac{\text{Nombre de grévistes}}{\text{Effectif à la période du conflit}}$$

$$\text{Intensité conflictuelle} = \frac{\text{Nombre de journée (ou d'heures) perdues}}{\text{Nombre de grévistes}}$$

### 2.1.4. Les accidents de travail :

L'accident de travail est un événement lié à l'action professionnelle de façon directe ou indirecte (cas des trajets) qui est à la fois :

- Ponctuel, ce qui le distingue des maladies professionnelles
- cause de lésion corporelle à une ou plusieurs personnes.<sup>67</sup>

Dans le cadre de cette définition, il sera utile de faire la distinction entre :

**A. L'administration de petits soins :** un grand nombre d'accident du travail mineurs peuvent être traités au sein de l'entreprise dans la mesure où ils sont sans gravité (petites blessures, malaises passagers, chutes sans conséquence)

Bien qu'ils échappent à la définition légale de l'accident, il est important de les recenser car ils constituent un indicateur de dysfonctionnement très pertinent

**B. Les accidents dans le travail :** analysés dans leurs caractéristiques, leur corrélation avec certains facteurs, leurs conséquences

**C. Les accidents de trajets :** il peut être utile d'ajouter à cette liste le cas des incidents matériels qui « auraient pu avoir des conséquences corporelles »

#### 1. La mesure des accidents du travail :

Selon Martory l'Accident avec arrêt est défini par « Tout accident du travail ayant entraîné une interruption de travail d'un jour complet en sus du jour au cours duquel

<sup>66</sup> Bernard Martory, Daniel Crozet, Op-cite, P213.

<sup>67</sup> Chloe Guillot-Soulez, Gestion des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Ed Gualino, université Lyon 3, 2014, P175.

## Chapitre II : La performance au travail et sa mesure

---

l'accident est survenu et ayant donné lieu à une réparation sous forme d'un premier paiement d'indemnité journalier. »

Les accidents graves sont définis par « Tout accident du travail ayant entraîné, soit l'attribution d'une rente d'incapacité permanente, soit le décès. »

L'indice de gravité est exprimé comme suit :

Rapport :<sup>68</sup>

$$\text{Rapport} = \frac{\text{Total des taux d'incapacité permanente}}{\text{total des heures travaillées}} \times 1\,000\,000$$

$$\text{Coût du risque} = \frac{\text{Total des prestations}}{\text{Total des salaires}} \times 100$$

### 2.2. L'efficacité sociale :

L'efficacité sociale est appréciée à travers le rendement et la productivité du travail.

#### 2.2.1. Le rendement :

L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé, et faire évaluer le rendement

Il s'agit d'analyser la performance du personnel en misant sur la maintenance de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.<sup>69</sup>

Le rendement est défini : « le rendement est contrôlé par la comptabilité lorsque, la main d'œuvre est rémunérée en fonction de production. Cependant, il est essentiel de vérifier que les périodes payées au temps passé (attente, nettoyage, entretien) ne

---

<sup>68</sup> Bernard Martory, Daniel Crozet, Op-cite, P215.

<sup>69</sup> M. Cbelaid, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, Edition pages bleues Internationale, saidi Ahmed Bordj EL kiffane, Alger, 2009, p110.

## Chapitre II : La performance au travail et sa mesure

---

s'accroissent pas trop ; soit par négligence, soit pour augmenter les primes de rendement en diminuant le temps passé réel servant de base à leur calcul »<sup>70</sup>

L'objectif principal d'un très bon rendement est de vérifier que les activités des employés correspondent bien aux objectifs de l'organisation. Pour cela il ne faut pas confondre la productivité et la rentabilité :

Car la productivité c'est la production et la quantité de facteurs de productions utilise pour produire mais la rentabilité c'est les profits (combien l'activité de production a rapporté aux propriétaires de l'entreprise).<sup>71</sup>

Dans cela, nous pouvons parler directement de la productivité et la rentabilité des salariés comme suivants :

### 2.2.2. La productivité :

La productivité de travail est définit comme le rapport entre valeur produit et le coût de travail mis en œuvre.

La quantité de travail utilisée peut être mesure par le nombre travailleurs ou nombre d'emplois. Il se calcule généralement à partir du rapport suivant :

$$\text{productivité du travail} = \frac{\text{valeur de la production obtenue}}{\text{volume de travail mis en œuvre}}$$

Il importe dans le premier cas de recenser les variables retenues au numérateur et au dénominateur :

La productivité peut se mesurer en grandeurs physiques : au numérateur, la production sera mesurée par le nombre d'unités fabriquées. Au dénominateur le travail sera mesuré par le nombre d'heures travaillées dans le mois multiplié par le nombre de travailleurs.<sup>72</sup>

Souvent la productivité du travail se mesure « en valeur » cela signifié que pour mesure la production il utilise la valeur ajoutée il se calcule par la soustrayant du montant de vente le montant des consommations intermédiaires

---

<sup>70</sup> G.Maury, Cmull, économie et organisation de l'entreprise, éd Foucher, P300.

<sup>71</sup><http://ses.webclass.fr/notion/productivite-travail>, consulté le 15/04/2019 à 12:20h.

<sup>72</sup> Bernard Martory. Daniel Crozet, Op-cite, P 170.

## Chapitre II : La performance au travail et sa mesure

---

Au niveau macroéconomique la productivité est apparente au travail parce que la production au numérateur dépend non seulement du travail et de sa propre efficacité mais aussi du capital.<sup>73</sup> On relève que la pertinence de la mesure des performances est finalement davantage conditionnée par le maintien des mêmes bases de calcul dans le temps que par le choix des indicateurs.

Ce sont les variations relatives de la performance qui constitueront pour l'auditeur les vrais indicateurs d'alerte plus que des résultats bruts difficiles à comparer avec un référentiel.<sup>74</sup>

Nous avons assimilé que la productivité est une variable relative il mesure l'efficacité de la combinaison deux facteurs de production travail et capital.

### 2.2.3. La rentabilité :

La rentabilité est généralement considérée comme l'une des références

fondamentales et un indicateur qui orientent les décisions et les comportements des entreprises .elle définit par le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Selon HOARAU « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise »<sup>75</sup>

La rentabilité représente l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux. On distingue deux types de rentabilité économique et la rentabilité financière.

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux investis. Cet indicateur intéresse en particulier les dirigeants de l'entreprise.

---

<sup>73</sup> Idem.

<sup>74</sup> Bernard Martory. Daniel Crozet, Op-cite, P171.

<sup>75</sup> HOARAU, CHRISTAIN, Maitriser le diagnostic financier ,3<sup>ème</sup> édition, revue Fiduciaire, 2008, P88.

$$\text{rentabilité économique} = \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{capitaux investis (immobilisations brutes + BFRE)}}$$

La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. Cet indicateur intéresse donc plus particulièrement les associés actuels et futurs.<sup>76</sup>

$$\text{rentabilité financière} = \frac{\text{résultat de l'exercice}}{\text{capitaux propres}}$$

### 2.3. L'évaluation de la performance ressource humaine :

La diversité des approches de la performance RH (vision financière, économique et sociale, vision axé sur le positionnement stratégique ...) a engendré une diversité des méthodes d'évaluation de la dite performance .Certains recourent aux instruments techniques (la comptabilité des RH), financières (retour sur investissement , création de valeur ,méthode de goodwill),

D'autres mettent l'accent sur des indicateurs majoritairement qualitatifs ,c'est le cas des approches qui privilégient les méthodes d'enquête sociale permettant de révéler les écarts entre les objectifs stratégiques et les résultats obtenus par les actions engagées. Le modèle d'Ulrich consiste, quant à lui à évaluer la fonction ressource humaine selon les missions attendues de celle-ci. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous allons tenter de présenter les méthodes d'évaluation qui, de notre point de vue, semblent intéressantes.

#### 2.3.1. Approche retour sur investissement ressource humaine :

Le retour sur l'investissement ressource humaine, est défini comme étant l'ensemble des bénéfices (quantitatifs et qualitatifs) retirés de la mise en œuvre de programme ressource humaine.

La notion de mesure du retour sur l'investissement RH repose notamment sur la description de deux approches à savoir la mesure du capital humain et le tableau de bord

---

<sup>76</sup><http://www.maxicours.com/se/fiche/7/7/214577.html> Consulté le 23/04/2019 à 14:10h.



stratégique dit balanced scorecard (BSC).

Ces tentatives de mesures de l'impact des politiques et pratiques ressources humaines ont généré chez les autres acteurs, partenaires de la fonction RH, des attentes en termes d'évaluation plus rigoureuse du retour sur les allocations des ressources affectées à la fonction sociale dans un contexte de raréfaction de ressources générales de l'entreprise.

### **A. La mesure du capital humain :**

Le concept de capital humain doit beaucoup à l'article fondateur du prix Nobel Schutz qui définit « le capital humain comme la somme des compétences, de l'expérience et des connaissances ».

Pour Bontis et Al le capital humain est « le rassemblement des ressources intangibles possédées par les membres de l'organisation ». Ces ressources être de trois types :

Les compétences

Les attitudes : motivation, qualités de leadership des dirigeants

L'agilité intellectuelle : la capacité des membres de l'organisation à être rapidement sur leurs pieds intellectuels

Le capital humain peut s'appréhender donc comme la somme des compétences, de l'expérience et des connaissances .C'est aussi l'ensemble des ressources intangibles possédés par les membres de l'organisation .La mesure du capital humain est l'une des approches de mesure de retour sur investissement ressource humaine, plusieurs méthodes permettent cette mesures. On se contente de citer deux d'entre elles à savoir :

La méthode de T .Davenport

La méthode de Fitz

Davenport suggère un certain nombre de mesure du capital humain qui vont du chiffre d'affaires par employé jusqu'au ratio de turn-over sur les postes clés en passant par le niveau d'implication des employés.

Fitz propose un ensemble très exhaustif de mesures du capital humain incluant, par exemple, la valeur ajoutée du capital humain et la valeur de marché du capital humain.<sup>77</sup>

La valeur ajoutée du capital humain est déterminée comme suit :

---

<sup>77</sup> Abdelmonaim Abourrig et MoktarVall, Op-cite, P13.

$$V.A = (C.A - \text{charges totales} + \text{charges personnel}) / \text{nombre de collaborateurs}$$

La valeur de marché du capital humain ou goodwill est donnée par la formule suivant :

$$\text{Goodwill} = [\text{valorisation boursière} - \text{valeur comptable}] / \text{nombre de collaborateurs}$$

### **B. Le tableau de bord stratégique (ou balanced scorecard, BSC)**

Henry Ford dit que « une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre ». L'approche du tableau de bord stratégique est une méthode de management qui a été proposée il ya plus de dix ans par Kaplan et Norton 1992, qui commence à faire son chemin en Europe.

L'idée de base est que pour mesurer la performance d'une entreprise, les seuls critères comptables et financiers ne suffisent pas et par conséquent il convient de prendre en compte d'autres éléments tels les actifs intangibles et biens matériels de l'entreprise qui participent également à sa performance .

Par ailleurs, contrairement à ce qu'on pourrait comprendre du mot tableau, le BSC également appelé « tableau de bord prospectif » n'est pas un nouveau tableau de bord, mais un système intégré de management permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie . Il se présente comme un ensemble d'indicateurs, directement relié à la stratégie développée par l'entreprise dans l'objectif de piloter tous les déterminants de la performance .

Les quelles déterminants représentent les facteurs clés des succès et son déclinés à l'aide de variable d'action et de résultats, de nature à la fois financière et non financière, Quantitative et non quantitative, avec une orientation à court et long terme. Le BSC devient donc un moyen pour les collaborateurs de s'approprier la stratégie de leur société . L'aspect humain passe au premier plan, le management devient l'affaire de tous.

Dans cette perspective, le tableau de bord stratégique procède pour moduler à la fois la perspective financière avec d'autres thématiques, en l'occurrence la perspective « client » (qu'ils sont nos clients et qu'elles sont leurs attentes ?), « la perspective interne » (comment nos actionnaires nous perçoivent –ils ?), et la « perspective d'innovation et d'apprentissage » (la capacité à continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ?).

Partant donc de l'hypothèse que la fonction ressource humaine est un prestataire de service dont les clients sont les dirigeants, les salariés et autres et que la mesure de la performance sur le seul critère financier est trop limitatif, les auteurs de cette approche ont structuré le tableau de bord stratégique autour de quatre thèmes à savoir :

- Coûts de la fonction RH
- Maîtrise des processus
- Maîtrise de l'avenir
- Maîtrise des équipes

Le tableau de bord stratégique représente un véritable outil permettant de mettre en relief la dimension ressource humaine, et par suite reconnaître la fonction qui la représente en tant que facteur clé de performance en ce sens que la dite fonction est capable d'apporter une véritable contribution en satisfaisant les attentes des parties prenantes interne et externe.

Le risque est toutefois de limiter le choix des indicateurs retenus aux seuls indicateurs quantitatifs au détriment de la richesse potentielle de certains indicateurs qualitatifs.

La synthèse proposée par les auteurs Amans et al (2002), sur les indicateurs ressource humaine repères dans la littérature montrent que les indicateurs les plus fréquents restent la productivité, le turnover, les compétences et la satisfaction de personnel.

