



UNIVERSITE DE LISALA

**CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE
PLURIDISCIPLINAIRE (CIREP)
STATUT : UNIVERSITE PUBLIQUE
Web : www.cirep.ac.cd
Email : info@cirep.ac.cd**

NOTES DE COURS DE GESTION SOCIALE DES RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIFS DU COURS

Objectif général :

Le cours de gestion sociale des ressources humaines vise à former les étudiants à gérer de manière efficace et humaine les relations entre l'entreprise et ses employés, en mettant l'accent sur le bien-être au travail, la communication interne, la résolution des conflits et la promotion d'un environnement de travail inclusif.

Objectifs spécifiques :

- Comprendre les enjeux de la gestion sociale des ressources humaines dans une organisation et son impact sur la performance et le bien-être des employés.
- Savoir mettre en place des politiques et des pratiques de gestion sociale favorisant un climat de travail positif et une culture d'entreprise basée sur la confiance et la collaboration.
- Apprendre à gérer les relations sociales au sein de l'entreprise, y compris les négociations collectives, les représentants du personnel et les comités d'entreprise.
- Maîtriser les techniques de communication interne pour favoriser l'engagement des employés, la transparence et la circulation de l'information au sein de l'organisation.
- Savoir anticiper, gérer et résoudre les conflits au travail de manière constructive et équitable pour préserver un climat social harmonieux.
- Comprendre l'importance de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail et savoir mettre en place des actions concrètes pour promouvoir l'égalité des chances et le respect de chacun.
- Développer des compétences en gestion du stress, du bien-être et de la qualité de vie au travail pour prévenir les risques psychosociaux et favoriser le développement professionnel des employés.
- Apprendre à intégrer la dimension sociale dans la stratégie globale de gestion des ressources humaines pour créer un avantage concurrentiel durable basé sur le capital humain.

PARTIE 1 : HYGIENE ET SECURITE DU TRAVAIL

INTRODUCTION GENERALE

Dans le monde du travail de nos sociétés modernes la mise en œuvre d'une politique « hygiène, sécurité et environnement (HSE) » est devenue indispensable tant les enjeux sont multiples. L'intérêt HSE s'est fortement accru au sein des entreprises. Il y a d'abord l'application plus stricte de la réglementation (code du travail). La préservation de l'intégrité physique des salariés, de leur sécurité et de la protection de l'environnement relève de la responsabilité du chef d'entreprise. Les entreprises reconnaissent l'importance d'une politique HSE car son efficacité permet de réduire les risques d'accidents, les nuisances de l'environnement (la population, l'eau, le sol, la faune et la flore). En outre elle procure des avantages :

- économiques en minimisant les coûts liés aux AT/MP et les arrêts de travail ;
- sociaux comme l'amélioration du dialogue social, de la communication interne, de l'image de l'entreprise et sa pérennité;
- travailler dans de bonnes conditions et dans un environnement sain.

Ainsi, la politique HSE, intégrée à l'ensemble des activités et ce, depuis la conception, permet d'éviter les accidents ou situations catastrophiques, d'être socialement responsable et économiquement compétitive.

La sécurité signifie l'absence des accidents ou du risque inacceptable. L'accident est une manifestation du risque qui est susceptible d'engendrer des dommages sur des personnes, des installations et/ou de l'environnement. C'est de cela que nous nous intéressons dans ce manuel pour développer une politique HSE au sein des activités professionnelles. Cette politique HSE a pour objectif de mettre en œuvre des mesures de prévention et de protection de la santé des salariés et des populations, de la préservation des installations et de l'environnement.



Chapitre I

Hygiène, sécurité et environnement

1. Introduction :

L'Hygiène, la Santé et la Sécurité au Travail tiennent aujourd'hui une place de plus en plus prépondérante dans la stratégie et le management de l'entreprise, car au-delà du drame humain et social qu'occasionnent un accident du travail (AT) ou une maladie professionnelle (MP), les impacts économiques et juridiques sont souvent non négligeables.

Afin de sauver des vies au sein d'une entreprise, des dispositions pénales se sont renforcées ces dernières années, pouvant aller jusqu'à engager la responsabilité civile, voire pénale du chef d'entreprise. L'objectif consiste à lui faire prendre conscience de son rôle moteur dans la politique de prévention et de maîtrise des risques au sein de l'activité qu'il dirige. Une politique de prévention des risques doit être entamée où il s'agit d'identifier les dangers, évaluer, maîtriser et gérer les risques afin d'éviter les accidents. Dans le travail, les salariés sont exposés aux différents risques sans connaître véritablement leur incidence (impact) à long terme sur la santé humaine (MP). La prise de conscience des situations dangereuses auxquelles peuvent être exposés les salariés est une nécessité pour maîtriser les risques associés et concrétiser leur sécurité et celle des biens et de l'environnement.

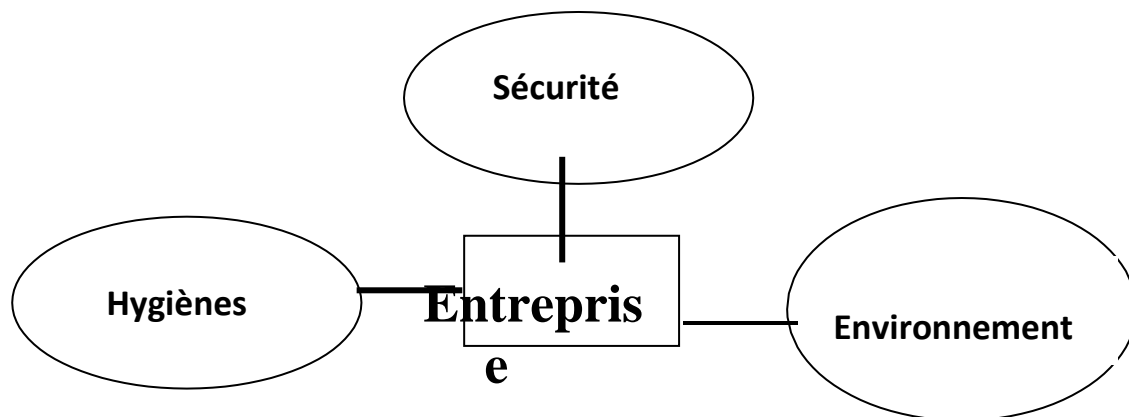
2. Définitions et concepts relatifs aux aspects santé, sécurité et environnement :

Fig.I.1. Les enjeux d'une entreprise

2.1. Hygiène:

C'est l'ensemble des moyens collectifs ou individuels, les principes et les pratiques visant à préserver ou à favoriser la santé;

- ❖ Il en est ainsi des mesures préventives à mettre en œuvre dans le cadre de la lutte contre les maladies contagieuses
- ❖ En milieu professionnel, on cite, par exemple:
 - ✓ Exécution des contrats de nettoyage
 - ✓ Amélioration des conditions d'hygiène et de santé,
 - ✓ Interdiction de prendre des repas dans les locaux des services,
 - ✓ Aération des locaux de travail.

2.1.a. Objectifs de l'hygiène : Objectifs opérationnels, stratégiques et tactiques

a.1) Objectif opérationnel :

- ✓ Garantir la santé des personnes au travail.

a.2) Objectifs stratégiques :

- ✓ Identifier les agressions du milieu industriel envers l'individu.
- ✓ Déceler (découvrir) les risques nouveaux et émergents.
- ✓ Évaluer les risques qui en résultent pour l'individu..
- ✓ Recommander les actions de protection.
- ✓ Vérifier l'efficacité des actions entreprises en les corrigeant éventuellement.
- ✓ Contrôler l'impact sur le plan biologique et physique des mesures appliquées.

a.3) Objectifs tactiques :

- ✓ Informer de la nature, de l'importance et des effets des risques.
- ✓ Faire connaître les moyens de les maîtriser.
- ✓ Entraîner l'implication personnelle de chacune des personnes au travail.

2.2. Sécurité :

Le terme de l'entreprise recouvre diverses réalités ; de l'affaire individuelle aux sociétés les plus puissantes qui emploient de nombreux salariés et sont en rapport avec de multiples personnes. Les moyens, le personnel, les organisations diffèrent d'une entreprise à une autre, mais concernant la sécurité, les principes à appliquer restent les mêmes.

Comment gérer la sécurité comme n'importe quelle autre activité d'une entreprise ? La sécurité peut être résumée comme :

- l'état de ce qui inspire confiance, l'absence d'accidents ou de risque inacceptable ;
- C'est la situation dans laquelle quelqu'un ou quelque chose n'est exposée :
 - ✓ à aucun danger ;
 - ✓ à aucun risque d'agression physique, d'accident, ou de vol.

- c'est l'ensemble des mesures législatives et administratives qui ont pour objet de garantir les individus et les familles, contre certains risques appelés risques sociaux.
- C'est l'ensemble des mesures de prévention et de secours nécessaires en toutes circonstances à la sauvegarde des populations.
- La sécurité n'est pas l'affaire d'un spécialiste, mais celle de chacun
- La sécurité efficace est intégrée aux opérations, aux processus, comme à toutes les activités de l'entreprise.
- Tout accident peut être évité.
- Chacun est responsable de sa sécurité et celle des personnes qui l'entourent.
- La sécurité est avant tout une affaire de comportement individuel, à tous les niveaux, en commençant par les responsables.

2.2.1. La démarche de la sécurité : La démarche passe par dix points fondamentaux qui sont :

1) L'engagement des dirigeants-politique de sécurité :

- Exprimer clairement ce que l'on attend de son personnel
- Encourager les initiatives, les bons résultats, les bons comportements,
- Décourager les mauvais comportements,
- S'informer auprès de ces collaborateurs de leurs résultats de sécurité,
- Faire des visites de sécurité,
- S'intéresser aux résultats de sécurité et aux actions entreprises pour leur amélioration,
- Définir une politique de sécurité : ses objectifs à long terme, ses raisons et les moyens à mettre en œuvre,
- Respecter cette politique et en suivre l'application et les résultats,
- Avoir une stratégie de sécurité.

2) Des règles clairement établies, connues et appliquées :

Les règles et procédures aident à atteindre les résultats, à bien faire. Il est étonnant de constater que de nombreuses entreprises ne se préoccupent pas de fixer des règles précises de fonctionnement ; il est pourtant impératif de définir ce que chacun doit faire à son poste. Il est également indispensable à chaque responsable de définir « les bonnes pratiques » dans un lieu de travail et de les classer en 4 catégories : nécessaires, applicables, connues et appliquées. En fait, il faut se doter d'un référentiel, même s'il n'est pas complet, il doit être maintenu à jour, modifié quand cela est jugé nécessaire, ce dernier doit être respecté par tout le monde, y compris par ceux qui sont de passage et par la hiérarchie.

3) Des objectifs et des plans d'actions : L'objectif doit être :

- ✓ clair, compréhensible par tous ;
- ✓ Réaliste ;
- ✓ Accompagné des moyens pour l'atteindre ;

Lorsque le responsable a décrit sa politique de sécurité, il doit ensuite la décliner de façon cohérente.

Les actions doivent s'attaquer aux causes profondes des dysfonctionnements et des accidents, ce qui suppose qu'on les connaît, qu'on les a analysées. On aura donc un système pour connaître et analyser les dysfonctionnements : le retour d'expérience. L'idéal étant d'anticiper ces dysfonctionnements, on aura un plan d'action pour analyser les risques liés à toutes les activités de l'entreprise.

4) La formation :

La formation sécurité devait, au moins partiellement, être comprise dans la formation professionnelle, soit :

- ✓ Consignes et règles de sécurité, relevant aussi bien des obligations légales que d'un environnement particulier (site, chantier, etc.) ;
- ✓ Secourisme ;
- ✓ Gestes et attitudes pour ceux qui ont des manipulations à entreprendre ; manipulations particulières (extincteurs, etc.) ;
- ✓ Formation aux méthodes, approches et outils (analyse d'accident, analyse de risque, visite et réunion de sécurité sans oublier la formation des membres du CHSCT.