### **2.3.2. Les méthodes d'enquête et d'audit social**

**A .Les méthode d'enquête :** On distingue plusieurs types d'enquêtes nous citons :

#### **1. Enquêtes régulières :** les thèmes sont diversifiés

-Enquêtes de satisfaction

-Enquêtes sur le niveau de formation

**2. Enquêtes du climat social :** elles mesurent l'implication des salariés à la vie de l'entreprise.

#### **3. Enquêtes centrées sur l'implication dans un projet :**

-Accompagner les projets d'entreprise.

-Accompagner la mise en place de nouveaux systèmes.

-Mesurer la perception après projet.<sup>78</sup>

### **B .l'audit social :**

Pour mieux cerner la notion d'audit, nous allons mettre l'accent sur ses définitions : Selon l'Encyclopédie de la gestion et du management « l'audit social est l'application de la démarche de l'audit opérationnel à la ressource humaine .Un audit social comporte des opinions émises par un auditeur indépendant et compétent sur la qualité de l'information sociale et sur celle des outils de pilotage social d'une organisation ».<sup>79</sup>

Ou bien :

« L'audit social est une démarche d'observation qui vise à estimer la capacité d'une organisation à maitrise les problèmes humains et sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle –même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. Certain dysfonctionnements sociaux poussent les entreprises à réaliser un audit social en raison de leur cout pour l'entreprise : absentéisme, départs et remplacements, accident du travail, conflits».<sup>80</sup>

---

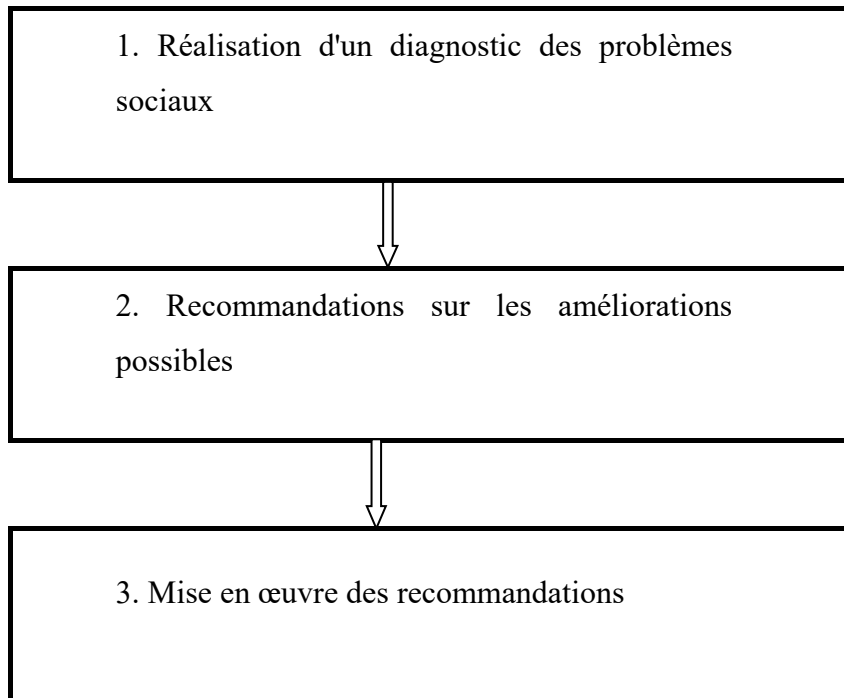
<sup>78</sup> Abdelmonaim Abourrig et Moktar Vall, Op-cite, P15.

<sup>79</sup>Leduff(R), Encyclopédie de la gestion du management, Edition Dalloz, Paris, 1999,P72

<sup>80</sup> Candau(P), Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, Edition Vuibert, Paris 1985, P51.

### 1. Les étapes de l'audit social :

Trois étapes de la démarche d'audit social peuvent être distinguées



De cela, l'audit social permet de :

- Révéler les écarts entre les objectifs stratégiques et les résultats obtenus par des actions engagées.
- Mettre en avant les aspects de cohérence et d'efficacité des actions engagées.
- Fournir des éléments d'information permettant de modifier la façon dont les actions sont exécutées.

### 2.4. Le lien entre les conditions de travail et la performance ressource humaine

Les conditions de travail et la performance ressource humaines sont des notions récentes, vu son importance dans les entreprises.

Aujourd'hui les managers ou bien les directeurs des entreprises cherchent toujours à améliorer les conditions de travail, ont mettant en commun les bonnes pratiques et automatisé les processus visant a faciliter les taches et diminuer la fatigue pour le bien être des salariés

L'amélioration des conditions de travail est la principale préoccupation des services ressources humaines, comme elle est considérée comme étant un investissement positif pour l'organisation car elle réalise le bien être des travailleurs mais aussi la réussite

productive

En effet, le bien-être au travail est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, car il favorise l'optimisation de la performance ressources humaines ; qui profonds sur la créativité et, productivités des travailleurs.

Par conséquent, l'amélioration de la qualité de vie au travail est sans contexte aujourd'hui l'une des clés de la performance des organisations mais aussi de la santé et du bien-être des travailleurs. Cette orientation capitale doit être inscrite dans un processus continu et adaptatif qui prend en compte les transformations du travail et de son organisation.<sup>81</sup>

Contrairement, lorsque les employés exercent leur métiers ou les conditions de travail sont mauvaises s'impact la compétitivité des salariés.

### **Conclusion :**

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que la mesure de la performance ressource humaine repose sur des outils innovants et importants. En effet, il ne s'agit pas uniquement de mesurer avec des chiffres parfaits, mais l'idée c'est d'avoir une idée relative à la contribution de la ressource humaine à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

---

<sup>81</sup> [http://www, Universalis .FR ./Encyclopédie/travail](http://www.universalis.fr/encyclopedie/travail). Consulté le 30 /05 /2019 à 11h :00.



## ***CHAPITRE III :***

***Les conditions de travail et la  
performance ressources  
humaines au sein de  
l'entreprise BATICOMPOS***



## **Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS**

---

Dans ce chapitre, nous allons présenter comme première section, l'organisme d'accueil BATICOMPOS, puis, la présentation de la méthodologie de recherche utilisée dans la seconde. Au final on fera l'analyse et interprétation du résultat de l'enquête que nous avons effectué.

### **Section01 :présentation de l'organisme d'accueil**

#### **1.1. Historique de l'entreprise :**

BATICOMPOS, société de composants industrialisés par abréviation « BATICOMPOS Spa » est une société à capitaux privés (SPA), dont le capital social, s'élève à 984 000 000 DA. Elle est issue de la filialisation du groupe industriel BATIMETAL, elle a été acquise par le groupe CEVITAL le 16 décembre 2007. Elle a capitalisé donc une expérience non négligeable et a accumulé un savoir-faire en matière de fabrication de panneau sandwich et les composants apparents.<sup>1</sup>

BATICOMPOS est le premier fabricant en Algérie du panneau sandwich. Elle est leader dans la fabrication et la commercialisation de ce produit et de la tôle nervurée.

Elle s'étend sur une superficie de 61 200 m<sup>2</sup>, dont 31 204,70 m<sup>2</sup> de bâtis, l'usine est implantée à 50 Km à l'est de la ville de Bouira, au nœud ferroviaire de Béni Mansour. Son siège social est à Beni Mansour, commune de Boudjellil, Daïra de Tazmalt, Wilaya de Bejaia.

BATICOMPOS est certifiée en norme OHSAS 18001/2007 de son système de management santé et sécurité au travail, en norme ISO 9001/2008 de son système de management qualité et en norme ISO 14001/2004 de son système de management environnemental. Ces certificats ont été délivrés par l'organisme de certification AIB Vinçotte International.

#### **1.1.1. Les produits fabriqués :**

##### **A. Panneau sandwich**

- Panneau sandwich de couverture : TL75 ;
- Panneau sandwich de bardage : LL35, LL 40 ;
- Panneau sandwich pour usage frigorifique : LL60, LL80, LL100.

##### **B. Tôle nervurée**

- Tôle nervurée pour bardage : TR35
- Tôle nervurée pour couverture : TR66
- Plancher collaborant : PC55

**C. Pièce façonnée :** pièces d'assemblage et d'esthétique.

**D. Faux plafond :** le faux plafond est composé de :

- Lames de sous plafond (LSP et PF) ;

---

<sup>1</sup> Document interne de BATICOMPOS.

-Joint de remplissage : JR ;

-Joint de bord : JB ;

-Rail de suspension : RS.

BATICOMPOS dispose également d'un atelier spécialisé dans la préfabrication légère et montage, dont :

-Bungalows ;

- Chalets ;

-Cabines sahariennes ;

-Chambres froides ;

-Shelters pour télécommunication.

### **1.1.2. Les matières premières utilisées**

#### **A. Produits chimiques :**

Les produits chimiques utilisés dans la fabrication des panneaux sandwichs sont les suivants :

-POLYOL

-MDI Iso cyanates ;

-Activateur ;

-N-Pentane (agent gonflant).

BATICOMPOS utilise aussi d'autres produits, dont on peut citer :

-Chlorure de méthylène ;

-Azote ;

-Propane ;

-Fuel ;

-Lubrifiants ;

-Pneus.

#### **B. Tôle pré laquée et galvanisée :**

-Poids des bobines : entre 5 à 10 tonnes ;

-Épaisseur de la tôle : 0.55, 0.6, 0.75, 0.8, 1, 1.5 (mm) ;

-Largeur de tôle : 1000, 1059, 1094, 1250 (mm).

## Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS

### 1.1.3. Capacités et moyens de production :

#### A. Capacités de production

Les capacités installées en une équipe par ligne de production est de :

PRODUITS	CAPACITES
Panneaux sandwichs (M <sup>2</sup> )	464 464
Tôles nervurées (M <sup>2</sup> )	758 208
Lames de sous-plafond (M <sup>2</sup> )	100 800
Pièces façonnées (Kg)	400 000
Cabines	190

#### B. Les moyens de BATICOMPOS

- Une ligne de production de panneau sandwich ;
- Une ligne de production de tôle nervurée (galvanisée et pré laquée) pour bardage et faux plafond ;
- Un atelier de fabrication de PF ;
- Un atelier de conditionnement ;
- Un atelier de formulation de la mousse polyuréthane ;
- Un atelier pour les préfabrications légères ;
- Une aire de stockage de produits finis et une autre pour le stockage des produits déclassés ainsi que les déchets et rebuts ;
- Des infrastructures de soutien et utilités (un poste de livraison d'électricité de 2x1250 KVA, deux groupe électrogènes de 500 KVA, une station d'air comprimé, deux ateliers de maintenance industrielle et véhicules, un hall de stockage de bobines de tôle, un hall de stockage de produits finis, un magasin PR...).

**NB :** une nouvelle ligne de production de panneau sandwich en discontinu récemment acquise en ce pour développer une nouvelle activité qui est l'habillage des camions frigorifique.

#### 1.1.4. Mission :

La mission de BATICOMPOS est de produire et commercialiser des composants de la construction métallique de meilleure qualité pour satisfaire les besoins et attentes de ses clients. Grâce à son expertise, les valeurs et l'engagement de ses employés, BATICOMPOS travaillera sans relâche pour être le chef de file dans son domaine d'activité.

Dans le but d'accroître ses profits et optimiser sa croissance, BATICOMPOS s'orientera vers la diversification de ses activités en saisissant les meilleures opportunités d'affaires en rapport avec son métier.

### 1.1.5. Organisation et structures de BATICOMPOS

Placés sous l'autorité du directeur général, les différentes structures deBATICOMPOS, se présentent comme suit :

#### A. Cellule contrôle de gestion :

Rattachée directement à la DG, elle a pour tâches :

- Animation, coordination des activités de planification et contrôle de gestion dont l'élaboration du budget et le suivi de réalisation des objectifs.
- Contribution à la définition/L'exécution/L'évaluation de plans, de politiques et projets assignés à l'entreprise, assistant de gestion du Directeur Général, correspondant interne en termes d'information de gestion économique.
- Recherche de l'utilisation rationnelle et optimale des ressources de l'entreprise.
- Planifie et consolide les objectifs et bilans annuels, semestriels, trimestriels et mensuels de l'entreprise, aide à l'élaboration des programmes arrêtés y compris ceux liés à la fonction qualité et à la fonction environnementale.
- Etablit le tableau de bord de l'entreprise, collecte les renseignements auprès des autres structures et analyse les résultats de gestion de chaque structure en préconisant des redressements pour se conformer au planning initial.
- Comparer en permanence (contrôle budgétaire) les résultats réels et les prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts, informer les différents niveaux hiérarchiques, prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires et apprécier l'activité des responsables budgétaires.
- Audit des différentes fonctions pour éviter tout dysfonctionnement de l'entreprise et présente les tableaux de bords devant le conseil de coordination.

#### B. STRUCTURE QHSE : elle englobe 03 services :

- Service contrôle qualité** : qui a pour mission de veiller à la qualité des produits fabriqués et la conformité des matières premières achetées ;
- **Service HSE** : qui a pour mission d'assurer la sécurité des personnes et des biens en milieu professionnel ;
- Cellule informatique** : qui est chargée d'assurer le fonctionnement et la cohérence du système informatique ainsi que la sauvegarde des données et d'assister les structures en matière d'informatique.

#### C. Direction technico-commerciale et marketing : qui est chargée de :

- L'identification des attentes et besoins des clients et de leur traduction en exigences ;

### **Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS**

---

- Conseiller les clients dans la définition des exigences qualité relatives aux produits ;
- L'écoute client et du marché ;
- Le marketing et la promotion des produits de l'entreprise ;
- La commercialisation des produits de l'entreprise (placement des commandes, facturation, recouvrement,...) ;

#### **D. Direction approvisionnements : qui a pour missions de :**

- Mettre des matières premières à la disposition de la production, les pièces de rechange à la disposition de ma maintenance et de l'achat des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- Exprimer les besoins d'achat ;
- Consulter, évaluer et sélectionner les fournisseurs ;
- Réceptionner les matières et fournitures achetées
- Assurer la gestion des stocks et l'administration des commandes.

#### **E. Direction technique : cette direction comporte à la fois deux sous structures qui sont la production et la maintenance.**

- **Production** : elle a pour missions principales :

- Planifier et réaliser les produits en conformité avec les commandes et les exigences des clients exprimées auprès de la direction commerciale ;
- Mettre en œuvre le processus de production dans les meilleures conditions de maîtrise des procédés et des équipements ;
- Améliorer les techniques et standards de production.

- **Maintenance** : elle a pour missions :

- L'élaboration et la mise en œuvre d'un planning de maintenance préventive ;
- L'élaboration et la tenue à jour de la documentation technique (fiches techniques, fiches historiques,...) ;
- La maintenance curative (en temps de panne ou d'arrêt).

#### **F.Direction des ressources humaines : qui a pour missions :**

- Gérer et développer les ressources humaines ;
- Gérer le patrimoine et les moyens matériels de l'entreprise ;
- Veiller au respect de la réglementation relative aux relations de travail, au respect du règlement intérieur et à la mise en œuvre de la convention de l'entreprise ;
- Mettre en œuvre un processus de recrutement, d'évaluation des compétences et de la formation.

**G. Direction de la comptabilité et des finances :** elle a pour missions :

- L'établissement des plans de financement et le suivi de leur exécution ;
- La gestion de la trésorerie ;
- La tenue de la comptabilité et l'établissement des bilans et de comptes de résultats ;
- L'établissement et la maîtrise des coûts de réalisations des produits.

Cette organisation est complétée par des fiches de postes pour l'ensemble des postes de travail qui compte l'entreprise.

**H. Site de fabrications des cabines sahariennes**

Elle a pour mission :

- Planifier et réaliser les produits en conformité avec les commandes et les exigences des clients
- Mettre en œuvre le processus de production des cabines saharienne dans les meilleures conditions de maitrise des procédés et des équipements ;

Cette organisation est complétée par des fiches de postes pour l'ensemble des postes de travail qui compte l'entreprise.

**Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche**

Pour commencer une enquête il faut adopter une ou plusieurs méthodes voir et les techniques de recherche pour recueillir des données qui feront l'objet d'une épreuve par la suite. Dans cette section, nous allons présenter les méthodes et les moyens, ainsi que les étapes d'enquêtesur le terrain.

**2 .1.Les méthodes adoptées :**

Nous avons adopté deux méthodes, la méthode qualitatives et la méthode quantitative pour pouvoir analyser et traiter notrethème.

**2.2. Les techniques adoptées :**

Dans notre recherche nous avons choisi d'utiliserdeux outils le premier c'est le questionnaire afin de collecter des données quantitatives et le deuxième c'est l'entretien pour lerecueil des données qualitatives.

**2.3. L'échantillon :**

Notre échantillon de départ était de 50 salariés néanmoins seulement 30 questionnaires étaient valides et exploitables.

### **2.4. Structure et déroulement de l'entretien :**

Le guide d'entretien a été destiné au directeur de ressources humaines (DRH), pour qu'il nous décrive les conditions de travail et la stratégie adoptée par l'entreprise pour améliorer la condition de travail et la performance de ses salariés. Le guide d'entretien contient des questions liées à l'environnement de travail et les conditions de travail et la performance relative.

### **2.5. Description du questionnaire :**

Nous avons élaboré un questionnaire contenant vingt-deux (22) questions réparties sur trois (03) grands axes :

-le premier axe contient neuf (09) questions relatives au profil du répondant et le contenu de travail.

-le deuxième axe contient six (06) questions liées aux conditions de travail

-le troisième axe contient sept (07) questions relatives à la performance au travail.

### **Section 03 : Analyse et interprétation des résultats**

Dans cette section nous allons présenter les résultats obtenus suite à notre enquête.

Nous avons divisé cette partie en deux, la première apporte les résultats concernant l'entretien mené avec le DRH ; et la deuxième partie est consacrée aux résultats concernant l'enquête menée par un questionnaire adressé à un échantillon de 30 employés questionnaire

#### **3.1. L'interprétation des résultats de l'entretien :**

Les réponses obtenues suite à l'entretien avec le DRH nous permettent de décrire ce qui suit :

- A.** Les salariés de l'entreprise arrivent parfaitement à répondre aux demandes du marché externe et ainsi à réaliser les objectifs poursuivis par l'entreprise en effet le DRH nous a dévoilé que Réponse « toutes les commandes sont achevées à temps, voire même à l'avance ».
- B.** la capacité de réactivité des salariés face aux demandes et besoins du marché se relativise par leur capacité de maîtriser les tâches et ainsi améliorer la qualité des produits et des prestations.

En effet, la capacité intégratrice des salariés autour de la réalisation des objectifs est plus motivée par l'information communiquée à ces derniers. « Par le biais de leur responsable

hiérarchique » les salariés sont informés des objectifs poursuivis par l'entreprise. Ceci permet plus leur collaboration et leur motivation

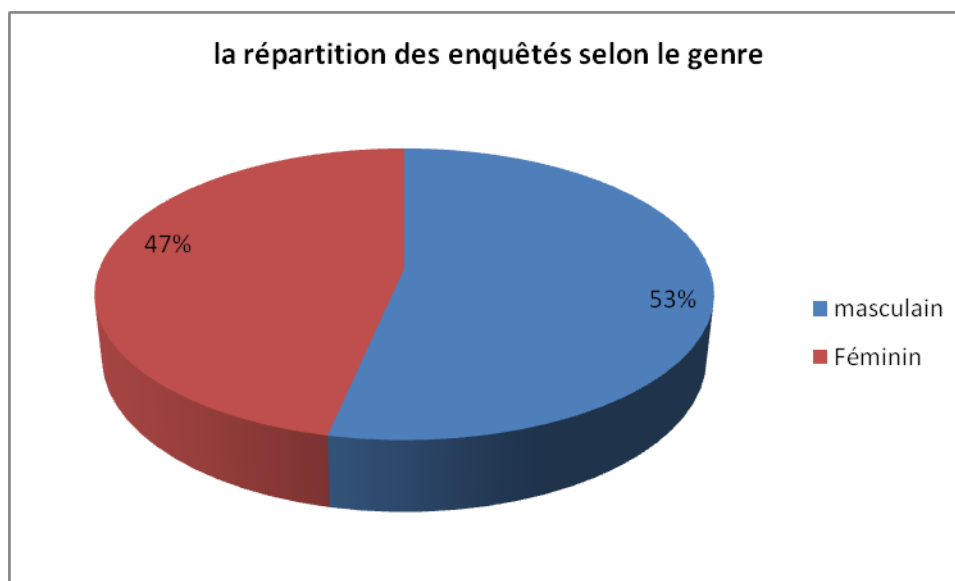
C. mais au-delà, et afin de maintenir l'adhésion des salariés au projet de l'entreprise, de garder leur motivation afin de réaliser les objectifs, l'entreprise s'est engagée dans des mesures favorisant l'augmentation de la performance au travail, c'est ce que nous déclarent le DRH. En effet, les mesures prises par l'entreprise sont : « formation, motivation matérielle et immatérielle, politique sociale ».

### 3.2. L'interprétation des résultats de l'enquête :

#### 3.2.1. Le profil du répondant :

L'objectif poursuivi à travers notre enquête auprès d'un échantillon de 30 employés étant d'apprécier le climat de travail au sein de l'entreprise BATICOMPOSS et de vérifier le sentiment des salarié quant à cet environnement de travail et les mesures prise par l'entreprise pour améliorer l'environnement de travail .

**Figure n°5 : la répartition des enquêtés selon le genre :**

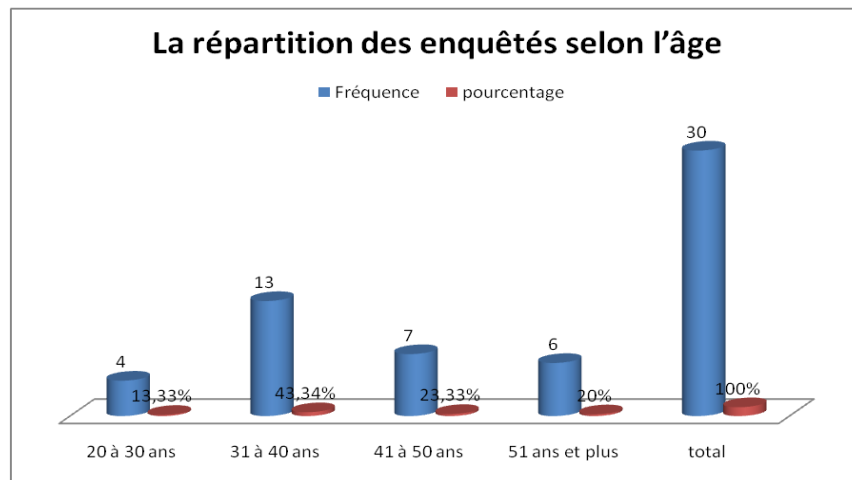


**Source :** réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Selon les données de la figure N°05, nous constatons la prédominance du genre masculin représenté par un taux de 53% par rapport au genre féminin 47%. Ceci peut s'expliquer par le type d'activité au sein de l'entreprise qui demande une plus grande force physique.



Figure n°6 : la répartition des enquêtés selon l'âge :



**Source** : réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

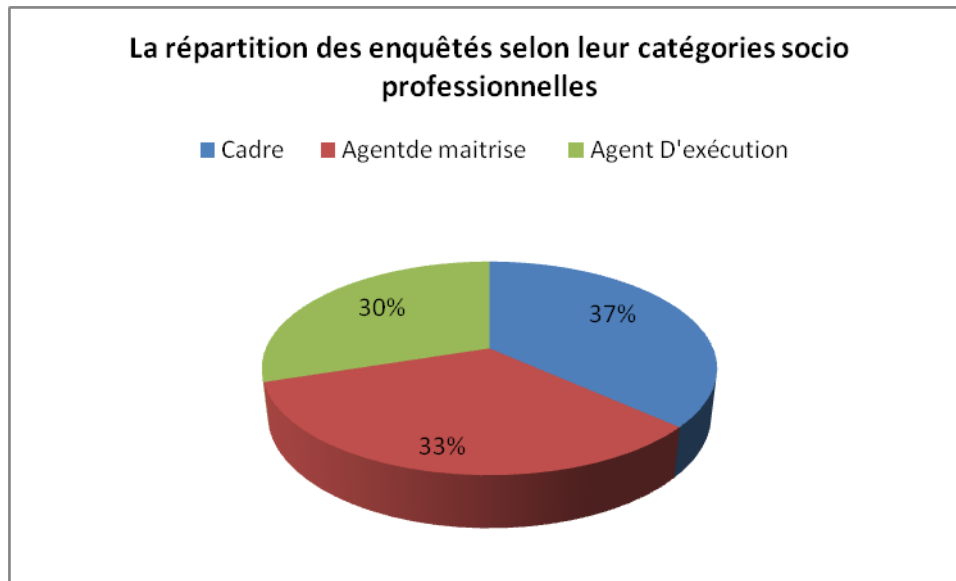
L'âge prédominant dans notre échantillon est relatif à la tranche de 31 ans à 40 ans représentée par 43,33%,

Nous retrouvons par la suite la catégorie d'âge de 41 ans à 50 ans avec un pourcentage de 23,33%. Enfin, les salariés ayant l'âge de 51 ans et plus et 20 ans à 30 ans sont respectivement représentés par un taux de 20% et 13,33%.

A partir de cette analyse nous pouvons déduire :

De ce qui précède la catégorie jeune prédominant dans la pyramide des âges au sein de l'entreprise. Cette catégorie est très dynamique.

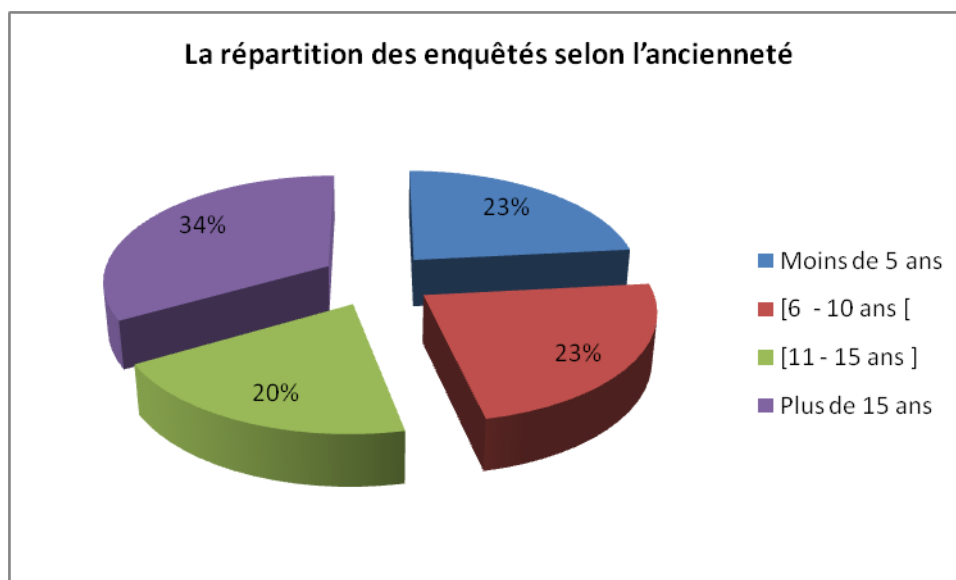
Figure n°7 : la des enquêtés selon leur catégories socio professionnelles



Source : réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

La figure n°7ci –dessus montre qu'il y a une égalité entre les différentes catégories socioprofessionnelles. Les pourcentages relatifs sont largement rapprochés. Cette répartition permettra de rapprocher aussi les résultats émanant des réponses de nos répondants.