5) Exploitation de l'expérience :

Il faut parler de deux aspects de ce sujet : l'analyse des accidents et les leçons tirées des accidents. Les deux aspects révèlent du « retour d'expérience ».

Pour ce qui concerne les leçons tirées de l'expérience, l'analyse des accidents locaux est un premier pas, mais il faut aussi se préoccuper de ce qui est arrivé ailleurs (les autres sites, ateliers, etc.).

6) Motivation du personnel :

Faciliter le dialogue, encouragement, promotion...

7) La communication :

L'entreprise est un milieu hiérarchisé où la communication doit être organisée pour fonctionner, sinon les habituelles cloisons hiérarchiques ou d'autres éléments organisationnels (activités différentes), comportementaux (rivalités), géographiques (établissements éloignés) joueront un rôle de filtre.

8) Une organisation spécifique :

C'est par le biais d'une organisation simple, que les responsables vont pouvoir gérer l'ensemble du système sécurité, et tout d'abord par une instance de direction.

9) Le contrôle, le recyclage :

La notion de contrôle est fondamentale dans tous les systèmes de gestion. Le contrôle doit être en ligne, afin de s'assurer avant, pendant et après une action donnée, qu'il n'y a pas d'écart par rapport à l'objectif.

10) La persévérance :

La clé pour une meilleure sécurité repose pour beaucoup dans l'amélioration des comportements à tous les niveaux de l'entreprise. Lorsque on s'engage dans une démarche de sécurité, il est fondamental de l'inscrire dans la durée. Tout arrêt dans le suivi de la gestion de la sécurité entraîne l'échec de la politique mise en place.

2.3. Environnement : Importance de l'environnement pour l'entreprise :

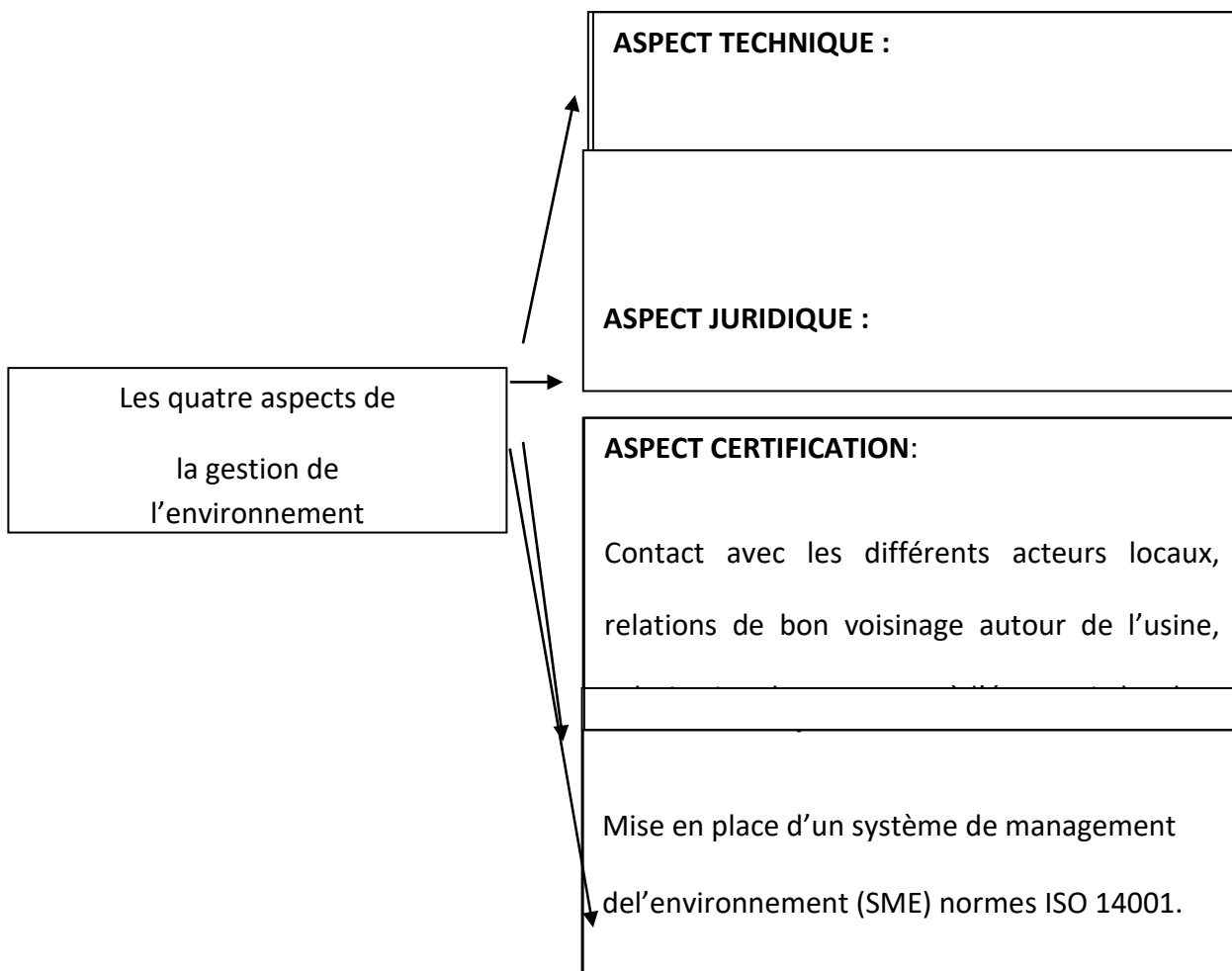


Fig.I.2. Différent aspects de la gestion de l'environnement

2.3.a. Aspect technique:

- ✓ mettre au point de technologies plus sûres et plus performantes vis à vis de l'environnement.
 - Système de dépollution
 - Système antipollution : *Technologie propre*
 - remise en ordre des ateliers de production
 - modification des procédés de fabrication
 - Utilisation de procédés propres où la nature des procédés de production estradicalement changée
- ✓ minimiser les déchets et rejets générés et les traiter sans risque pour l'environnement
- ✓ réduire l'impact sur l'environnement des sites de production
 - agir sur les rejets de polluants, c'est donc aussi connaître les dangers

qu'ils peuvent induire

- les pollutions résiduelles doivent être traitées par les technologies les plus adaptées et leurs impacts doivent être évalués après épuration.

2.3.b. Aspect juridique:

- ✓ Être en conformité avec la réglementation (*C'est une obligation*)
- ✓ Maîtriser les coûts
 - Rejets aqueux : Redevance prélèvement + Redevance pollution + Coûts de traitement
 - Rejets atmosphériques : Taxe parafiscale + Coûts de traitement
 - Déchets : Taxe ADEME + Coûts de traitement
 - Sols pollués : Coûts d'études et de dépollution.

2.3.c. Aspect certification:

- ✓ Répondre aux attentes du « voisinage » et des autres parties intéressées
 - mettre en place un Système de Management de l'Environnement (ISO 14001)
 - gagner la confiance des riverains, des clients, des assureurs, des associations diverses, de l'administration,...
 - démontrer un bon niveau de performance environnementale (faibles impacts, risques maîtrisés)
- ✓ Être soucieux de l'impact des produits et des façons de produire sur l'environnement
 - Survie de l'environnement = Survie de l'entreprise

2.3.d. Image/ communication:

- ✓ Donner une meilleure image de marque de l'entreprise à l'extérieure
- ✓ Coopérer et communiquer avec les clients, les fournisseurs et les pouvoirs publics pour perfectionner les produits et l'outil de production en minimisant leur impact sur la santé et l'environnement
 - plaquettes d'informations
 - journée portes ouvertes
 - traitement des retours clients

Pour l'entreprise l'environnement est source de nouvelles opportunités :

- réduction des risques
- réduction des charges
- consolidation des positions commerciales
- amélioration des conditions de travail
- motivation du personnel
- la confiance des pouvoirs publics
- meilleure image de marque vis à vis du public et des riverains.

3. Structure HSE

3.1. Démarche de développement durable- approche HSE

- Protection des hommes et des populations :
 - Maîtrise de la santé des salariés à leur poste de travail.

- Protection des biens/Efficacité économique :
 - Rentabilité, réputation, image de marque, sûreté
- Respect des tiers et de notre environnement :
 - rejets chroniques et accidentels / déchets
 - produits achetés / vendus (cycle complet de la vie du produit)
- Respect des lois et règlements imposés par les pouvoirs publics
Sécurité / Hygiène-Santé / Protection de l'environnement résultent de la bonne articulation des éléments de prévention (règlements, actions mises en œuvre) :
 - modalité d'application et de contrôle
 - recherche permanente basée sur la connaissance des textes et sur l'expérience
 - formation du personnel.

3.2. Fonctions habituelles d'une structure HSE

3.2.1. Rôle de la structure HSE : Protéger l'homme et son environnement contre l'homme par : La prévention, l'élimination, la réduction des risques.

3.2.2. Objectifs du service HSE

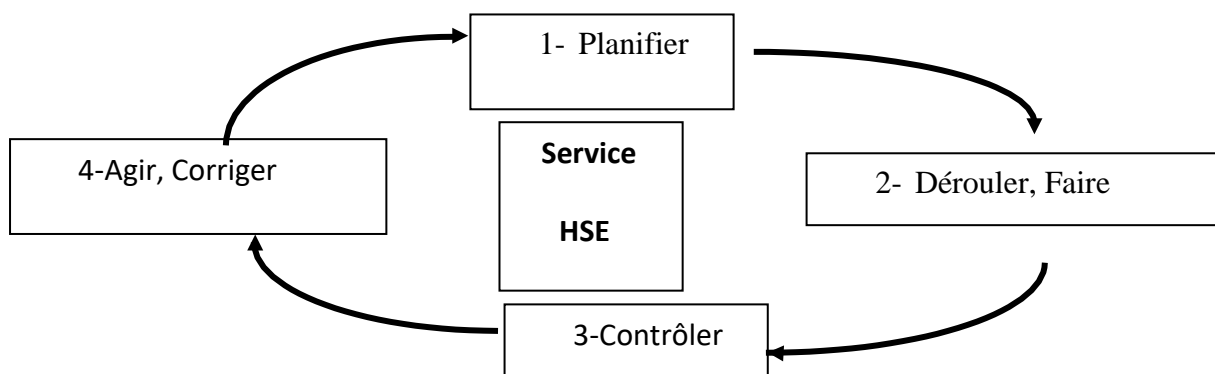


Fig.I.3. Cycle d'amélioration continue (roue de Deming)

1- Planifier : Participer à la définition de la politique HSE du site en termes d'objectifs et de moyens

2-Dérouler/ Faire :

- Rédiger et maintenir à jour les consignes HSE / plans spécifiques
- Connaître / Centraliser et Diffuser toute la documentation utile (recommandations, obligations réglementaires, ...)
- Assurer la formation du personnel en matière de prévention HSE
- Diriger les actions de communication HSE

3-Contrôler l'efficacité de la politique :

- Vérifier le respect des consignes
- Effectuer quotidiennement une tournée HSE sur site
- Effectuer des audits HSE sur le site, en particulier sur les chantiers

3.2.4. Exemple d'actions d'un service HSE :

a - Actions préventives :

⇒ Procédures :

- règlement personnel (manuel de sécurité)
- règlement et sélection des entreprises extérieures
- consignes HSE
- procédure / comité de sécurité / autorisation de travail.

⇒ Motivation sensibilisation :

- information / formation
- campagne : concours - affiches - film - intranet
- exercices
- comité sécurité

⇒ Étude- réalisation de travaux pour diminuer les risques :

- suggestions / conseils
- études de danger - études d'impact
- visite périodique
- audit

b - Actions curatives :

⇒ Lutte contre le feu et les pollutions :

- plans d'action 1ère urgence / 2ème urgence
protection civile
confrères, organismes tiers
- matériel circuit eau incendie
émulseurs
véhicules
installations fixes
détecteurs, matériel de lutte contre la
pollution.

⇒ Protection des installations :

- plans d'urgence
POI (plan opérationnel interne)
PPI (plan particulier d'intervention)
Alerte à la bombe
- Moyens agents sécurité
Équipe de 1er secours
Pompiers, ...

Les plans d'urgences sont des documents opérationnels ayant pour objectif de consigner

l'ensemble des moyens à mettre en place en cas d'accident ou de pollution afin de :

- Organiser efficacement et rapidement le déploiement des secours,
- Organiser les actions prioritaires à mener,
- Faciliter les interventions,
- Informer les autorités compétentes.

Ceci dans un souci de réactivité maximale afin de limiter les préjudices corporels et matériels. La réalisation d'un plan de gestion de crise, en amont d'une crise, amène à définir la typologie des accidents pouvant survenir, leurs conséquences et les moyens à déployer, Dans un seul but : gérer la crise de la façon la plus efficace et la plus rapide possible, ce qui nécessite une coordination sans faille et une grande réactivité. Les plans POI et PPI : les deux plans contiennent :

- l'indication des risques pour lesquels le plan est établi,
- l'analyse des différents scénarii d'accidents possibles et de leurs conséquences les plus pénalisantes,
- les mesures d'organisation,
- les méthodes d'intervention,
- les moyens et équipements nécessaires à la protection du personnel, des populations et de l'environnement,
- les circuits d'alerte et d'information des autorités compétentes et de toutes les parties prenantes (Administrations, Elus, Médias, Associations, ...).

❑ Le Plan d'Opération Interne (POI)

- Gérer une crise ou une pollution interne à l'entreprise sans risque de propagation à l'extérieur du site.
- A l'initiative de l'exploitant.
- Le POI est déclenché et mis en œuvre par le Directeur des Opérations Internes (DOI : Directeur de l'entreprise ou son représentant).

❑ Le Plan Particulier d'Intervention (PPI)

- Gérer une crise ou une pollution interne à l'entreprise avec propagation à l'extérieur de son enceinte.
- A l'initiative des services de l'Etat et notamment de la wilaya (en Algérie).
- Le PPI est déclenché et mis en œuvre par le wali ou son représentant.

En Algérie, conformément au décret exécutif N° 09-335 du 20 Octobre 2009 fixant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans internes d'intervention par les exploitants des installations industrielles et selon l'arrêté interministériel du 17 Dhou El Kaada 1431 correspondant au 25 octobre 2010 fixant le canevas relatif à l'élaboration du plan interne d'intervention.

Un plan interne d'intervention (PII) est élaboré selon le canevas annexe dans l'arrêté interministériel afin de :

- Servir comme document de base et d'assistance pour la prise en charge d'un

incident.

- Identifier (ensemble des moyens humains et matériels à mettre en œuvre, encas d'incident et fixer les conditions de leur mise en œuvre.
- Constituer un document qui pourra servir d'outil pour la réalisation d'exercices, d'entraînements et de formations permettant de se préparer aux urgences.
- Constituer un document officiel répondant aux exigences réglementaires.
- Fournir des données écrites qui faciliteront l'implication des entités de soutien pendant l'urgence.
- Fournir une base pour l'amélioration continue de la performance en gestion des urgences sur le site.

Conformément à l'arrêté le plan interne d'intervention (PII) approuvé doit être diffusé aux destinataires suivants :

- Le wali
- Le Président de l'APC du lieu d'implantation
- Le Directeur chargé de l'Industrie de la wilaya
- Le Directeur de la Protection Civile de la wilaya,
- Le Directeur de l'Environnement de la wilaya,
- Le Directeur du secteur concerné de la wilaya.
- Le Responsable sécurité de l'établissement,
- Le Responsable de l'établissement,
- Un exemplaire doit être mis à la disposition du personnel.

L'établissement (l'unité à exploiter) doit faire appel à une partie tierce (bureau d'étude) habilitée afin de faire une étude d'impact et de danger (EDD) suite à laquelle un plan interne d'intervention est réalisé pour mise en œuvre au niveau de l'établissement.

3.3. Rôle de l'ingénieur prévention HSE :

3.3.a. POSTE :

- Assurer et faire appliquer la prévention nécessaire afin d'éliminer les risques d'accident de toute nature.
- Contrôler et signaler toute situation ou tout procédé contraire au règlement intérieur et aux dispositions légales sur la sécurité et l'hygiène / santé au travail, l'environnement.
- Informer, instruire, entraîner les équipes de lutte contre l'incendie et risques environnementaux pour développer les connaissances du personnel en fonction du matériel disposé sur le site.

3.3.b. Responsabilités :

- Organiser et planifier le travail du service entre ses différents membres.
- Coordonner le travail et la gestion du personnel.
- Contrôler le travail exécuté.
- Assurer la veille technologique et réglementaire dans le domaine SHE.

- Recevoir les représentants ou fournisseurs d'équipement de protection ou de lutte contre les risques ou incidents HSE.
- Tenir les équipes d'intervention parfaitement entraînées et les matériels en excellent état.
- Contrôler et surveiller la formation du personnel dans le domaine HSE.
- Assurer par délégation de la Direction les relations avec l'administration de tutelle.

3.4. Eléments d'excellence du système de gestion HSE

3.4.a. Direction :

- Fort engagement de la Direction démontré
- Politique et principes de Sécurité
- Objectifs et plans ambitieux
- Standards de Performance élevés

3.4.b. Organisation :

- Support des équipes "HSE"
- Responsabilité Hiérarchique « HSE »
- Organisation " HSE " intégrée
- Motivation progressive

3.4.c. Opérations :

- Communication efficace
- Formation continue en Sécurité
- Investigations/rapports des blessures et incidents
- Audits réguliers et réévaluations.

3.5. Processus d'amélioration du système HSE

3.5.1. Engagement et Responsabilité :

- Politique HSE
- Objectifs et programmes d'amélioration
- Organisation et responsabilité
- Conformité réglementaire.

3.5.2. Gestion du risque :

- Processus d'identification des dangers et d'évaluation des risques HSE
- Sécurité intégrée des procédés
- Gestion des modifications
- Gestion des nouveaux projets
- Maîtrise opérationnelle.

3.5.3. Gestion de la santé au travail et de la sécurité des personnes :

- Ergonomie et conditions de travail

- Hygiène industrielle
- Gestion des risques liés aux postes de travail
- Gestion et suivi des maladies professionnelles, à caractères professionnels et des maladies contagieuses
- Soins d'urgence et premiers secours
- Gestion et suivi médical des accidents
- Aptitudes au travail.

3.5.4. Gestion de l'Environnement :

- Gestion des rejets liquides
- Gestion des rejets atmosphériques
- Gestion des déchets
- Gestion des nuisances (bruits et odeurs en limite de site)
- Gestion des produits chimiques et dangereux
- Gestion et réhabilitation des sites et sols pollués
- Gestion des ressources naturelles (eau & énergie).

3.5.5. Gestion des contractants :

- Partenariat
- Gestion des fournisseurs (produits et équipements)
- Gestion des sous-traitants (Services et intervention sur les sites).

3.5.6. Communication et Documentation :

- Communication
 - Interne
 - Externe
- Documentation.

3.5.7. Formation et Qualification :

- Programmes de formation
- Exigences de qualifications.

3.5.8. Gestion des Accidents et Incidents :

- Reporting des Accidents, Incidents et presque-accidents
- Processus d'Investigation
- Enregistrement, statistique et retour d'expérience.

3.5.9. Gestion des Urgences et des Crises :

- Plans d'Urgences
- Gestion de la Crise.

3.5.10. Audit et Revue :

- Audit
- inspection et contrôle
- audit Système

- Revue du HSE et des Programmes.

4. Réglementation relative à l'hygiène et la sécurité (Annexe 1) :

4.1. Santé:

- ❖ Loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative l'hygiène à la sécurité et à la médecine du travail :
 - ❑ Encrage juridique de la santé au travail.
 - **Article 54**
 - Tous les citoyens ont droit à la protection de leur santé.
 - L'état assure la prévention et la lutte contre les maladies épidémiques et endémiques.
 - **Article 55**
 - Le droit à la protection, à la sécurité et à l'hygiène dans le travail est garanti parla loi
 - Le droit au repos est garanti.
 - ❑ Extraits de la législation algérienne du travail
 - **Article 5 - Loi 90-11**
 - Les droits fondamentaux nécessaires aux travailleurs sont les suivants:
 - Sécurité sociale et retraite;
 - Hygiène, sécurité et médecine du travail;
 - Repos.
 - **Article 6 - Loi 90-11**
 - Les travailleurs ont également droit au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité.
 - **Article 2-Loi 88-07**
 - L'organisme employeur est tenu d'assurer l'hygiène et la sécurité des travailleurs
 - **Article 13-Loi 88-07**
 - La médecine du travail constitue une obligation de l'organisme employeur. Elle est à la charge de celui-ci.
 - **Article 20-Loi 88-07**
 - La réalisation de l'ensemble des activités relatives à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail est financée par l'organisme employeur.

4.1.1. Les objectifs de la loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, la sécurité et à la médecine du travail :

- Définir les voies et moyens d'assurer aux travailleurs les meilleures conditions en matière d'hygiène, de sécurité au travail,
- Définir les personnes responsables et organismes employeurs chargés de l'exécution des mesures prescrites.

4.1.2. Règles générales en matière d'hygiène et de sécurité du travail

- Obligation de l'employeur d'assurer l'hygiène et la sécurité aux travailleurs,

- Garantir la propreté des locaux affectés au Travail
- Garantir le confort en matière d'aération, d'éclairage, de chauffage,...
- Introduction de la notion de protection individuelle
- Intégration de la sécurité des travailleurs dans le choix des techniques et technologies et dans l'organisation du travail.

4.1.3. Règles générales en matière de médecine du travail

- Protection de la santé des travailleurs
- Assurer le plus haut niveau de bien être physique et mental
- Prévenir et protéger les travailleurs des risques pouvant engendrer des accidents ou des maladies professionnelles et de tout dommage causé à leur santé
- La médecine du travail est une obligation de l'organisme et à sa charge, elle s'exerce sur les lieux même du travail.

4.1.4. Règles générales en matière de formation et d'information :

- L'instruction, l'information et la formation relatives aux risques professionnels constituent une obligation pour l'employeur,
- Les nouvelles recrues ou ceux appelés à changer de poste, de méthode ou de moyens doivent être instruits des risques auxquels ils peuvent être exposés à leur poste de travail
- En fonction de la fréquence et de la gravité des risques observés, des actions de formation particulières sont organisées pour les travailleurs concernés, aux fins de prévention.

4.1.5. Organisation de la prévention

- Institution de commissions d'hygiène et de sécurité
- Obligation à tout organisme employant plus de 09 personnes, de désigner un agent permanent à l'hygiène et à la sécurité.
- Institution d'un conseil national d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail qui participe à la définition de la politique nationale de prévention des risques professionnels.

4.1.6. Contrôle :

- Le contrôle de la législation est dévolu à l'inspection du travail,
- Lorsque des infractions sont constatées, l'inspecteur du travail met en demeure le responsable de l'organisme employeur de se conformer aux prescriptions légales et réglementaires,
- La CHS ou le service sécurité peuvent saisir l'inspection du travail en cas de constat d'une négligence flagrante ou d'un risque pour lequel des mesures n'ont pas été prises
- L'organisme employeur doit tenir des registres spéciaux permettant à l'inspecteur du travail d'exercer son contrôle.

4.2. Environnement :

Loi n° 03-10 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable.