Figure n°8 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté



Source : réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

### Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS

L'ancienneté dans le travail évoque l'expérience cumulée dans l'entreprise mais aussi fait référence au développement d'un certain attachement pour l'entreprise.

Au sein de Baticompos, les deux faits trouvent lieu. En effet, nous constatons que 34% ont une ancienneté plus de 15 ans, suivi de 23 % avec une expérience de moins de 5 ans

Enfin nous observons un taux de 20 % relatif à une ancienneté se situant dans la tranche de [11 – 15 ans].

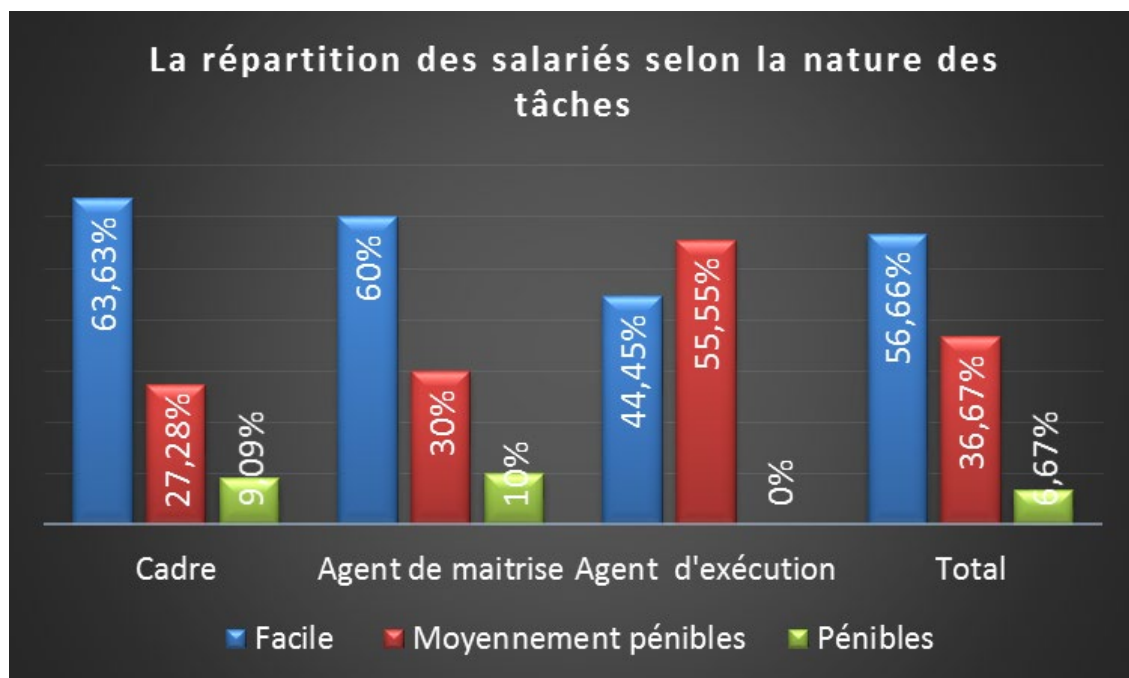
Nous constatons que le taux le plus élevé est celui de la catégorie plus de 15 ans cela montre que :

- l'entreprise BATICOMPOS conserve sa ressource humaine, et les travailleurs eux-mêmes marquent leur fidélité.

- Nous rajoutons aussi le fait que la stabilité de l'emploi étant donné que la relation de travail est régie par des contrats CDI.

#### Axe 01 : Les questions liées au contenu de travail :

Figure n°9: la répartition des salariés selon la nature des tâches



**Source** : réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Selon les données apparaissant dans la figure n°9 nous constatons que :

### Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS

Les tâches sont faciles pour 63,63% des cadres ,60% des agents de maitrise et 44,45% des agents d'exécution.

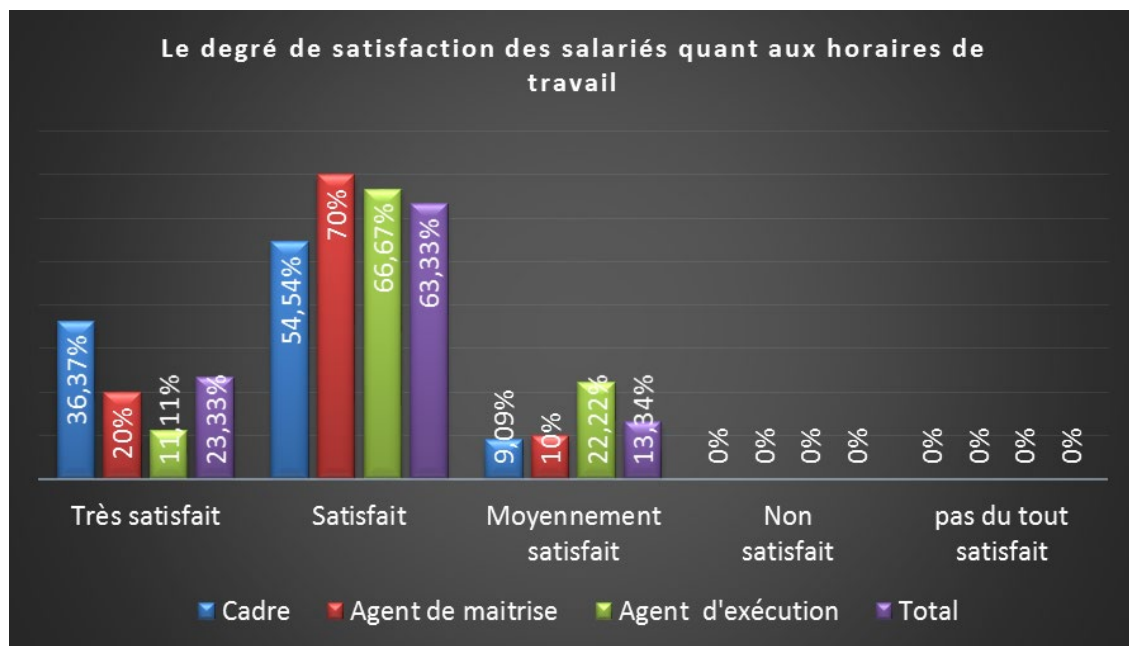
Les tâches sont moyennement pénibles pour 27,28% des cadres, 30% des agents de maitrise et 55,55% des agents d'exécutions.

Les tâches sont pénibles pour 9,09% des cadres ,10% des agents d'exécutions et aucune réponse pour les agents d'exécutions

Le degré de maitrise des taches peut être expliqué

- par le fait de leur niveau d'instruction ;
- La formation engagée par l'entreprise au profit de leurs salariés.

Figure n°10 : Le degré de satisfaction des salariés quant aux horaires de travail



**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Les horaires de travail, leur flexibilité notamment est un gage puissant dans l'équilibre et l'harmonie au travail. Relativement à la question liée aux horaires de travail et aux degrés de satisfaction nous constatons :

Un pourcentage de 36,37% représente les cadres qui sont très satisfaits de leurs horaires de travail, 20% agents de maitrises et 11,11% agents d'exécutions

### Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS

Les horaires de travail sont satisfaits pour :

54,54% des cadres, 70% des agents de maîtrise et 66,67% agents d'exécutions.

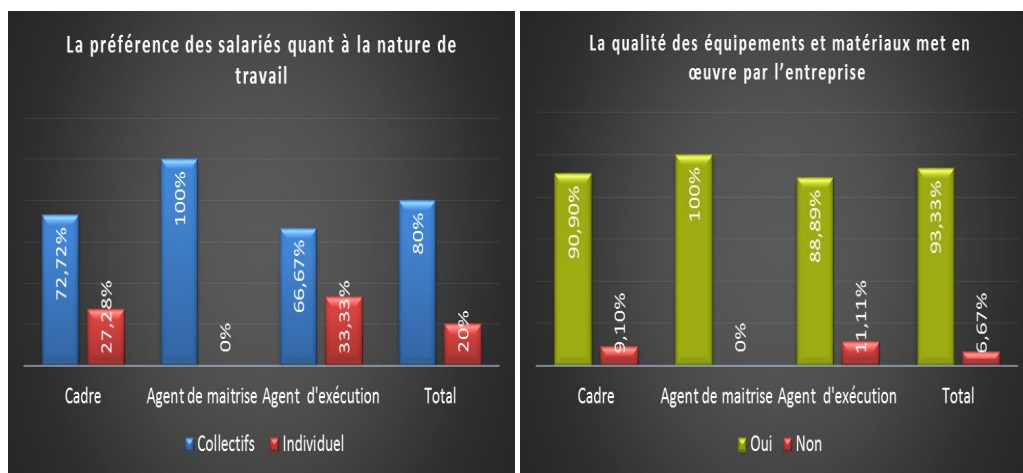
Les horaires de travail sont moyennement satisfaits :

Pour 9,09% représenté par les cadres, 10% agents de maîtrises et 22,22% agents d'exécutions.

Figure n°11 : La préférence des salariés

Figure n°12 : La qualité des équipements

Quant à la nature de travail et matériaux met en œuvre par l'entreprise



Source : réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Selon les données recueillies dans la figure n°11 nous constatons :

Qu'ils sont majoritaires à préférer le travail en équipe, parmi nous retrouvons la totalité des agents de maîtrise, 72,72% des cadres et 66,67% des agents d'exécution.

Sachant que l'entreprise BATICOMPOS met en place une organisation horizontale de travail (travail collectif) et que la coopération et la coordination entre les salariés mène à une très bonne circulation d'information, et le partage des responsabilités, ainsi que le partage des connaissances. Mais au-delà nous pouvons aussi justifier l'appréciation de la nature de travail par les équipements qui sont dédiés. En effet, les données de la figure n°12 que :

Les équipements et matériaux utilisés et disposés favorisent l'exercice des tâches pour les salariés ceci se confirme par les réponses obtenues. Ils sont majoritaires.

En effet au-delà des équipements de travail liés aux tâches prescrites des tenues et des équipements de protection individuelle (EPI) sont fournis par l'entreprise.

Figure n°13 : point de vue des salariés sur l'état des lieux au travail



**Source :** réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Relativement à la question portant sur l'appréciation des lieux de travail nous constatons qu'ils sont majoritaires à considérer les lieux de travail un lieu d'épanouissement. Parmi nous retrouvons 90,91% des cadres, 90% des agents de maîtrise et des 55,56 agents d'exécution.

Bien qu'une minorité nous nient cela et que les taux sont largement marginal néanmoins la prise en compte de leur désir est très important car leur satisfaction sera un moyen d'épanouissement au travail

Axe 02 : les questions liées aux conditions de travail :

Figure n°14 : la sensibilisation des salariés sur les risques liés au travail



**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Les données de la figure n°14, montrent que :

Les salariés sont informés sur les risques liés à leur travail dont la totalité pour les cadres, agents de maîtrises et 66,67% agents d'exécutions.

Par ailleurs 10% qui n'ont pas eu l'information sont des agents d'exécution.

Ceci dit bien que la majorité est informée, l'entreprise doit encore fournir des efforts pour sensibiliser l'ensemble du personnel autour des risques au travail. Parmi les moyens nous suggérons :

- L'organisation des formations sur le lieu de travail
- L'organisation des séminaires et des séances de sensibilisation.

Tableau n°3 : les moyens d'information des salariés sur les risques liés au travail

CSP	Affichage		Réunion		Document		Sensibilisation	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	7	23,33	9	26,47	8	23,53	10	29,41
Agent de maîtrise	7	33,33	3	14,28	3	14,28	8	38,09
Agent d'exécution	3	37,5	0	0	0	0	5	62,57

**Source** : réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

### Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS

Les moyens de transmission de l'information sur les risques liée au travail adoptés par l'entreprise BATICOMPOS sont :

- L'affichage pour 23.33% des cadres et 33.33% des agents de maitrise ainsi que 37.5 % des agents d'exécution
- les réunions qui concernent notamment les cadres et les agents de maitrise. la catégorie des agents d'exécution est marginalisée
- les documents sont les moyens d'information de 23.53% des cadres et 14.28% des agents de maitrises. sont exclus aussi les agents d'exécution dans l'utilisation de ce support d'information
- la sensibilisation est un autre moyen utilisé par l'entreprise pour informer les salariés, nous retrouvons 29.41% des cadres, 38.06 des agents de maitrise et 62.57 des agents d'exécutions

On constate d'après ces données que l'entreprise BATICOMPOS dispose de divers moyens d'informations pertinents qui leur permettent d'informer sessages salariés sur les risques liées à leur métier.