4.2.1. Objectives de la loi :

- Définir les règles de protection de l'environnement dans le cadre du développement durable.
- Fixer les principes fondamentaux et les règles de gestion de l'environnement ;
- Promouvoir un développement national durable en améliorant les conditions de vie et en œuvrant à garantir un cadre de vie sain ;
- Prévenir toute forme de pollution ou de nuisance causée à l'environnement en garantissant la sauvegarde de ses composantes ;
- Restaurer les milieux endommagés ;
- Promouvoir l'utilisation écologiquement rationnelle des ressources naturelles disponibles, ainsi que l'usage de technologies plus propres ;
- Renforcer l'information, la sensibilisation et la participation du public et des différents intervenants aux mesures de protection de l'environnement.

4.2.2. Les principes de la loi :

- Le principe de préservation de la diversité biologique
- Le principe de non-dégradation des ressources naturelles
- Le principe de substitution
- Le principe d'intégration
- Le principe d'action préventive et de correction, par priorité à la source, des atteintes à l'environnement.
- Le principe de précaution
- Le principe du pollueur payeur
- Le principe d'information et de participation.

4.2.3. Loi institue les prescriptions de protection :

- De la diversité biologique ;
- De l'air et de l'atmosphère ;
- De l'eau et des milieux aquatiques ;
- De la terre et du sous-sol ;
- Des milieux désertiques ;
- Et du cadre de vie.

4.2.4. Loi institue les prescriptions de protection contre les nuisances :

- Liées aux substances chimiques
- Acoustiques ou aux bruits.



Chapitre II

Accident de travail

1. Introduction :

Dès qu'on se préoccupe de l'application de la sécurité dans le monde du travail, il est inévitable de recouper les thèmes de sécurité, d'hygiène industrielle, d'environnement et même de qualité. En effet, toute action mise en œuvre pour diminuer de façon durable les risques d'accident ou de « presque accident » montre que la notion d'accident peut être étendue à celle de panne, d'incident, d'arrêt, de perte, en fait tout ce qui représente un dysfonctionnement : d'où la relation évidente avec la qualité. Agir pour une meilleure sécurité va donc conduire à améliorer la qualité. Les entreprises d'aujourd'hui lient hygiène, sécurité, environnement et qualité et confient l'ensemble à un seul poste de directeur prévention-qualité.

La prévention concourt à diminuer la probabilité d'occurrence ou la gravité d'un événement « non voulu » ou d'un dysfonctionnement comme une blessure ou bien même la production d'un nuage toxique. La maintenance peut y concourir, en tant que prévention à l'égard des machines.

2. Quelques définitions :

2.1. Danger : désigne une situation matérielle comportant un potentiel d'atteinte à l'intégrité physique des personnes, des dommages pour les biens ou l'environnement ou d'une combinaison de ces atteintes. Le danger représente une menace potentielle de dommage alors que le risque est une évaluation de l'exposition à ce danger (voir les figures ci-dessous).

Cette notion de danger et l'exposition au danger est fondamentale ; si ceci n'est pas clairement établi, on retrouve les errements habituels, les erreurs d'analyse et les mauvaises décisions.

2.2. Le risque :

Le risque, mot piège où sont confondus à la fois danger et conséquence, est la combinaison de la probabilité d'occurrence d'un dysfonctionnement et de sa gravité potentielle. Le risque mesure le niveau de danger (*J.Y.Kervern, pionnier de la Cindynique des années 1990*).

Le risque est la probabilité qu'un effet spécifique se produise dans une période donnée ou dans des circonstances déterminées. Une source de risque est généralement caractérisée :

- Par la présence d'un ou plusieurs dangers potentiels, c'est-à-dire une situation réunissant tous les facteurs pouvant entraîner un accident potentiel ou engendrer un événement indésirable et compromettre la sécurité des personnes, la sûreté des installations, l'environnement :
 - **produits dangereux** : inflammables, explosifs, toxiques, polluants
 - **réactions chimiques dangereuses** : incompatibilité, corrosion, emballement thermique, dégagement de produits toxiques, ...

**Risques d'incendie
-explosion**

PRODUITS

- Explosibles
- Comburants
- Extrêmement Inflammables
- Facilement inflammables
- Inflammables



**Risques
d'intoxication**

- Très toxiques
- Toxiques
- Nocifs
- Corrosifs
- Irritants
- Sensibilisants
- Cancérigènes
- Asphyxiants
- Dangereux pour l'environnement

- **conditions opératoires** : pression, température, électricité, rayonnement, énergie, bruit, chaleur/froid.

PROCÉDÉS/MATÉRIELS

- Continus, Discontinus
- Pression, Vide
- Température
- Machines
- Électricité
- Démarrage/Arrêt
- Travaux



- Par un événement initiateur exposant à ce danger :
 - Modification des conditions opératoires
 - Défaillances technique, organisationnelle ou humaine
 - Événements extérieurs inattendus.

"HUMAINS"

- Atouts/Faiblesses
- Charges physique, mentale, psychologique
- Contexte économique
- Rapports humains



AMBIANCE DE TRAVAIL

- Bruit - Agitation
- Poussière
- Chaleur/Froid/Intempéries
- Rayonnement
- Conception/Agencement
- Encombrement
- Isolement



2.2.1. Evaluation du risque, chacun a sa perception du risque, qu'il soit responsable, employé, étudiant...enfin, notre conduite personnelle obéit bien souvent à des motivations irrationnelles (colère, orgueil, stress, confiance...) qui peuvent nous faire minimiser ou même nier le danger réel d'une situation.

2.2.1.1. Notion d'exposition : Le risque résulte d'une exposition à un danger :

$$\text{Risque} = \text{Danger} \times \text{Exposition}$$

Figure (II.1.), le risque de survenance d'un accident (dégâts humains) est faible ou nul car aucun travailleur n'est présent sur le lieu du danger (probabilité de chute de la plante), cette situation représente la notion 'pas d'exposition' donc pas de risque.

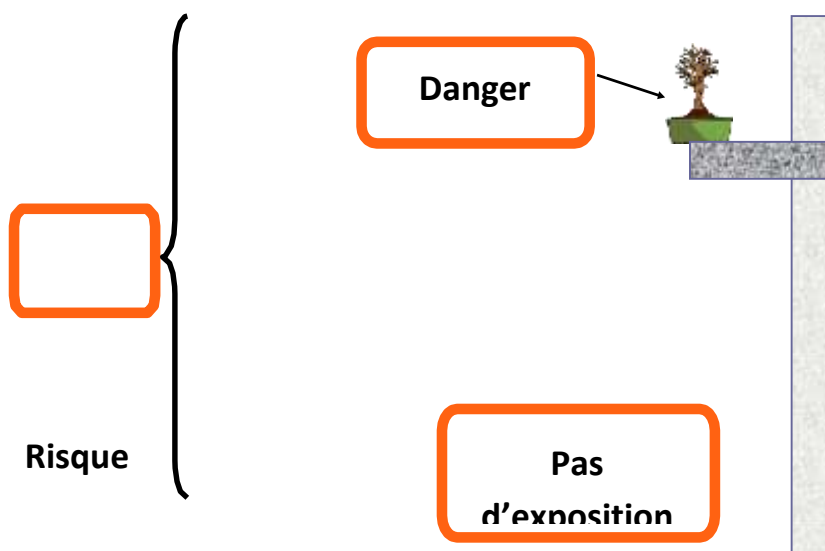


Fig.II.1.Schéma représentant la situation « Pas de risque »

Figure (II.2.), le risque de survenance d'un accident (dégât humain) est très élevé suite à la forte probabilité de présence des travailleurs sur le lieu du danger (probabilité de chute de la plante). Cette situation représente la notion '**Situation dangereuse et notion d'exposition**'.

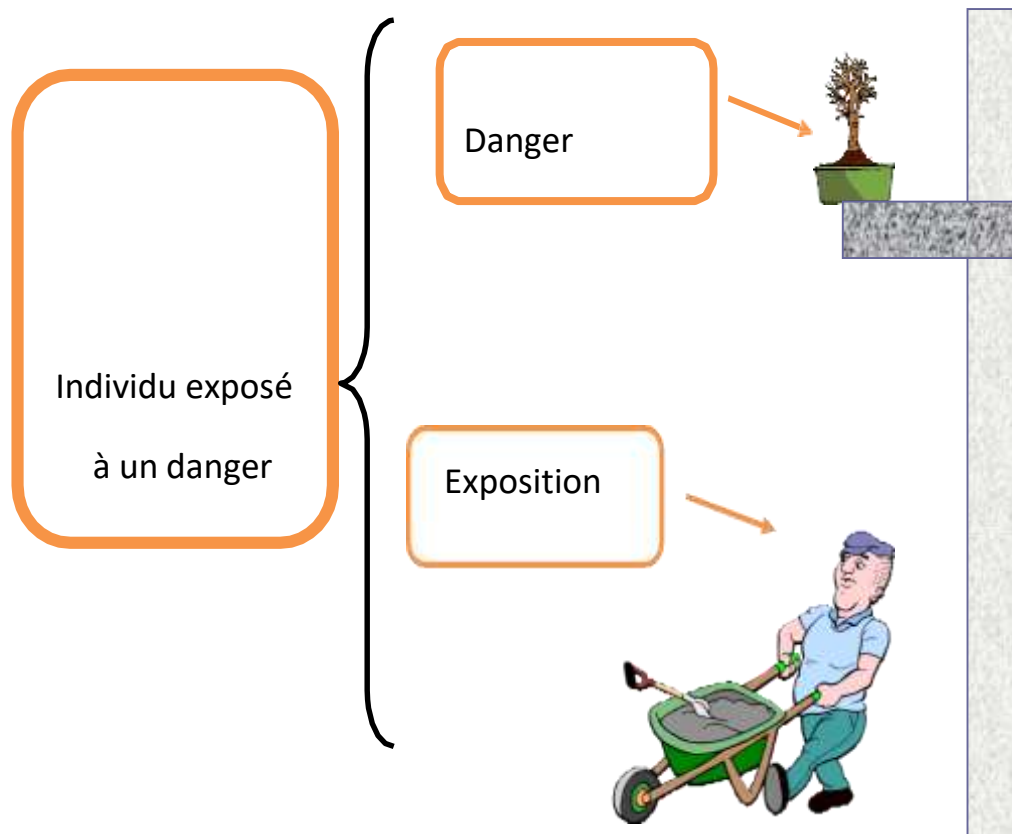


Fig.II.2.Représentation d'une situation dangereuse

2.2.1.2. La prise du risque par un individu n'est pas fonction du risque réel, mais de la perception qu'il a de ce risque. Or si on n'a pas une méthode pour évaluer le risque, on risque fort de se tromper.