**Tableau n°4 : les points de vue des salariés sur la qualité de vie au travail**

CSP \ Les réponses	La santé et sécurité au travail		Le climat favorable		Les relations avec la hiérarchie	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	6	31,58	9	47,37	4	21,05
Agent de maîtrise	7	35	8	40	5	25
Agent d'exécution	8	44,44	7	38,89	3	16,67

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

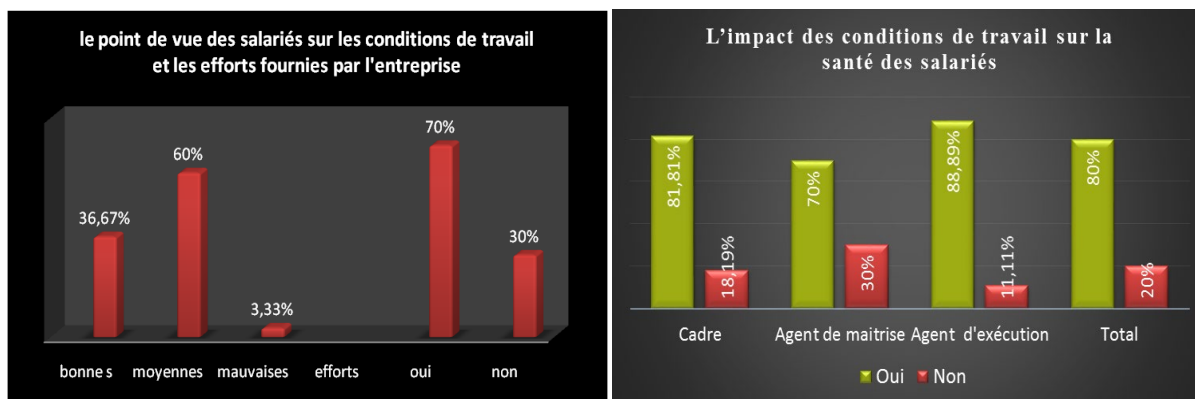
Les données du tableau ci-dessus nous permettent de comprendre ce que reflète la qualité de vie au travail. Nous constatons qu'elle est relative :

- à un climat favorable 47.37 des cadres, 40% des agents de maitrise et 38.89% des agents d'exécution.
- à la santé et la sécurité au travail, pour plus de la moitié de nos répondants
- enfin la qualité de vie est relative aux bonnes relations avec la hiérarchie pour certains des répondants. la réponse relative est représentée par des taux faibles.



## Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS

Figure n°15: le point de vue des salariés sur les conditions de travail et les efforts fournis par l'entreprise  
Figure n°16 :l'impact des conditions de travail sur la santé des salariés



**Source :** réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Selon les données de la figure n°15, nous constatons que 60% des répondants considèrent que les conditions de travail sont moyennes, 36.67% les jugent bonnes et enfin nous avons une minorité qui considère que les conditions de travail au sein de l'entreprise sont mauvaises.

En affinant nos résultats nous pouvons rapporter ce qui suit :

Se sont plutôt les agents de maîtrises avec un taux important par rapport aux autres catégories soit 50% qui considèrent les conditions bonnes. Quant aux cadres et les agents d'exécution les considèrent moyennes.

Ceci ce confirme par le fait que selon les données obtenues l'entreprise BATICOMPOS fournie des efforts pour l'amélioration des conditions de travail pour 70% des répondants, néanmoins il ne faut pas marginaliser le point de vue du reste car ce sont des voix d'améliorations continues. En effet, selon le DRH l'entreprise envisage des équipements et des plans de développement dans le proche avenir.

Cette initiative doit impérativement avoir lieu, car d'après les données de la figure n°16 relatives à l'impact des conditions de travail sur la santé, nous constatons que pour la majorité de nos répondants soit 80% les conditions sur le long terme affectent directement voire même péniblement la santé des salariés

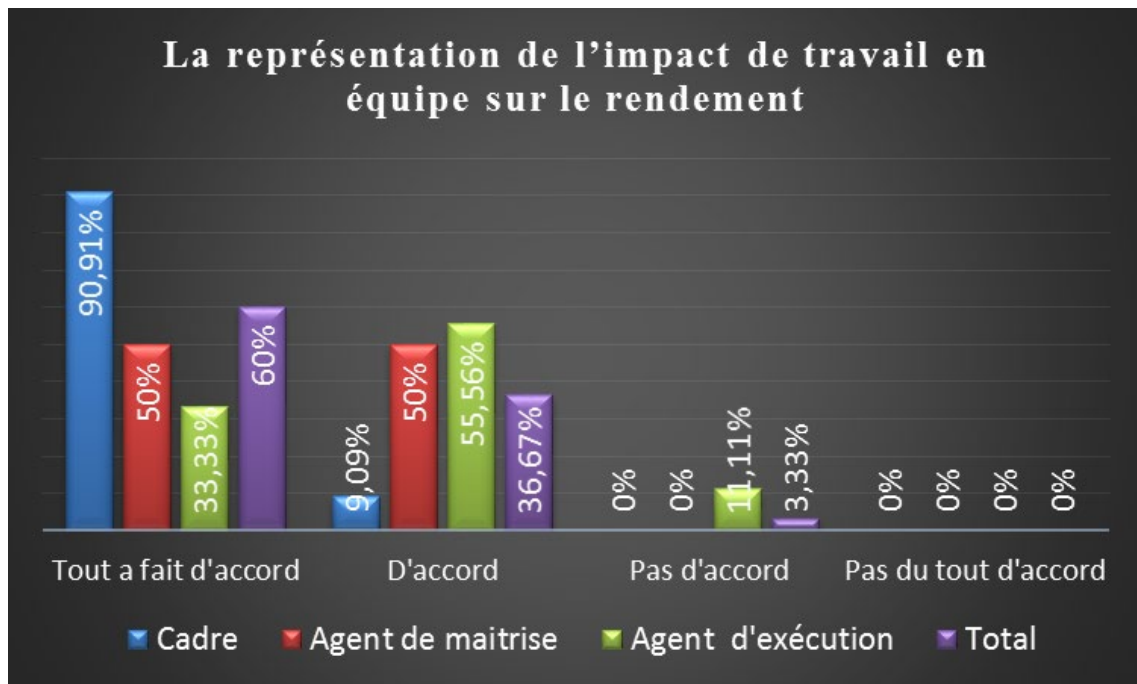
Pour le reste, les conditions de travail n'auront aucune influence sur leur santé à long terme

### Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS

Le taux de réponse le plus prédominant est celui des agents d'exécution avec un taux de 88.89% suivi des cadres avec 81.81% et des agents de maitrise pour 70%. .En effet la nature elle-même du travail et les taches inhérentes sont les causes principales de la pénibilité à long terme.

#### Axe 03 : la performance au travail

Figure n°17 : la représentation de l'impact de travail en équipe sur le rendement



**Source** : réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Nous remarquons d'après les données de la figure n°19 que :

Pour 90.91 des cadres , suivi de 50% des agents de maitrise et 60% des agents d'exécution que le travail en équipe permet réellement un meilleur rendement, au travail . Ceci dit une réelle adéquation existe entre les conditions de travail et la performance RH.

9,09% descadres, 50% des agents de maitrise et 55,56% des agents d'exécutions. S'accordent aussi sur le lien positif entre les conditions de travail et la performance RH

## Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS

Figure n°18 : la représentation des salariés qui ont des nouvelles compétences

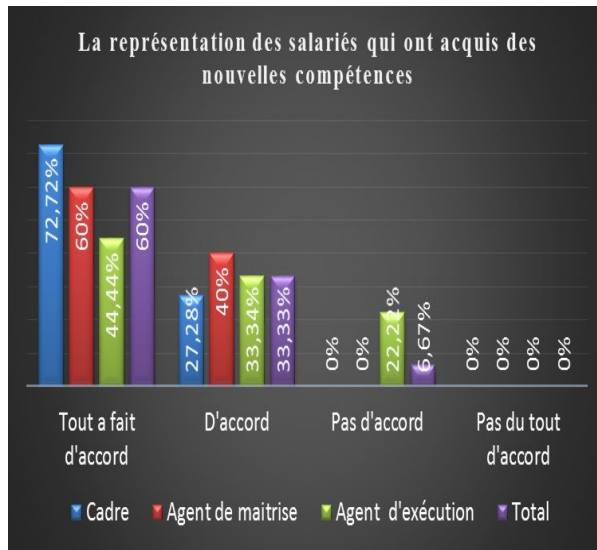
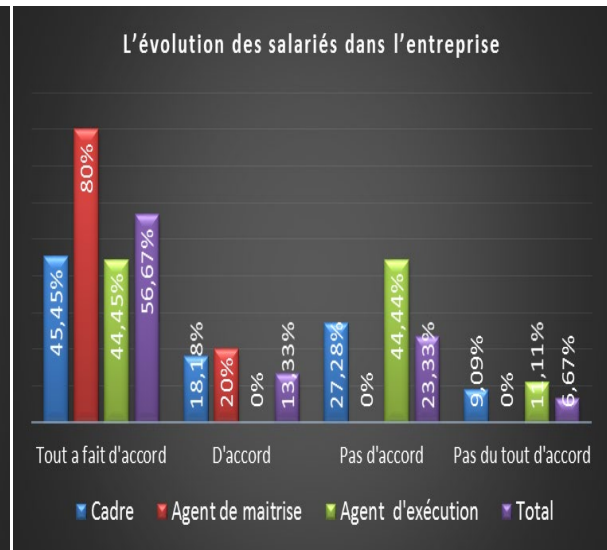


Figure n°19 : l'évolution des salariés dans l'entreprise acquis



**Source** : réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Selon les données apparaissent dans la figure n°18 que :

-que 60% des salariés dominé par les cadres confirment parfaitement l'idée qu'ils ont acquis au cours de leur expérience au sein de l'entreprise de nouvelles compétences .ceci dit ce lien favorise l'épanouissement et la motivation des salarié, donc amènent vers la performance.

33,33% des salariés s'accordent aussi et confirme l'idée de base de l'acquisition des compétences nouvelles au sein de l'entreprise

Ce qui nous amène à dire que les investissements consentis par l'entreprise notamment les formations ont permis de développer les compétences des salariés. Ceci se confirme aussi par le fait que durant leur vie de travail au sein de BATICOMPOS les salariés ont évolué et cette évolution qualitative oui mais demeure un des critères de performance au travail.

Nous appuyons cela par les données de la figure n°19 dans lesquelles nous constatons que :

56.67% des répondants ont évolué au cours de leur vie en entreprise. Cette évolution peut être liée à la maîtrise des tâches, au développement de sens de responsabilité mais aussi le bénéfice de certaines promotions (postes de responsabilité) .néanmoins cette idée qui dit évoluer est synonyme de performance n'est pas validée par 6,67% des répondants.

Figure n°20 : la maitrise des tâches par les salariés en sein de l'entreprise

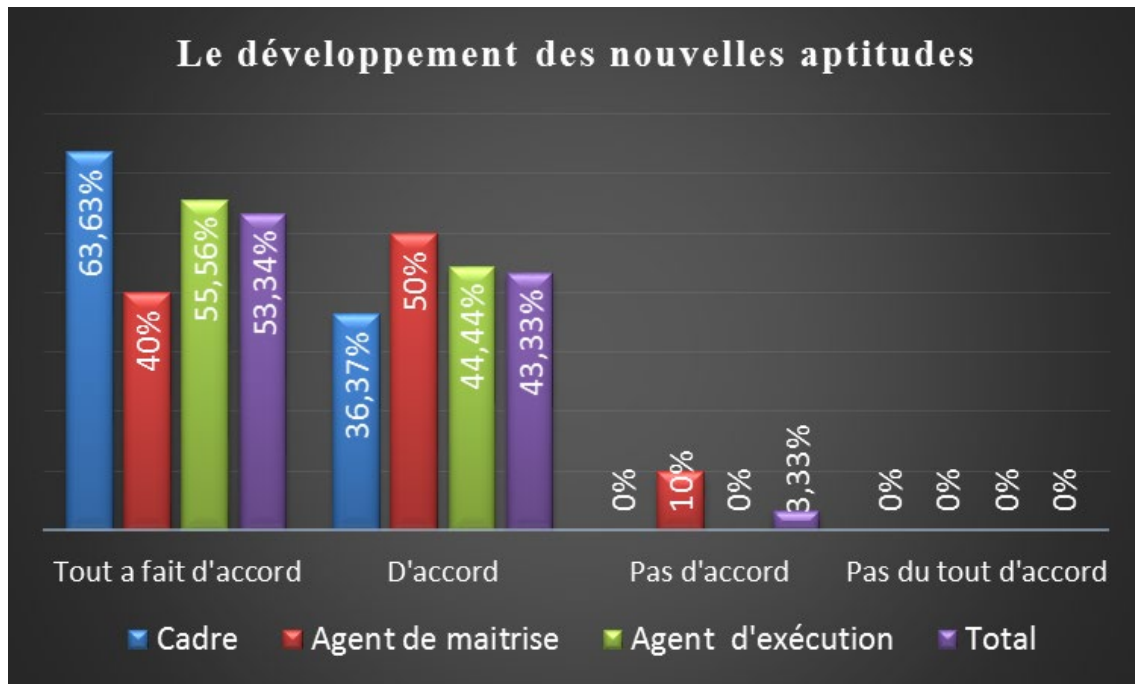


**Source** : réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

On remarque dans la figure n°20 :

Les salariés affirment la maitrise de leur tachesdurant leur vie en entreprise, cette maitrise relativise aussi la performance au travail des salariés de l'entreprise BATICOMPOS, nous retrouvons 66.67% qui sont tout à fait d'accord, et 30% qui sont d'accord

Figure n°21 : le développement des nouvelles aptitudes

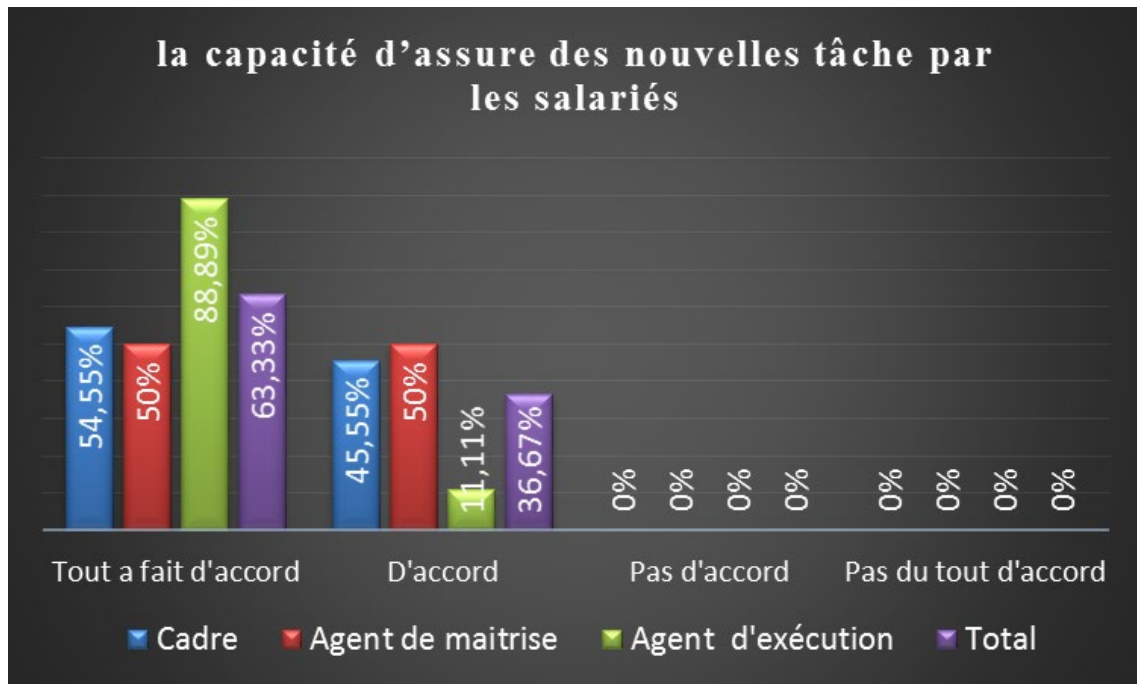


**Source :** réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Lamaitrise de taches permet directement le développement de nouvelles aptitudes au travail (rapidité d'exécution, réduction des défauts, maniabilité facile des outils, adoption de nouvelles techniques de travail...)D'après les donnéesde la figure n°20 ceci se confirme par la totalité des répondants.

Nous déduisons que les employés de BATICOMPOS s'améliorent dans leur domaine d'activité au fil du temps, et ils deviennent de plus en plus expérimentés.

Figure n°22 : la capacité d'assure des nouvelles tâches par les salariés

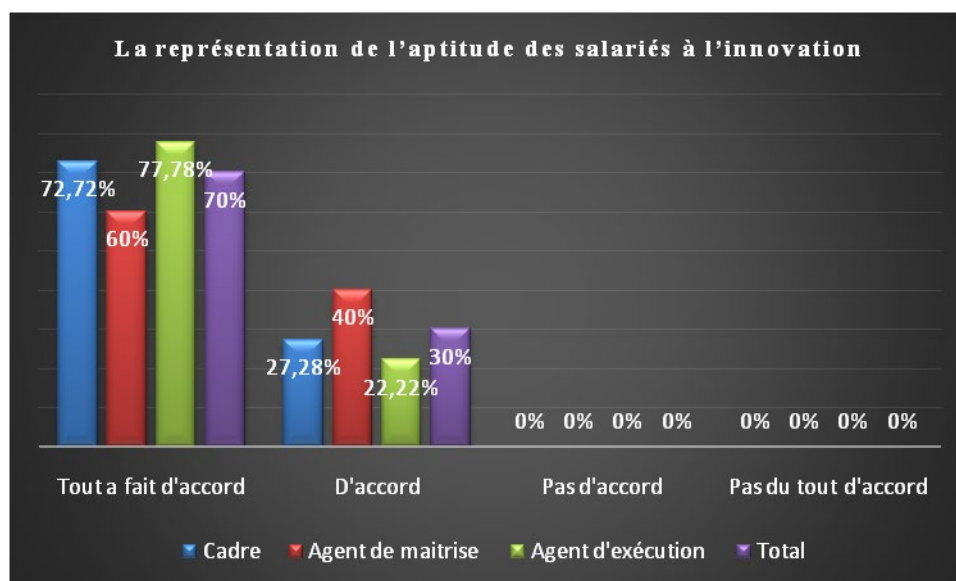


**Source :** réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

La figure n°22 montre que :

- Des enquêtés affirment qu'ils ont capables et possèdent les capacités nécessaires pour assurer des tâches supplémentaires ceci se confirme par la totalité :
- Taux de 54,45% cadre ,50% agent de maitrise et 88 ,89% agent d'exécution.

Figure n°23 : la représentation de l'aptitude des salariés à générer des idées nouvelles



**Source :** réalise par nos soins à partir des résultats de l'enquête

## Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS

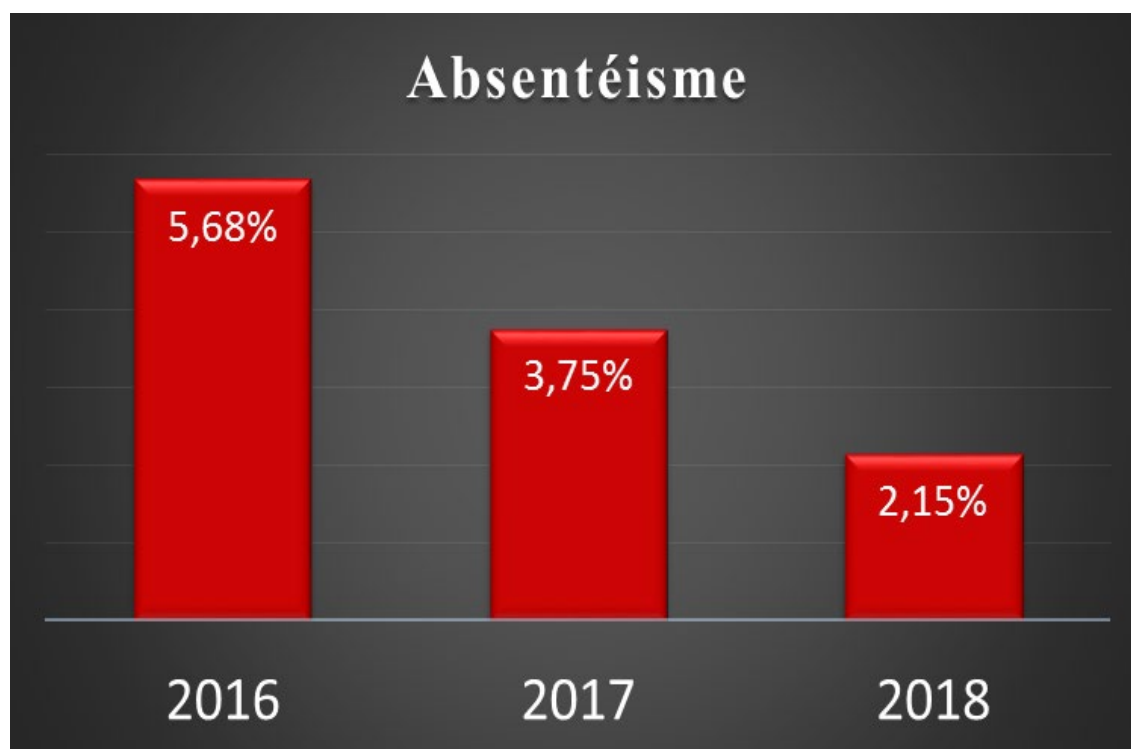
La performance au travail est intimement lié aux conditions de travail, néanmoins son évolution est relatif tant à l'évolution de l'environnement de travail mais aussi à la capacité qu'ont les dirigeants et les DRH à mobiliser le sens de créativité et d'innovation auprès du personnel.

Au sein de l'entreprise BATICOMPOSS, les salariés sont majoritairement d'accord sur le fait qu'ils sont aptes à générer de nouvelles idées à l'entreprise et d'innover. Leur performance au travail évoluera.

### 3.3. L'évaluation de dysfonctionnements sociaux au sein de BATICOMPOS :

Afin d'appuyer nos résultats sur les conditions de travail et la performance des ressources humains au sein de BATICOMPOS, nous nous sommes appuyés sur l'analyse de différents taux de dysfonctionnement sociaux afin de porter un jugement sur le climat social au sein de la dite entreprise ; ces taux sont les suivants (taux d'absentéisme, turnover, les accidents de travail, les conflictualités), pour les trois dernières années 2016, 2017, 2018.

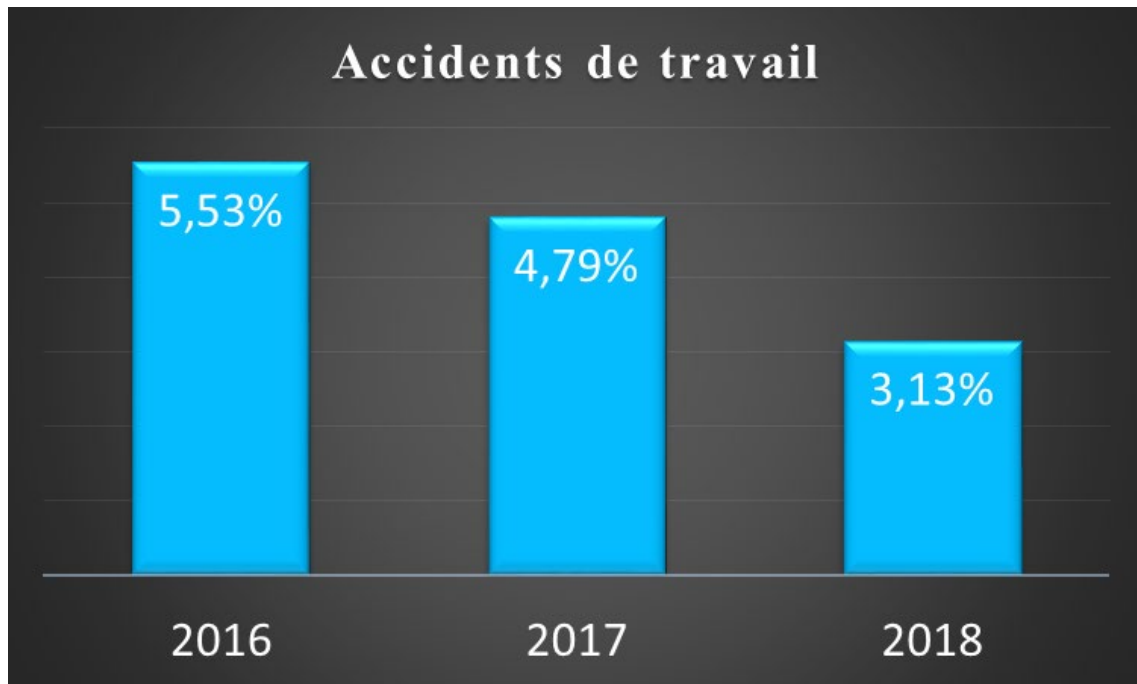
Figure n°24: l'absentéisme à BATICOMPOS pour les années 2016, 2017 et 2018 :



Source : Document interne à BATICOMPOS

Nous remarquons que le taux d'absentéisme de 2016-2018 connaît une baisse significative ce qui permet d'apprécier les relations et le climat de travail.

**Figure n°25 : les accidents de travail à BATICOMPOS pour les années 2016, 2017 et 2018 :**



**Source :** Document interne à BATICOMPOS

On constate que le taux d'accident de travail connaît de sa part une baisse durant les trois dernières années et cela revient aux efforts de sensibilisation et aux moyens et équipement de la protection des salariés contre les divers risques mais aussi grâce à l'investissement formation qui permet la maîtrise des tâches.