2.2.1.3. Approche par le risque:

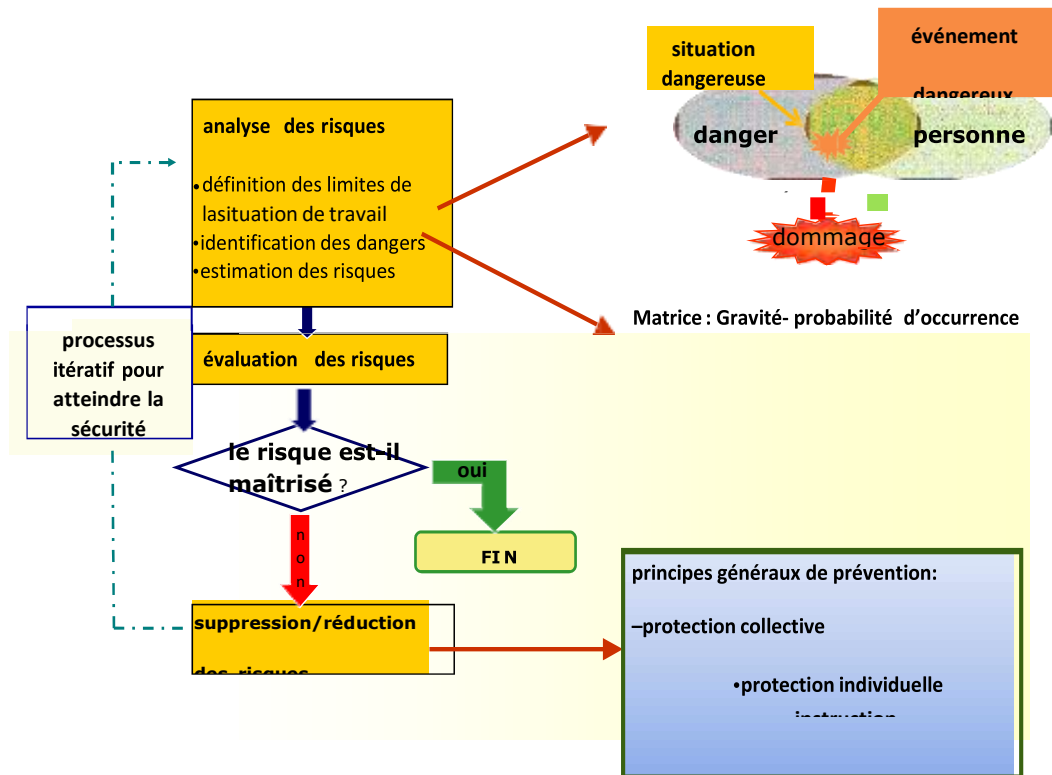


Fig.II.3. La démarche d'approche par les risques

Le niveau de risque est défini de longue date par une grandeur à deux dimensions associée à une phase précise de l'activité de l'installation étudiée et caractérisant un événement indésirable par :

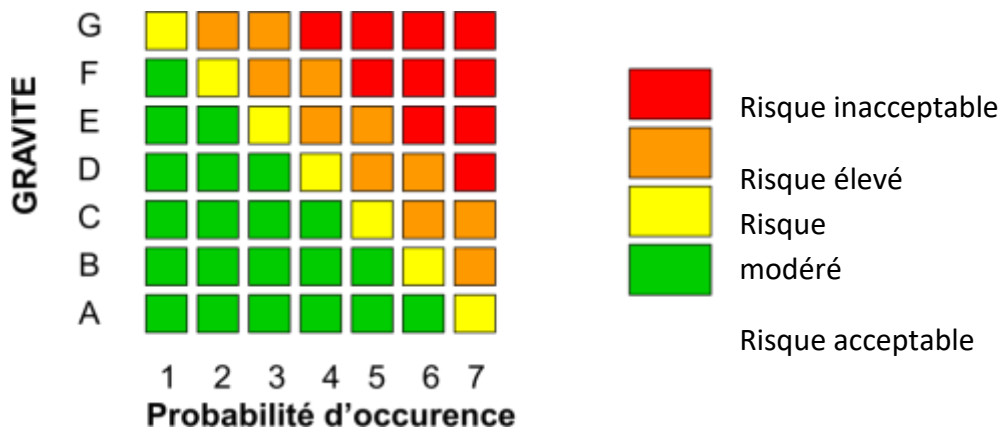
- **Le niveau de gravité** : évaluation des dommages potentiels aux personnes (léthalité, blessures irréversibles) et des dégâts aux équipements (biens internes et externes à l'entreprise)
- **Le niveau de probabilité** : estimation de sa probabilité d'occurrence

2.2.1.4. Matrice d'évaluation des risques : Gravité – Probabilité d'occurrence :

Plusieurs niveaux de gravité peuvent être définis, ils évoluent :

- suivant les pays, les sociétés
- avec le temps et l'évolution des technologies

Ainsi, le niveau de gravité peut varier d'une analyse de risque à l'autre, d'une industrie à l'autre.



(A : faible gravité, G : très grave, 1 : improbable, 7 : très probable)

Fig.II.4. Matrice d'évaluation des risques

Cette matrice d'évaluation des niveaux de risque est utilisée par les industriels pour les études d'analyse de risques à titre préventif selon la méthode dite « probabiliste ». Elle est par ailleurs adaptée et mise en œuvre :

- pour l'évaluation des incidents et accidents : la situation du niveau de risque permet de définir :
 - les niveaux auxquels sera diffusée l'information concernant l'accident (secteur concerné de l'usine, l'usine, le groupe, la profession) pour contribuer au partage d'expérience.
 - le niveau de décisions validant l'analyse et les plans d'actions afin d'éviter le renouvellement de l'accident (secteur concerné, direction du site, direction du groupe).
- Pour définir une stratégie de maintenance, en fonction des risques associés à la défaillance des équipements.

Le niveau de risque permet de rendre prioritaire les interventions de maintenance ainsi que la gestion des stocks de pièces de rechange.

2.2.2. Différents types de risques :

Le risque est inhérent à toute activité humaine. Dans une situation dangereuse, la probabilité d'occurrence d'un événement non souhaité (ENS) est susceptible de causer un dommage (un accident ou une maladie).

La notion de risque fait appel à celle de nuisance. Une nuisance est tout ce qui fait du

tort, qui agresse, qui perturbe. C'est un produit ou un phénomène susceptible d'agresser l'homme et la nature en général (la flore et la faune), d'altérer leur fonctionnement, de perturber leur équilibre.

Le bruit est une nuisance sonore qui engendre le risque de surdité. L'exposition répétée d'une personne à des niveaux sonores élevés peut entraîner sa surdité. Par ailleurs, la surdité est l'une des maladies professionnelles les plus fréquentes.

Le courant électrique, omniprésente dans nos technologies modernes, est une source d'énergie indispensable à la vie actuelle. Cette source d'énergie est susceptible de devenir une source de nuisance car elle engendre un risque d'électrisation ou d'électrocution.

Toute activité humaine donne naissance à des **nuisances** qui se traduisent par des risques. Il est possible d'affirmer que toute forme de vie est accompagnée de production de nuisances plus ou moins graves, susceptibles d'agir sur l'environnement.

Suivant l'origine et les caractéristiques des nuisances, il ya lieu de distinguer :

2.2.2.1. Les risques industriels notamment ceux qui sont à l'origine d'accidents majeurs, ces risques peuvent se traduisent par les accidents graves susceptibles de faire beaucoup de victimes, des dégâts matériels considérables et une et une importante pollution de l'environnement. Les accidents industriels sont caractérisés par :

- des incendies éventuellement précédés ou suivis d'explosions,
- des explosions éventuellement précédés ou suivis d'incendies,
- la formation et la libération dans la nature de substances nocives ou toxiques (vapeurs, fumées...),

Le plus souvent, ces accidents sont dits majeurs car ils sont suivis de conséquences graves et nombreuses :

- Des victimes parmi les salariés et les populations,
- Destructions des constructions dues à des incendies et des explosions,
- Intoxications plus ou moins graves dues à l'émanation de substances dangereuses.
- Pollution de la nature par les polluants toxiques émis.

2.2.2.2. Les risques professionnels

Les risques professionnels se manifestent par des accidents du travail et aux maladies professionnelles. Il s'agit de risques de faible importance et les conséquences sont limitées aux locaux ou postes de travail, ateliers, laboratoires, bureaux ainsi qu'aux salariés et travailleurs exposés.

Les risques professionnels sont à l'origine des accidents de travail et des pathologies professionnelles. Parmi les maladies professionnelles il ya lieu de distinguer :

- Les pathologies professionnelles sont des atteintes à la santé, suite à une absorption de petites quantités et pendant une durée plus ou moins longue, de substances dangereuses auxquelles la victime a été exposée durant l'exercice de sa fonction.

- Parmi les maladies professionnelles, on cite à titres d'exemples :
 - La surdité professionnelle (exposition à des niveaux sonores élevés).
 - Anémie, leucémies, contacte provoqué par les rayonnements ionisants (rayonX, rayon gamma...).
 - Saturnisme professionnel,...

2.2.2.3. Les risques de la vie courante tels que les risques domestiques, les risques dus aux travaux de bricolage, aux loisirs, etc. ce domaine de risques est très vaste, complexe et difficile à appréhender.

La différence essentielle entre ces trois catégories de risques reste l'ampleur des dégâts causés en cas d'accidents ; les risques professionnels touchent seulement quelques personnes, les salariés travaillant à proximité des sources de danger ; les risques de la vie courante touchent le plus souvent une personne ; par contre, les risques industriels majeurs sont source d'accidents très graves, faisant un grand nombre de victimes, tant parmi les salariés présents que parmi la population alentour, et les dégâts matériels sont souvent considérables.

2.3. Dommages ou conséquences :

Conséquences d'un  v nement sur les biens, les personnes et les fonctions d'un système. Les dommages peuvent être exprimés en termes humains, financiers, économiques, sociaux ou environnementaux.

Exemples illustrés: Danger – Risque – Dommage :

Danger	Risque	Dommage
		<p>Noyade</p> <p>Pollution</p>

Fig.II.5. Schéma représentant les : Danger – Risque – Dommage

3. Accidents de travail :

3.1. Définitions :

3.1.1. Accident de travail :

L'accident du travail peut être défini comme une atteinte corporelle avec lésions temporaires ou définitives, produites par une action extérieure, soudaine et rapide. Suivant la gravité des lésions, on distingue :

Les accidents sans arrêt, bénins, souvent sans suite et qui peuvent être soignés sur place.

Les accidents avec arrêt (de quelques jours à quelques mois) avec lésions nécessitant des soins particuliers,

Les accidents avec incapacité permanente (IP) correspondant à des lésions définitives et séquelles, susceptibles de réduire la capacité de travail (incapacité partielle ou totale)

Les accidents mortels avec décès immédiat ou coma suivi du décès.

L'accident de travail au sein d'une entreprise ou d'une activité professionnelle est défini par plusieurs paramètres dont les plus importants sont :

Indice de Fréquence (IF) = (Nombre d'accident avec arrêt x 1000)/ Nombre de salariés

Taux de gravité = (Nombre de jours arrêtés x 1000)/ Nombre d'heures travaillées

Quelques exemples d'accident du travail ayant pour origine des risques bien connus :

- mains entraînées et écrasées par les organes mobiles d'une machine-outil ;
- chutes dans les escaliers ;

Respiration de gaz et vapeurs toxiques dans les locaux non ou mal aérés.

3.1.2. Presque accident:

- ✓ Un événement soudain et imprévu, qui aurait pu, dans des conditions légèrement différentes, occasionner un accident.
- ✓ Circonstances dangereuses: pas de blessés dans le personnel, mais des dommages matériels - avertissements d'événements à venir.

3.1.3. Incident :

Un événement non souhaité survenu au cours du travail n'ayant pas entraîné des lésions corporelles. Le schéma suivant illustre la différence entre Accident- Presque accident – incident.

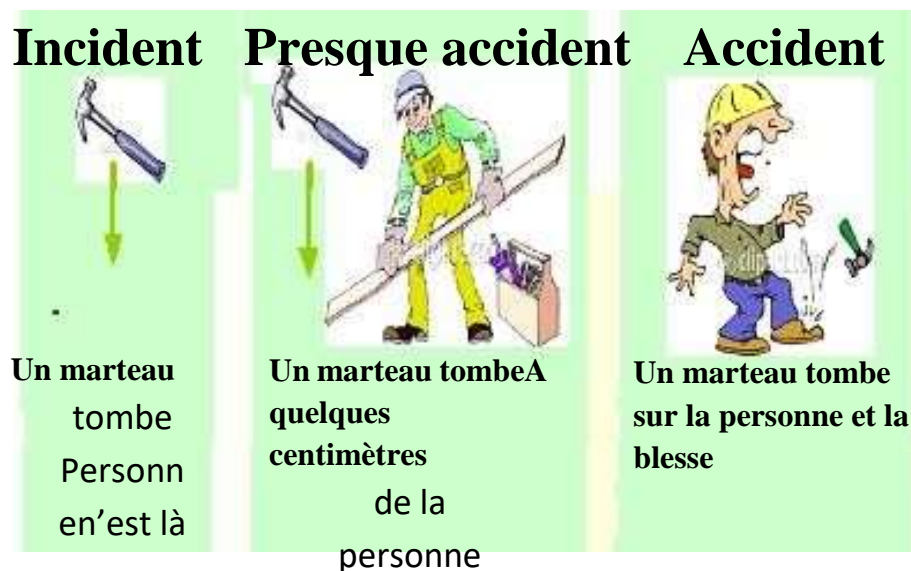


Fig.II.6. Schémas représentant les situations incident, accident et le presque accident.