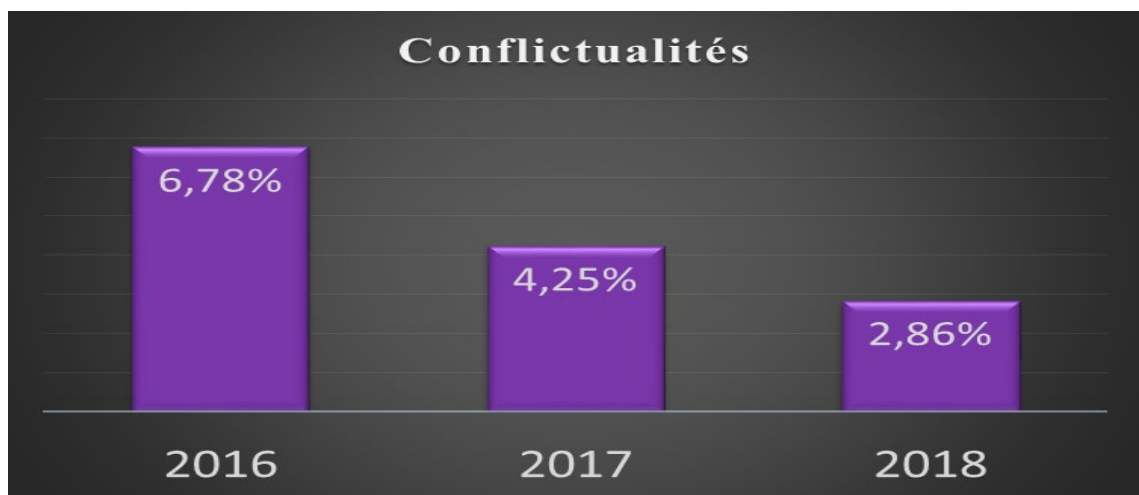
**Figure n°26 : le turn-over au sein de BATICOMPOS pour les années 2016, 2017 et 2018 :**



**Source :** Document interne à BATICOMPOS

Nous remarquons que le taux du Turn-over est en baisse de 2016 jusqu'à l'année 2018, ce qui peut s'expliquer par la conservation et l'attachement du personnel de l'entreprise.

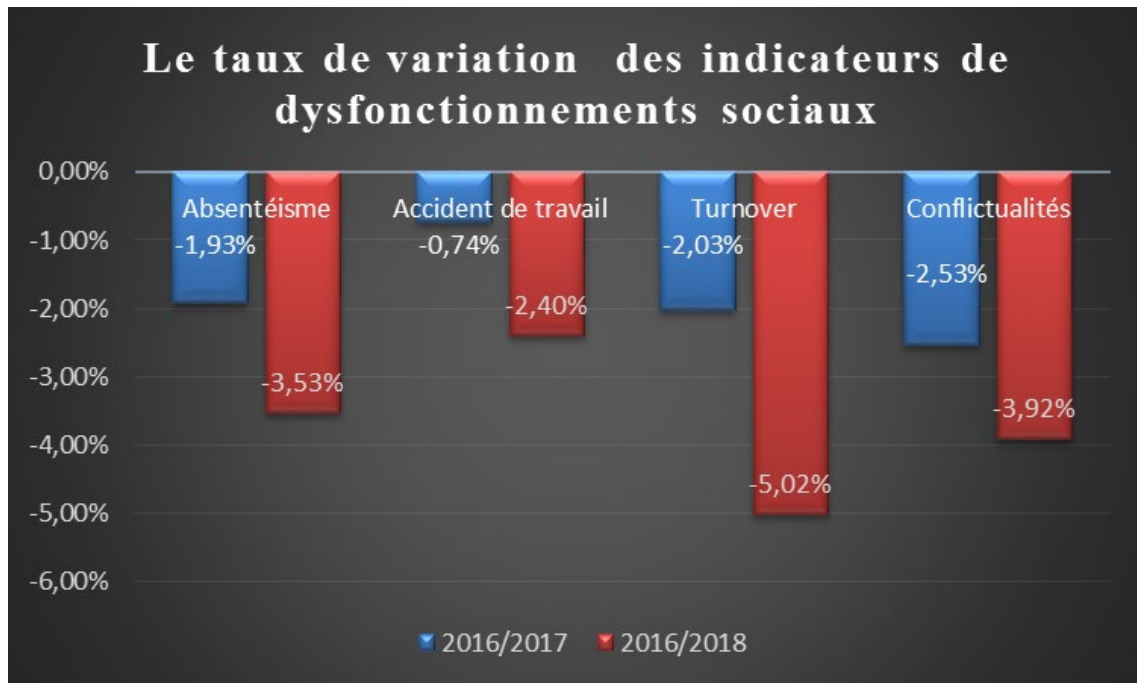
**Figure n °27 : les conflictualités à BATICOMPOS pour les années 2016, 2017 et 2018 :**



**Source :** Document interne à BATICOMPOS

On constate que le taux de conflictualité connaît de sa part une diminution durant les trois dernières années ceci amènera vers un climat social serein marquée par une bonne entente entre les collaborateurs.

Figure n°28 : le taux de variation des indicateurs de dysfonctionnements sociaux



Source : Document interne à BATICOMPOS

### 3.4. La synthèse des résultats obtenus :

#### 3.4.1. Guide d'entretien :

Nous avons pu déterminer grâce à notre entretien avec le DRH que les conditions de travail au sein de l'entreprise BATICOMPOS ont une influence sur la performance de ses salariés. En parallèle l'entreprise n'a pas cessé de fournir des efforts considérables afin d'améliorer les conditions de travail et augmenter la performance des salariés. Ceci se confirme par les données relatives à l'appréciation du climat social.

#### 3.4.2. Discussion des résultats du questionnaire :

L'analyse des résultats de l'étude menée auprès d'un échantillon d'employés sur « les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS » nous permettent synthétiser ce qui suit :

- L'entreprise BATICOMPOS lutte pour améliorer les conditions de travail de ses salariés,
- Les salariés de l'entreprise BATICOMPOS sont considérés performants dans la mesure où ils permettent la maîtrise des tâches, le développement de leurs compétences, leur évolution mais aussi leur capacité d'innovation.

### **Chapitre III : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS**

---

Ainsi nous concluons que les conditions de travail dans l'entreprise BATICOMPOS sont acceptables et permettent d'augmenter la performance des salariées.

***CONCLUSION***

***GENERALE***

## Conclusion générale

Les conditions de travail occupent de plus en plus d'importance dans les activités des ressources humaines et dans la stratégie globale des entreprises. Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les ressources humaines dans l'organisation car elles constituent leur fil conducteur vers la performance.

C'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui opte pour l'amélioration des conditions de travail c'est de répondre aux attentes et besoins des employés.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'étudier les conditions de travail et la performance ressources humaines.

À travers notre étude au sein de « BATICOMPOS », nous sommes parvenus à répondre sur notre problématique principale relative à : « l'impact des conditions de travail sur la performance ressources humaines ? ». À partir des informations récoltées par le biais du questionnaire et de l'entretien.

Les résultats de l'entretien avec le DRH nous ont permis de constater que les employés de l'entreprise BATICOMPOS sont performants ceci se justifie par leur capacité innovante même à réaliser les objectifs de l'entreprise en respectant les délais consentis.

Nous avons aussi constaté grâce aux résultats de l'enquête menée auprès d'une trentaine d'employés que les conditions de travail de la dite entreprise, sont considérées moyennes et que les salariés de la dite entreprise souhaitent que l'entreprise fournisse plus d'efforts et qu'il y'ait plus d'engagement des responsables.

De ces résultats, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui stipule un impact positif lors d'amélioration des conditions de travail, ce qui s'avère nécessaire pour les entreprises de penser à leurs survies et à l'augmentation de la productivité par le moyen du développement du capital humain en améliorant les conditions dans lesquelles évoluent les travailleurs.

Nous pouvons dire enfin que l'entreprise BATICOMPOS certes fournie des efforts pour améliorer les conditions de travail afin d'arriver atteindre ses objectifs stratégiques, mais malheureusement ces efforts consentis reste encore marginales au regard de ses employés.

Dans l'espérance d'installer très prochainement des nouveaux équipements et des moyens sophistiqués afin de mieux répondre favorablement à ce genre de problèmes.

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet des conditions de travail et la performance ressources humaines ce qui nous sera utile pour notre future carrière professionnelle dans ressources humaines. Enfin il est essentiel de dire que l'amélioration de conditions de travail doit être présente pour garantir une performance optimale des salariés et une richesse pour l'entreprise.

# *ANNEXES*

## Annexe n° : Guide d'entretien pour le DRH

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention du Master en MRH sous la thématique « les conditions de travail et la performance ressources humaines », nous sollicitons votre collaboration pour l'obtention des informations nécessaires, et nous vous promettons que les informations récoltées seront utilisées pour des fins purement scientifiques.

1)-vos employés accomplissent-ils leurs taches dans les délais ?

.....  
.....

2)-vos employés réalisent le travail efficacement ?

.....

3)-vos employés sont-ils informés des objectifs arrêtés ?

-par quel mécanisme.....

4)-vos objectifs sont –ils réalisés ?

.....

5)-Quels sont les mesures mises en place par l'entreprise pour augmenter la performance de ses salariés ?

.....

6)-quel –est le taux :

- d'absentéismes.

- accidents de travail.

-turnover.

-Conflictualités.



**Annexe n° 3 :**

Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Facultés des sciences d'économie et gestion commerciale.

Département des sciences de gestion.

**Questionnaire destiné aux salariés**

**Thème : « les conditions de travail et la performance ressources humaines ».**

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin d'études concernant le thème cité en haut, je sollicite votre collaboration a travers vos réponse a ce questionnaire, qui nous permettons de rassembler des points important qui nous aideront à continué notre recherche, je vous pris de répondre convenablement aux questions posées, nous vos remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

**Sous la direction** de M<sup>me</sup> KASRI Souad

**Réalisé par :**

MEDJBER KATIA

MEZIANE HANANE

**Année universitaire : 2018 /2019**

## Questionnaire :

### I-profil du répondant :

1)-Genre :

a)masculin

b)-féminin

2)-Age :

a)-20 à 30 ans

b)-31 à 40 ans

c)-41 à 50 ans

d)-51 et plus

3)-Catégorie socio professionnelle :

a)-cadre

b)-agent de maitrise

c)-agent d'exécution

4)-Ancienneté dans le poste :

a) -moins de 5 ans

b)-[6- 10 ans]

c)-[11-15 ans]

d)-plus de 15 ans

### Axe 01 : les questions liées au contenu de travail :

1)-l'exécution des tâches sont –elles ?

a)-faciles

b) -moyennement pénibles

c)-pénibles

2)-Etes vous satisfaits des horaires de travail ?

a)-très satisfait

b)-satisfait

c)-moyennement satisfait

d)-non satisfait

e)-pas du tout satisfait

3)-préférez –vous le travail ?

a)-collectif

b)-individuel

4)-Les équipements et matériaux utilisés favorisent-ils l'exercice de vos tâches ?

a)-oui

b)-non

Si non

Expliquez .....

5)- Le lieu de travail (bureau, département, unité de direction) favorise-t-il votre épanouissement ?

a)-oui

b)-non

Expliquez .....

**Axe 02 : questions liées aux conditions de travail :**

1)- êtes-vous informés sur les risques liés à votre travail ?

a)-oui

b)-non

2)-Si oui avec quel moyen ?

a)-affichage

b)-réunion

c)-document

d)-sensibilisation

3)-Que représente pour vous la qualité de vie au travail ?

a)-La santé et sécurité au travail

b)-Le climat favorable

c)-Les relations avec la hiérarchie

4)- L'entreprise a-t-elle déployé les efforts nécessaires pour améliorer l'environnement du travail ?

a)-oui

b)-Non

Expliquez .....

5)-Les conditions de travail influencent –elles à la longue péniblement et négativement sur votre santé ?

a)-Oui

b)-non

Si oui, expliquez .....

6)-Comment considérez-vous vos conditions de travail ?

a)-bonnes  b)- moyennes

c)-mauvaises

### **Axe 03 : La performance au travail**

1)-Le travail en équipe permet un meilleur rendement :

a)-Tout a-fait d'accord

b)-D'accord

c)-Pas d'accord

d)-Pas du tout d'accord

2)-Dans votre travail vous avez acquis de nouvelles compétences :

a)-Tout a fait d'accord

b)-D'accord

c)-Pas d'accord

d)-Pas du tout d'accord

3)-vous avez évolué dans votre travail au sein de la dite entreprise :

a)-tout a fait d'accord

b)-d'accord

c)-pas d'accord

d)-pas du tout d'accord

4)-Vos tâches sont maîtrisées avec le temps au sein de l'entreprise

a)-Tout a fait d'accord

b)-d'accord

c)-pas d'accord

d)-pas du tout d'accord

5)-vous avez développé d'autres habilités avec le temps au sein de l'entreprise :

a)-tout a fait d'accord

b)-d'accord

c)-pas d'accord

d)-pas du tout d'accord

6)-vous êtes capables d'assurer des tâches supplémentaires :

a)-tout a fait d'accord

b)-d'accord

c)-pas d'accord

d)-pas du tout d'accord

7)-vous êtes aptes à générer des idées nouvelles :

a)-tout a fait d'accord

b)-d'accord

c)-pas d'accord

d)-pas du tout d'accord

***REFERENCES***  
***BIBLIOGRAPHIQUES***

### Ouvrage

1. Amadien Jean François. Organisation et travail, Coopération, conflit et marchandage. Edition Vuibert, Paris, 1993.
2. Amoura Amar, droit du travail et droit social guide pratique, édition ELMAARIFA, Alger, 2002.
3. Andolfato Dominique et autre, Sociologie des syndicats, édition la découverte, Paris, 2002.
4. Anne –Marie Fericelli et Bruno Sire, Performance et ressource humaines, éd Economica, Université Paris 2.
5. Bernard Martory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Pilotage sociale et performance 7<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, Paris, 2008.
6. Chandler Alfred, Organisation et performance des entreprise, Ed de l'organisation, 1992.
7. Chloe Guillot-Soulez, Gestion des ressources humaines ,7<sup>ème</sup> édition, Ed Gualino, université Lyon 3,2014.
8. Cîteau. JM. Gestion des ressources humaines, (principes généraux). 2eme édition, Armand colin, Paris, 1997.
9. Claude Levy-Leboyer, la motivation dans l'entreprise, 2ème édition d'organisation, Pari1998. Cadin L, et autres. Gestion des ressources humaines. Paris.
10. Cormu Gerar, Vocabulaire juridique, 1ére édition, Paris, mars 1987.
11. Dimitri Weiss, ressources humaine, 3eme édition, édition d'organisation, Paris 2005.
12. G.Maury, Cmull, économie et organisation de l'entreprise, éd Foucher.
13. Gravitz M .Lexique des sciences sociales .7ème éd, édition Dalloz, Paris, 1999.
14. Jean-Marie Peretti, ressources humaines ,8<sup>e</sup>édition Vuibert, paris, 2003-2004.
15. Laroche Partice, les relations sociales en entreprise, édition Dunod, Paris, 2009.
16. Luthsaus Charles et autres, Evaluation organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance, éd presses de l'université Laval, centre de recherche pour le développement international, Canada, 2003.
17. M .Cbelaïd, Guide pratique pour la gestion ressources humaines, Edition pages bleues Internationale, saidi Ahmed Bordj EL kiffane, Alger, 2009.
18. Machesnay Michel, Economie d'entreprise, Ed Erolles, 1991.
19. Meier, Dico de management, Edition DUNUD, Paris.
20. Mouton Jean Pierre, etChaboud Jack, La sécurité en entreprise, édition Dunod, Paris, 2003
21. Pierre Catilina, Marie Claire, MARIE Claire Roure Mariotti, médecine et risque au travail, édition Masson, Paris, 2002.

22. Pierre Falzon, Nature, Objectif et connaissances de l'ergonomie, (sous-direction de Pierre Falzon, ergonomie), éd, édition presses universitaires de France, Paris, 2004.
23. Piganiol Claude, technique et politique d'amélioration des conditions de travail, édition, E.S.F, Paris.
24. Plane Jean Michelle, théorie des organisations 2<sup>ème</sup> édition, Durant, Paris 2000.
25. Plane Jean-Michel, management des organisations ,1<sup>er</sup> édition DUNOD, Paris, 2003.
26. Roustang (Guy), Le travail autrement, édition Bourdas, 1982.
27. Seydou Loua, Quelle efficacité pour l'enseignement supérieur au Mali, éd L'Harmattan, Paris, 2016.
28. Voyer Pierre, tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, éd presse université de Québec, Canada, 2009.
29. Xavier Baron, la performance collective, repenser l'organisation des travailleurs du savoir, éd Liaisons, Paris, 2012.

### Encyclopédie

1. Leduff(R), Encyclopédie de la gestion du management, Edition Dalloz, Paris, 1999.

### Les articles de revues, rapport et étude exploratoire

1. « Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne », Journal officiel des Communautés européennes, Luxembourg, 18 décembre 2000, C 364/1.
2. Audrey Charbonnier Patrice Roussel, la performance adaptative : une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations, revue canadienne des sciences de l'administration, n°29, 2012.
3. BOUROUIBA BOUALEM, Le syndicalisme en Algérie, constat et perspective, Alger, 29, Avril, 2002.
4. Brigitte Charles-Pauvres et autres, les déterminants psychologiques de la performance au travail, un bilan des connaissances et proposition de voies de recherches, note 436(06-9) septembre 2006.
5. Cité par Mr. TABETI Habib, Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam : Conditions de Travail et Climat Social Dans les PME Algériennes (Etude Exploratoire des Facteurs de gouvernance sociale et d'optimisation des Ressources Humaines dans les PME de la Wilaya de MASCARA).



6. Courrier hebdomadaire du CRISP » 2016/12 n° 2297 | pages 5 à 42 ISSN 0008-9664.
7. Hervé Garlet et José Raza Findranaly : LES CONDITINS DE TRAVAIL : QUELLE DEFINITION ?« Livre blanc sur les conditions de travail des fonctionnaires et des agents publics », 2014, ISBN : 978-2-9549157-0-8.7
8. HOARAU, CHRISTAIN, Maitriser le diagnostic financier ,3<sup>ème</sup> édition, revue Fiduciaire, 2008.
9. Journal officiel de la république Algérienne n° 04 28 dhou el kaada 1425 9 janvier 2005.
10. M.LEBAS, performance : Mesure et management (faire face à un paradoxe), Group HEC, Paris, 1998.
11. Meziane Dalila, rapport sur l'organisation et objectifs de la santé au travail, Epsp tazmalt.
12. ZAOUANI et FEDILA : L'organisation de prévention, IFACT ,2013-2014.

### Mémoires

1. Abdlmonaim Abourrig et Moktar ould imamedine, Les fondements de la performance ressources humaines et son évaluation, université Ibn Zohr, 2007-2008.
  2. BAZIZ NADIA et BAZIZ WARDA, l'impact de la grh sur la performance des travailleurs dans l'entreprise, mémoire master, 2018.
  3. CHEDJGHOUDJ EL Hadi LE MANAGEMENT Théorie et pratiques, office de publications universitaires, Alger, 2012.
  4. Mapaix Mapenzi M'Kyoba, L'impact de l'amélioration des conditions de travail sur le développement humain dans une entreprise, université de Kinshasa-Graduat, 2007.
- RAHALI Amina Souad « les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise », université Abou-BEKR BEIKAID-Tlemcen.

### Site internet

- 1.<https://sites.google.com/site/3wconsultingma/management/module-i-l-histoire-du-management/chapitre-iii-l-ecole-des-relations-humaines>.
2. <https://www.efficience-ergonomie.com/definition-de-lergonomie>.
3. <https://docplayer.fr/15725452-Naissance-developpement-et-evolution-de-l-ergonomie-origine-du-terme-ergonomie.html>,consulté.
4. <http://www.maxicours.com/se/fiche/7/7/214577.htm>.

5. <https://www.jeuneafrique.com/emploi-formation/581087/algerie-tout-savoir-sur-les-commissions-paritaires-dhygiene-et-de-securite/> consulté le 26/03/2019.

# ***TABLE DES MATIERES***

# Table des matière

Remerciement	
Dédicaces	
Liste d'abréviation	
Introduction générale.....	1
<b>Chapitre I : Les aspects théoriques sur les conditions de travail</b>	
Introduction :.....	4
<b>Section 01 : définition des conditions de travail : .....</b>	<b>4</b>
1.1. Les conditions physiques : .....	6
1.2. Les conditions sociales : .....	6
1.3. Hygiène au travail : .....	6
<b>Section02 : rappel des principales théories relatives aux conditions de travail : .....</b>	<b>6</b>
2.1. Frédéric Winslow Taylor : .....	6
2.2. Henri Fayol (1841-1925) : .....	7
2.3. L'école des relations humaines : .....	9
2.3.1. ELTON MAYO : .....	9
2.3.2. Abraham Maslow (1908-1970) : .....	10
2.3.3. Frédéric Herzberg (1923-2000) : .....	12
2.4. La nouvelle discipline : les sciences ergonomiques : L'ergonomie.....	12
2.4.1. Définition de l'ergonomie : .....	12
2.4.2. Les type de l'ergonomie : .....	13
2.4.3. Les domaines de l'ergonomie : .....	13
2.4.4. Les conditions d'ambiance physique de travail :.....	15
2.4.5. La charge physique et la charge mentale : .....	15
2.5. L'organisation de travail et ses nouvelles formes : .....	16
2.6. La sécurité au travail : .....	18
2.7. Les objectifs de l'ergonomie : .....	19
2.7.1. Les Objectifs centrés sur les organisations et sur leurs performances : .....	19
2.7.2. Les objectifs centrés sur les personnes : .....	19

<b>Section03 : L'amélioration des conditions de travail en Algérie</b> .....	19
3.1. La commission d'hygiène et de sécurité environnement : .....	20
3.1.1. Les attributions de la Commission d'Entreprise :.....	21
3.2. La médecine du travail :.....	22
3.2.1. Les intervenants en médecine du travail :.....	23
3.2.2. Objectifs de la médecine du travail : .....	23
3.2.3. Le rôle de la médecine de travail :.....	23
3.2.4. Les prérogatives de la médecine du travail :.....	24
3.3. L'Inspection du travail :.....	24
3.4. L'Institut national de la prévention des risques professionnels (INPRP) : .....	24
3.5. La Caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés(CNAS) :.....	24
3.6. Le syndicat : .....	25
3.6.1. La création du syndicat :.....	25
3.6.2. La définition juridique du syndicat :.....	25
3.6.3. Le rôle des syndicats :.....	25
3.7. L'importance de l'amélioration des conditions de travail :.....	27
Conclusion .....	28

## **Chapitre II : La performance au travail et sa mesure**

Introduction .....	29
<b>Section01 : La performance au travail</b> .....	29
1.1. La notion de performance : .....	29
1.2. Les composantes de la performance : .....	31
1.2.1. L'efficacité sociale : .....	31
1.2.2. L'efficience : .....	31
1.2.3. Pertinence : .....	31
1.3. Les approches de la performance ressources humaines :.....	32
1.3.1. Approche stratégique : .....	32
1.3.2. Approche d'Ulrich : .....	33

1.4. Typologie de la performance : .....	34
1.4.1. La performance sociale : .....	34
1.4.2. La performance humaine : .....	35
1.4.3. La performance organisationnelle : .....	35
1.4.4. La performance collectives : .....	36
1.4.5. La performance individuelle : .....	36
1.5. Les Huit dimensions comportementales de la performance au travail selon le modèle multifactoriel de Campbell(1990) : .....	37
1.5.1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : .....	37
1.5.2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi : .....	37
1.5.3. La communication écrite ou orale : .....	37
1.5.4. Les efforts au travail : .....	37
1.5.5. Le maintien d'une discipline personnelle : .....	37
1.5.6. La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues : .....	37
1.5.7. La Supervision : .....	37
1.5.8. Management et administration : .....	38
<b>Section02 : la mesure de la performance au travail</b> .....	38
2.1. Le dysfonctionnement social et sa mesure : .....	38
2.1.1. L'absentéisme : .....	38
2.1.2. Le turn-over : .....	40
2.1.3. Les conflits sociaux : .....	42
2.1.4. Les accidents de travail : .....	44
2.2. L'efficience sociale : .....	45
2.2.1. Le rendement : .....	45
2.2.2. La productivité : .....	46
2.2.3. La rentabilité : .....	47
2.3. L'évaluation de la performance ressource humaine : .....	48

2.3.1. Approche retour sur investissement ressource humaine : .....	48
2.3.2. Les méthodes d'enquête et d'audit social .....	51
2.4. Le lien entre les conditions de travail et la performance ressource humaine..	53
Conclusion : .....	54
<b>Chapitre II : Les conditions de travail et la performance ressources humaines au sein de l'entreprise BATICOMPOS</b>	
<b>Section01 : présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	55
1.1. Historique de l'entreprise : .....	55
1.1.1. Les produits fabriqués : .....	55
1.1.2. Les matières premières utilisées .....	56
1.1.3. Capacités et moyens de production : .....	57
1.1.4. Mission : .....	57
1.1.5. Organisation et structures de BATICOMPOS .....	58
<b>Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche</b> .....	60
2 .1. Les méthodes adoptées : .....	60
2.2. Les techniques adoptées : .....	60
2.3. L'échantillon : .....	60
2.4. Structure et déroulement de l'entretien : .....	61
2.5. Description du questionnaire : .....	61
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats</b> .....	61
3.1. L'interprétation des résultats de l'entretien : .....	61
3.2. L'interprétation des résultats de l'enquête : .....	62
3.2.1. Le profil du répondant : .....	62
Axe 01 : Les questions liées au contenu de travail : .....	65
Axe 02 : les questions liées aux conditions de travail : .....	69
Axe 03 : la performance au travail .....	72
3.3. L'évaluation de dysfonctionnements sociaux au sein de BATICOMPOS : ...	77
3.4. La synthèse des résultats obtenus : .....	80

3.4.1. Guide d'entretien :.....	80
3.4.2. Discussion des résultats du questionnaire :.....	80
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>82</b>
Les Annexes	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Bibliographies	
Table des matières	
Annexes	



## **Résumé**

Ce travail traite les conditions de travail et la performance ressource humaine, à partir d'une étude de cas à l'entreprises « BATICOMPOS (Cevital) SPA ». L'objectif de cette recherche est de déterminer la nature des conditions de travail et son impacte sur la performance des salariés. Les résultats de questionnaire et l'entretien avec le DRH, indiquent que l'entreprise certes fournie des efforts pour améliorer les conditions de travail, choses qui impacte positivement la productivité et la performance des ressources humaines .

**Les mots clés :** les conditions de travail, la performance des ressources humaines, améliorations des conditions de travail, la productivité, la rentabilité.

## **Abstract**

This work deals with working conditions and human resource performance, from a case study to the company "BATICOMOS (Cevital) SPA". The objective of this research is to determine the nature of working conditions and its impact on employee performance. The results of the survey carried out among those responsible for this enterprise indicate that the company has certainly made efforts to improve working conditions, which have a positive impact on productivity and the performance of human resources.

**Keywords:** conditions, human resources performance, improvement of working conditions, productivity, profitability.