3.2. Echelle de Gravité :

Faible fréquence : on est souvent enclin à oublier que ces évènements sont rares

Gravité importante : Nombreuse, victimes, perte d'image, dommage aux biens et à l'environnement.

Type de classification des accidents :

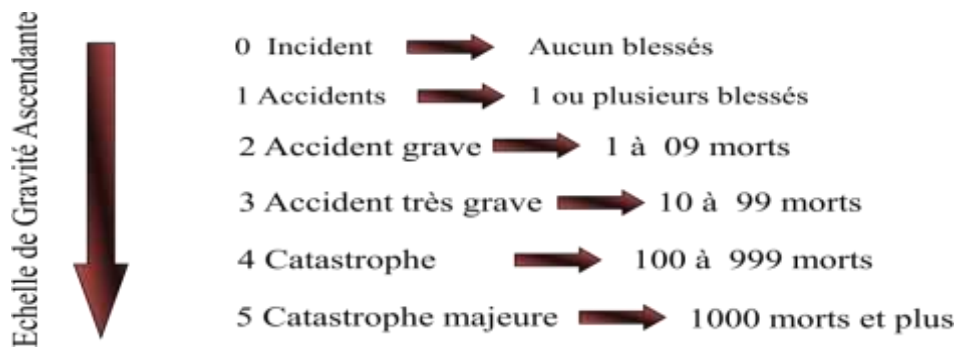


Fig.II.7. Classification des accidents

3.3. Analyse et enquête des accidents :

3.3.1. Obligations :

- ✓ **Avis d'accident** : tout employé victime d'un accident au travail doit en aviser immédiatement, ou dans les plus brefs délais, son supérieur immédiat.
- ✓ **Premiers soins** : lorsque la victime d'un accident nécessite des premiers soins, un secouriste certifié, présent dans l'entreprise, doit être en mesure de les fournir.

3.3.2. Actions à prendre en cas d'accident : L'entreprise doit s'organiser pour être en mesure de porter secours en cas d'accident. Tout accident doit être rapporté au superviseur du département. Celui-ci veillera alors à :

- déclencher les mesures d'urgence s'il y a lieu; rendre les lieux et les équipements sécuritaires (ex. : arrêt de la machine, protection de la zone concernée, éloignement des curieux)
- sécuriser les personnes impliquées.
- identifier les sources de preuves et d'évidence et les protéger contre toute modification ou déplacement
- déclencher l'enquête et l'analyse de l'accident.

3.3.3. Registre des accidents, premiers soins et premiers secours :

L'entreprise doit consigner tous les accidents qui surviennent au travail, de même que toutes les informations relatives aux premiers soins dispensés.

Note : il est possible de consigner ces informations dans le registre des accidents, premiers soins et premiers secours.

1. Pour tout événement ayant résulté en une blessure (incluant les blessures mineures), le secouriste en poste ou le supérieur immédiat de la personne en cause doit consigner les détails de l'événement dans le registre prévu à cette fin.
2. En plus de répondre à une obligation légale, le registre accidents, premiers soins et premiers secours peut être un important outil de prévention pour le comité de santé et de sécurité de l'entreprise. Le comité devrait en faire l'étude à chacune de ses réunions.
3. À la suite de la collecte des faits entourant l'accident, si des mesures correctives peuvent être apportées, le supérieur immédiat de la personne accidentée est responsable de les faire faire dans les plus brefs délais.

3.3.4. Enquête et analyse d'accident :

- **Quels accidents enquêter?** Idéalement, tous les accidents occasionnant des blessures ou des dommages devraient faire l'objet d'une enquête. Les accidents qui auraient pu causer blessures ou dommages devraient aussi être enquêtés. Chaque cas étant spécifique, il appartient au responsable en place d'évaluer la situation pour juger de la pertinence de procéder ou non à une enquête.
- **Qui fait l'enquête?** Le supérieur immédiat procède à l'enquête en compagnie d'un travailleur qui est membre du comité de santé et de sécurité. Idéalement, la personne victime de l'accident participe aussi à l'enquête.
- **Quand enquêter?** L'enquête doit être réalisée dans les plus brefs délais, préférablement tout de suite après l'accident.
- **Où et comment enquêter?** Sur les lieux de l'événement, à l'aide de formulaires prévus à cette fin.

3.3.4.1. Analyse des accidents par la méthode de l'arbre des causes :

On part du principe que tout accident n'est pas fatal. Lorsqu'un accident se produit, il a une ou plusieurs causes. L'analyse va consister à élucider ces causes. Il existe plusieurs méthodes pour déterminer les diverses causes ayant amené à l'accident ou dysfonctionnement.

La méthode de l'arbre des causes créée dans les années 1970 est une méthode pratique d'analyse des accidents, ou des incidents, qui offre une démarche logique et rationnelle dans le recueil des données lors de l'enquête post-accident. Basée sur les faits, elle permet de relier les causes à l'effet (l'accident du travail). Elle permet l'exploitation des informations recueillies afin de concevoir des plans d'action de prévention. Elle appartient à la famille des outils de résolution de problèmes. Le travail effectué en groupe concourt à enrichir, à approfondir l'analyse comme à rechercher des solutions de sécurité mieux adaptées à l'activité.

3.3.4.1.1. Les règles de base :

Un arbre des causes vise à comprendre un accident» que celui-ci soit un accident du travail ou non, la démarche ne consiste pas à juger, ni à trouver un coupable mais à identifier les causes de l'évènement. Une fois identifiées les causes, il faut identifier les facteurs ayant généré l'évènement qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou humain

- Réaliser l'analyse en groupe : victime, témoins, hiérarchie, service sécurité, etc.;
- Intervenir le plus tôt possible, sur le lieu de l'accident ;
- Eviter de rechercher des coupables, d'interpréter, de trouver des solutions toutes faites.

3.3.4.1.2. Réalisation et analyse d'un arbre des causes :

C'est la phase de formulation des hypothèses concernant les causes de l'accident. Cette phase suit la collecte initiale des données et des faits (relatifs aux conséquences, à la chronologie et aux premières informations sur les circonstances de l'accident).

De manière générale, cette phase de formulation d'hypothèses sert à structurer :

- Les faits connus et résultats,
- Les informations inconnues qui nécessiteraient de futures collectes de données et analyses.

Cette phase vise essentiellement à clarifier :

- ce qui s'est passé,
- dans quelles circonstances,
- pourquoi.

3.3.4.1.2.1. Principes de réalisation d'un Arbre des causes :

a) **Principes clés :** L'analyse d'accident par arbre des causes repose sur les principes clés suivants :

- Identification des causes directes,
- Méthode déductive partant d'un événement final (accident, presque accident),
- Décomposition des faits en événements élémentaires, indépendants,
- Evaluation des articulations logiques entre les événements et combinaison d'événements,
- Fourniture d'une représentation graphique,
- Préparation de la formulation du scénario le plus plausible en fournissant des causes nécessaires et suffisantes à confirmer ou écarter.

b) Principes généraux :

Il s'agit d'une méthode déductive qui à partir d'un événement redouté, d'une conséquence ou d'un accident vise à déterminer les enchaînements ou combinaisons logiques d'événements ayant pu conduire finalement à l'accident.

Elle s'attache à déterminer les causes directes (défaillances d'équipements, actions humaines) par opposition aux causes profondes. Elle permet de remonter de causes en causes jusqu'aux événements de bases susceptibles d'être à l'origine de l'évènement redouté (presque accident) ou de l'accident.

Quelle que soit la nature des éléments de base identifiés, l'analyse par arbre des causes est fondée sur les principes suivants :

- ces événements sont indépendants ;
- ils ne seront pas décomposés en éléments plus simples faute de renseignements, d'intérêt ou bien parce que cela est impossible ;

L'analyse par arbre des causes d'un accident ou presque accident (événement redouté) peut se décomposer en trois étapes successives:

- définition de l'accident ou événement redouté étudié,
- élaboration de l'arbre des causes,
- évaluation de la plausibilité des causes (suppression ou conservation de branches) en vue de définir le (et par défaut les) scénario(s) le(s) plus probable(s).

Il convient d'ajouter à ces étapes, une étape préliminaire de connaissance du système et de connaissance préalable des risques.

c) Démarrage de l'arbre des causes à partir de l'événement final ou redouté (accident ou presque accident) :

La définition de l'événement final ou redouté est une étape cruciale pour la construction de l'arbre. On comprend que plus cet événement est défini de manière précise, plus simple sera l'élaboration de l'arbre des causes.

A partir de cet événement final, il est nécessaire de rechercher les causes immédiates, nécessaires et suffisantes (INS). En d'autre terme, il convient de se poser les questions suivantes :

- Quelle(s) cause(s) ou événement(s) a-t-il fallu pour obtenir cette conséquence ?
- Est-ce que cette cause est suffisante pour provoquer cette conséquence ?

La recherche systématique des causes immédiates, nécessaires et suffisantes (INS) est donc à la base de la construction de l'arbre.

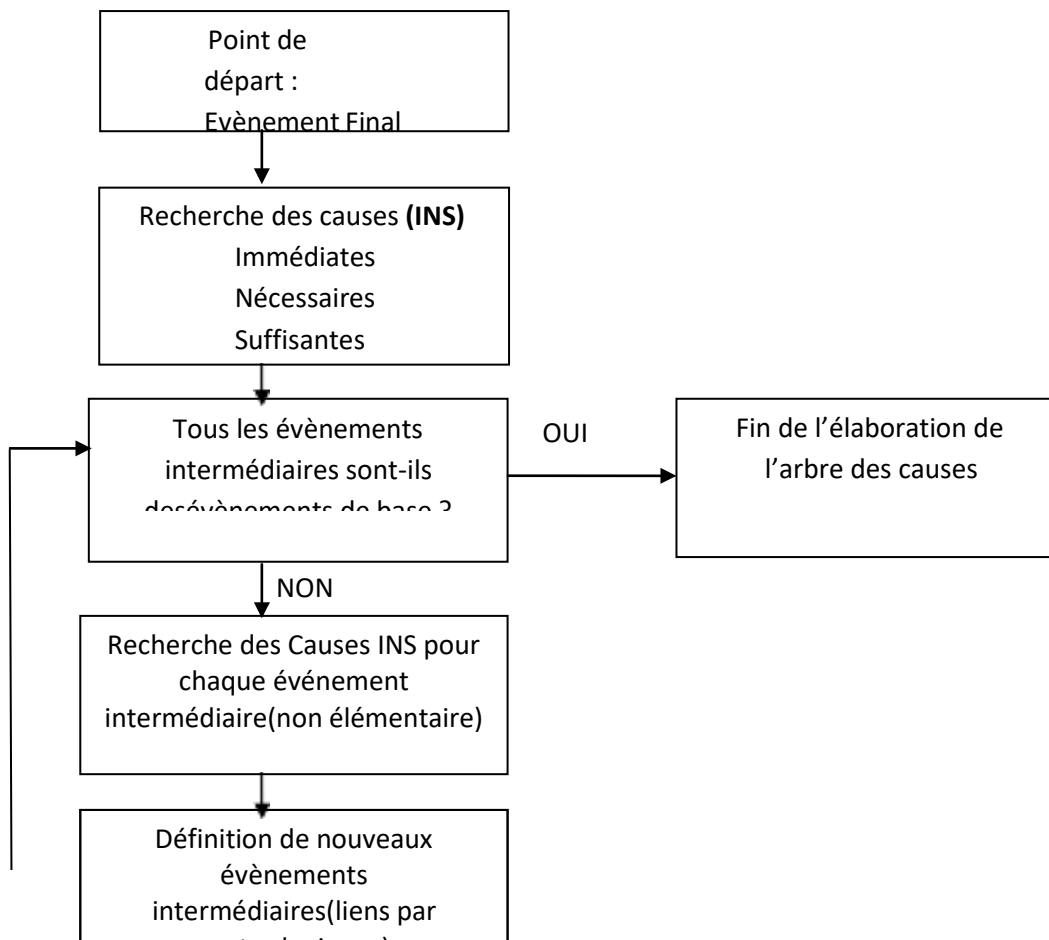


Fig.II.8. Démarche d'élaboration d'un arbre des causes

En suivant cette démarche on obtient un arbre des causes détaillé utile à l'analyse et à la recherche d'informations. A la fin du processus d'analyse, il est possible de ne conserver que les causes confirmées dans une représentation simplifiée qui traduit le scénario le plus probable.

3.3.4.2. Le diagramme d'Ishikawa ou diagramme causes – effet :

Cet outil permet de mettre en évidence, de classer par famille et de hiérarchiser les causes d'un effet donné. Il facilite le consensus sur les causes les plus importantes. Il aide à dégrossir un problème en l'absence de données chiffrées. Le diagramme est basé sur un travail de groupe et il est élaboré en plusieurs étapes :

1. Description claire du problème.
2. Réalisation d'un brainstorming, détermination des principales catégories de causes. Souvent on utilise un ensemble de catégories que l'on nomme les 5M : Main d'œuvre, Matière, Milieu, Matériel, Méthodes.
3. Traçage du squelette du diagramme d'Ishikawa et y inscrire les catégories.

4. Pour chaque catégorie inscription des causes suggérées par les membres du groupe enposant à chaque fois la question : pourquoi cette cause produit elle cet effet ?
5. Classement, si c'est possible, des causes suggérées en des sous-catégories.
6. Détermination des causes premières qu'il est possible d'éliminer.
7. Actions sur la ou les causes pour corriger le défaut en proposant des solutions et en mettanten place des actions correctives.

3.3.4.2.1. Théorie des 5M :

Les causes d'un accident / incident sont à rechercher sous les aspects suivants qui décrivent une activité :

1. Main d'œuvre
2. Matières (ressources, énergétiques, fluides, marchandises et produits fabriqués),
3. Milieu (température, hygrométrie, vibrations, ...)
4. Matériels
5. Méthode (de travail, engagement de fabrication, maintenance,...)

Trouver les causes consiste à déterminer ce qui a pu produire l'effet, à partir du concept des 5M comme le montre la figure suivante.

3.3.5. Circulation de l'information :

- **Le rapport d'enquête** est complété et signé par les deux personnes (supérieur immédiat et représentant des travailleurs) qui ont fait l'enquête.
- **Circulation de l'information et distribution du rapport** : Une copie du rapport est envoyée pour information à toutes les personnes qui sont concernées par les différentes mesures correctives ou préventives qui sont suggérées. Au minimum, des copies doivent être transmises :
 - Au responsable du département où est survenu l'accident afin qu'il puisse en informer les personnes qui travaillent au sein de ce département
 - Au service des ressources humaines ou à la direction générale de l'entreprise (selon la taille de l'entreprise) pour la gestion du dossier au comité de santé et de sécurité.

3.3.6. Suivi des recommandations :

Les responsabilités ayant trait au suivi des mesures correctives et préventives proposées sont partagées entre les différents services concernés.

- les mesures correctives à apporter immédiatement sont sous la responsabilité du supérieur immédiat de l'employé victime de l'accident.
- les mesures préventives (celles suggérées dans une perspective de prévention à long terme) sont sous la responsabilité du chef de département où s'est produit l'accident.
- **Communication** : Chaque personne responsable de la réalisation d'une mesure corrective ou préventive doit aviser le comité de santé et de sécurité de toute information concernant le suivi à faire ou des mesures déjà réalisées. Cela permet au comité de s'assurer que toutes les mesures ont été prises pour éviter la répétition

d'événements semblables.

3.3.7. Responsabilité de l'employeur :

Le responsable de l'entreprise doit recevoir un rapport complet concernant tous les accidents qui surviennent au travail (ex. avis d'accident, rapport d'enquête, recommandations, suivi). S'il évalue que les informations qui lui sont transmises sont incomplètes, il doit exiger que le rapport soit refait.

3.3.8. Elaboration des recommandations :

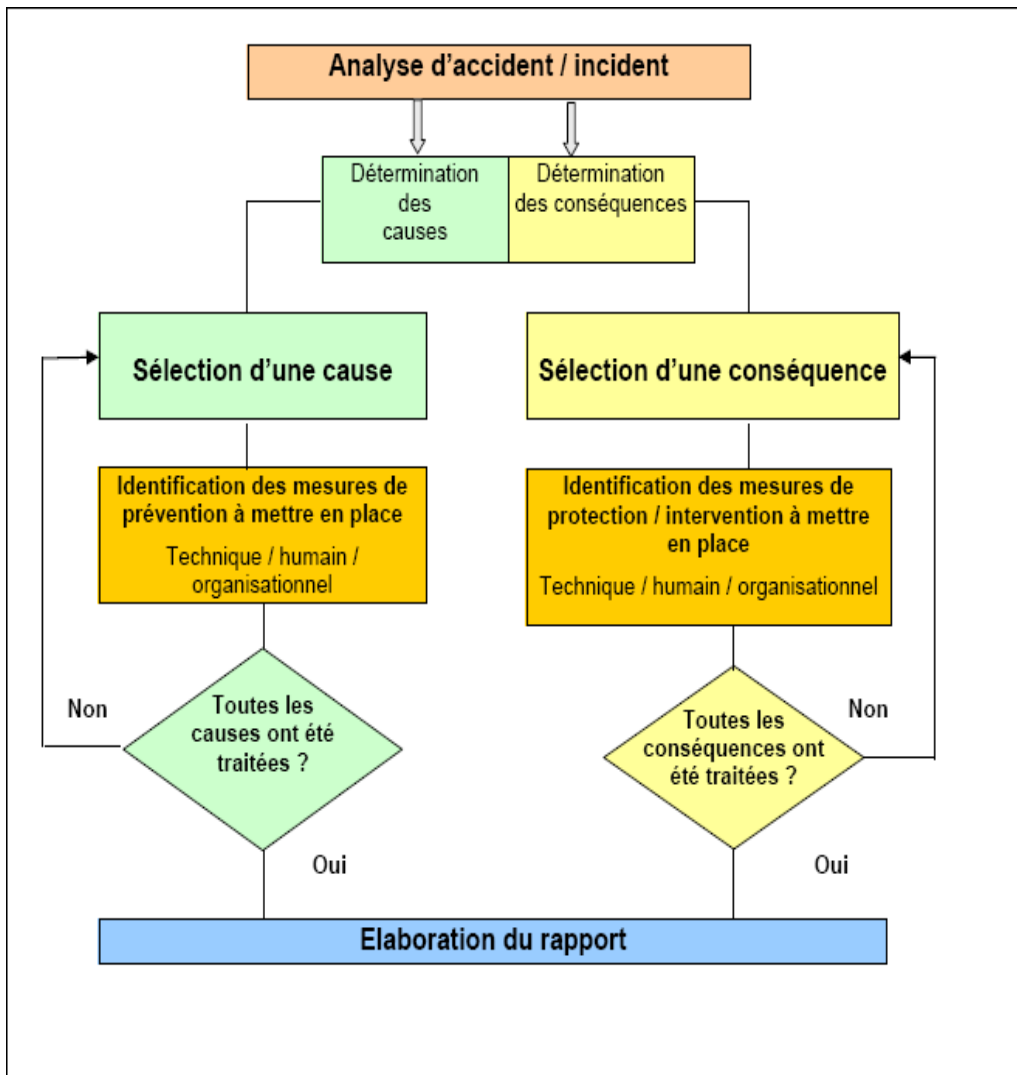
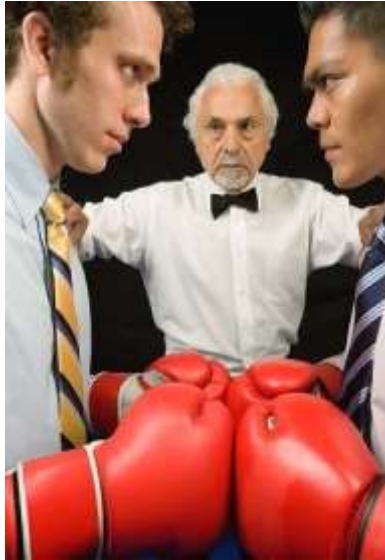


Fig.11.10. Analyse accident / incident

Partie 2 : LA GESTION DES CONFLITS DANS LES ORGANISATIONS



Introduction :

Avant de commencer cette étude sur la gestion des conflits dans les organisations, il faut correctement délimiter notre sujet. Nous ne parlerons donc bien évidemment pas de conflit social mais de conflits internes résultant de la communication de groupe, des tensions qui se forment autour de l'activité de l'organisation.

Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits interpersonnels. Les divers auteurs ne s'entendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et sur les solutions. Mais tous sont d'accord sur un point : dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité !

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...) ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,...).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction...). La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable.

I. Les conflits dans les groupes

1. Définition du conflit



Deux acceptions :

- La première vient du latin « conflictus » qui signifie choc: c'est la lutte, le combat, la guerre, le terrorisme...ce choc inflige des pertes aux deux adversaires ;
- La deuxième signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent: querelles, désaccords, la lutte de pouvoir...si cette opposition d'intérêt n'est pas traitée elle peut entraîner un conflit ouvert.

Dans une organisation le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action.

On peut définir le conflit par ce qu'il est :

- la manière dont il apparaît,
- dont il est décrit, ses modes d'expression,
- les personnes ou les groupes qui en sont acteurs, les témoins ou les victimes déclarés,

On peut définir le conflit par ce qu'il fait :

- les conséquences, les effets qu'il produit,
- déséquilibre personnel ou collectif,
- équilibre des organisations ou des personnes (pathologies psychologiques)
- Moteur ou frein de la dynamique institutionnelle

On peut définir le conflit par ce qu'il devient :

- évolution,
- déplacement vers d'autres buts,
- disparition,
- développement quantitatif ou qualitatif.

2. Les différents types de conflits



Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), **le sujet du conflit** (avantage, pouvoir...), **l'évolution du conflit** (déclaré, latent, refoulé)...

1°/ LES CONFLITS CONSTRUCTIFS OU DESTRUCTIFS :

- **constructifs** : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il :

place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l'accroissement des prises de risque il augmente la cohérence du groupe

- **destructifs** : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance.

On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

2°/ LES CONFLITS D'INTÉRÊT ET D'IDENTITÉ.

- Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...

- Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale

3°/ LES CONFLITS D'AUTORITÉ ET LES CONFLITS DE POUVOIR

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

4°/ LES CONFLITS DE CONCURRENCE OU DE RIVALITE

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

5°/ LES CONFLITS DE GÉNÉRATION

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

6°/ LE CONFLIT MIMÉTIQUE

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

7°/ LE CONFLIT D'OPINION OU IDEOLOGIQUE

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

8°/ LE CONFLIT DÉCLARÉ / LE CONFLIT LATENT OU LARVE / LE CONFLIT REFOULÉ

Le conflit déclaré est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

Le conflit latent ou larvé est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples (*peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...*) et se traduit de différentes façons (*non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non-qualité...*)

Le conflit refoulé est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

9°/ LE MALENTENDU

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.

Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite).

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

3. Les sources du conflit



1°/ LES SOURCES LIEES AU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

a) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation
- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés.
- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

b) Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation

- Mauvaise définition des tâches,
- Mauvaise répartition des tâches,
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre)
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.

c) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
- Absence d'information concertée,
- Absence de participation aux décisions,
- Absence de relation efficace avec la hiérarchie.

d) Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle

- Absence de suivi des résultats de l'unité,
Absence de suivi des performances individuelles.

e) Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources

- Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées :
espace, équipement, formation, ressources humaines et financières

f) Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs

- Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit (*exemple : le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourraient trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts*)

g) Dysfonctionnement dû à un manque de communication

- Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

2°/ LES SOURCES PSYCHOLOGIQUES

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'anxiété, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart du ou des salarié(s) ou, au pire, en licenciement(s).

4. Les attitudes dans les conflits



Face à un conflit, l'individu peut avoir différents comportements :

1. Il ignore le conflit ou fait semblant de l'ignorer (c'est l'évitement)
2. Il nie les faits (c'est la dénégation)
3. Il tente de séduire ou de faire culpabiliser (c'est la manipulation)
4. Il a une approche non violente (c'est la collaboration ou le compromis)
5. Il s'accommode de la situation (c'est une sorte de soumission)
6. Il devient violent (c'est la confrontation par une réponse autoritaire ou oppressive)
7. Il démissionne (c'est la fuite).

II. Le dépassement des conflits



1. Les modalités de dépassement des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

2. Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le

problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

3. L'arbitrage

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

4. La médiation

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ.

Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

5. La négociation

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

1°/ Les différents types de négociation :

- La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

- La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant).

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (*renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes*) ou un compromis (*concession réciproque des personnes*).

2°/ Les différentes techniques de négociation :

La technique des pivots :

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

Les techniques de maniement du temps :

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de "guerre des nerfs" où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

La technique "point par point":

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de "grignoter" petit à petit ses positions.

La technique des jalons :

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

La technique des bilans :

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

La technique des quatre marches :

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première

présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

6. Résoudre par la prévention



1°/ Former les individus aux fonctionnements humains

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées.

Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

2°/ Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions.

Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

3°/ Définir clairement les règles à l'avance

Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être

« SMART »

- **Spécifiques ;**
- **Mesurables ;**
- **Accessibles ;**
- **Réalisables (négociables) ;**
- **Temporels ;**

En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

Conclusion :

Le dépassement des conflits est un sujet peut évoqué dans les entreprises. Cette situation révèle un refus pour les dirigeants de voir en face ce qui est pourtant inévitable. Les conflits existent !

Pour nombre de patrons, leurs salariés sont suffisamment adultes pour éviter ces « enfantillages » et, dans le cas contraire, leur autorité devrait suffire à régler rapidement le problème. Or, nous l'avons vu, le recours hiérarchique a ses limites.

De plus, ces conflits ne sont pas sans conséquence ! Fatigue, perte de confiance, baisse de performance ; si les effets des conflits sont difficilement quantifiables, ils n'en sont pas moins perceptibles. Les suicides constatés récemment dans différentes grandes entreprises françaises ne sont certainement pas étrangers à un manque de gestion de conflits latents.

Si les solutions existent, la prévention apparaît couramment comme le remède à mettre en avant. Certaines entreprises l'ont bien compris et tentent de consolider l'esprit d'équipe chez leurs salariés (stage de pilotage, de saut en parachute, paint-ball...) ou toutes autres activités ludiques qui permettent de resserrer les liens de découvrir les autres et peut-être de mieux les comprendre.

Mais la complexité de l'être humain le pousse sans cesse à sortir des sentiers battus. Dans ce cas, la rupture est prête à faire surface au moindre écart !

Partie 3 : LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

1. INTRODUCTION

Le « bien commun », compris comme le « progrès matériel » et le « développement spirituel » de tous les êtres humains, et la « lutte contre le besoin » ainsi que contre « l'injustice, la misère et les privations » sont autant de valeurs et d'objectifs fondamentaux de portée universelle inscrits dans la Constitution de l'OIT au service de la justice sociale, finalité la plus spécifique et la plus légitime de l'Organisation. Par conséquent, une orientation particulière doit être donnée aux moyens et aux garanties que prévoit la Constitution pour la concrétisation de ces objectifs, à savoir des décisions, des mesures, des accords nationaux et internationaux, des politiques et leur évaluation, des programmes, des réglementations et, bien entendu, *la reconnaissance effective de la négociation collective* comme instrument de justice sociale. Il en va de même pour les conventions et les recommandations de l'OIT.

Les intérêts corporatifs, les bénéfices économiques et l'efficacité ne peuvent être les seuls critères de la négociation collective car ils doivent se subordonner aux droits fondamentaux de la personne, à l'humanisation du travail et au respect de la dignité humaine dans un système de rapport tenant compte des considérations d'intérêt général ou, conformément aux termes de la Constitution de l'OIT, du bien commun.

Certes, de par sa nature, la négociation collective exige que les parties contractantes, qui connaissent leurs besoins et leurs possibilités ainsi que les affaires qu'elles souhaitent traiter compte tenu de leurs priorités, s'adaptent aux circonstances changeantes du milieu tout en se faisant des concessions réciproques et en recherchant des avantages satisfaisants. La négociation collective n'est donc nullement restée étrangère aux grands et profonds changements politiques, économiques et sociaux intervenus dans le monde. Au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle, et surtout pendant les dernières vingt-cinq années, une série d'événements ont influencé la négociation collective de diverses manières avec des conséquences de signes différents sur les niveaux de justice sociale dans le monde. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut mentionner l'acceptation généralisée de l'économie de marché, après la chute du mur de Berlin, avec un nouveau débat sur la mission et la dimension de l'Etat dont les effets se sont fait sentir dans des processus de rationalisation économique et des restructurations entraînant des réductions drastiques du secteur public et une dérégulation croissante de l'économie et du travail; l'impact de l'ap-

profondissement du processus de mondialisation économique soutenu par la politique des tarifs douaniers de l'Organisation mondiale du commerce, ce qui a durci la concurrence dans un contexte d'innovations technologiques incessantes et d'opérations répétées de fusion d'entreprises, de création de conglomerats industriels et de délocalisation de la production ; les processus très importants d'intégration économique régionale ; la consolidation du monétarisme en tant que mécanisme efficace pour combattre l'inflation et limiter les déficits budgétaires, et l'influence exercée par le Fonds monétaire international et la Banque mondiale sur les politiques économiques et financières nationales ; l'opposition dialectique, compte tenu de leurs différences concernant le licenciement et la portée de la protection sociale, entre le système d'emploi européen et le système des Etats-Unis, et la difficulté de ramener à des niveaux raisonnables l'énorme volume du chômage qui prévaut dans un grand nombre de pays ; l'expansion du secteur non structuré et des formes atypiques du travail en situation de dépendance ; la prolifération des contrats de courte durée – souvent par l'intermédiaire d'entreprises qui engagent des travailleurs temporaires – et l'expansion des zones franches d'exportation qui, généralement, n'encourage pas la syndicalisation; une conscience de plus en plus grande de la dignité humaine et des exigences de la démocratie allant de pair avec une sensibilité plus affinée concernant les droits de l'homme et, plus particulièrement, l'égalité entre hommes et femmes, les groupes les plus vulnérables et, dans une vision multi-culturelle, les groupes minoritaires; l'autonomie croissante des syndicats vis-à-vis des partis politiques et des autorités publiques, dans un esprit révélant maturité, réalisme, souplesse et pragmatisme et tenant compte des données macroéconomiques dans la mise en œuvre de leurs revendications; le développement accéléré du secteur tertiaire ainsi que le développement du mouvement écologiste qui a contribué au renforcement des politiques concernant l'environnement.

2. LA NÉGOCIATION COLLECTIVE: DÉFINITION ET OBJET

Pour ce qui est des instruments de l'OIT, la collaboration entre les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs et entre ces deux types d'organisations et les autorités publiques vise principalement : 1) la consultation, que ce soit au plan de l'entreprise, au plan de la branche d'activité économique, soit au plan national ou sur des questions relatives aux activités de l'OIT³, ou d'autres types de questions, et 2) la négociation collective bipartite⁴ et tripartite conclue » et que les dispositions des contrats de travail contraient à

La convention n° 98 ne définit pas la convention collective, mais elle délimite ses caractéristiques principales en précisant que la négociation a pour objet « de régler par ce moyen les conditions d'emploi » et en préconisant des mesures appropriées « pour encourager et promouvoir le développement et l'utilisation les plus larges de procédures de négociation volontaire de conventions collectives entre les employeurs et les organisations d'employeurs, d'une part, et les organisations de

travailleurs, d'autre part» dans le but mentionné. Dans les travaux préparatoires de la convention n^o 151, qui traite entre autres questions de la négociation collective dans la fonction publique, la Commission de la fonction publique a accepté l'interprétation suivante du mot « négociation », « la négociation comporte toute forme de discussion, formelle ou officieuse, destinée la marque de la démocratie sociale.

3. LES SUJETS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE ET LA RECONNAISSANCE DES ORGANISATIONS LES PLUS REPRÉSENTATIVES

Le Comité de la liberté syndicale, compte tenu de ces instruments, a souligné que « la négociation directe conduite entre l'entreprise et son personnel, en feignant d'ignorer les organisations représentatives existantes, peut, dans certains cas, être contraire au principe selon lequel il faut encourager et promouvoir la négociation collective entre les employeurs et les organisations de travailleurs »². De même, dans un cas concret, il est noté que les « accords directs conclus entre un employeur et un groupe de travailleurs non syndiqués, alors qu'il existe un syndicat dans l'entreprise, n'encouragent pas la négociation collective au sens de l'article 4 de la convention n^o 98³. En entrant dans les détails, dans un autre cas, le comité a observé que « la possibilité pour les délégués du personnel qui représentent 10 pour cent des travailleurs de conclure des conventions avec l'employeur, même au cas où il existerait déjà une ou plusieurs associations de travailleurs, ne favorise pas la négociation collective au sens de l'article 4 de la convention n^o 98 ; en outre, compte tenu du faible pourcentage susmentionné, cette possibilité peut affaiblir la situation des organisations de travailleurs contrairement à ce qui est prévu à l'article 3, paragraphe 2, de la convention n^o 154 ». Cependant, le comité a estimé que « lorsque l'offre directement formulée par l'entreprise à ces travailleurs ne faisait que reprendre les propositions déjà faites au syndicat et que celui-ci avait rejetées, et si l'on en venait par la suite à reprendre les négociations entre l'entreprise et le syndicat, les plaignants n'ont pas fait dans une telle situation la preuve qu'il y a eu violation des droits syndicaux » La commission d'experts n'a pas traité ces questions dans son étude d'ensemble « Liberté syndicale et négociation collective » de 1994 sur les conventions n^{os} 87 et 98. Cependant, elle les a traitées dans des observations sur l'application dans certains pays des conventions sur la liberté syndicale et la négociation collective en adoptant à l'égard des conventions collectives avec des groupes de travailleurs non syndiqués des avis semblables à ceux du comité.

4. LES TRAVAILLEURS COUVERTS PAR LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

La convention n^o 98, qui associe la négociation collective à la conclusion de conventions collectives en vue de régler les conditions d'emploi (article 4), prévoit que « la mesure dans laquelle les garanties prévues par la présente convention s'appliqueront aux forces armées ou à la police sera déterminée par la législation nationale » (article 5) et déclare que « la présente convention ne traite pas de la situation des fonctionnaires publics et ne pourra, en aucune manière, être interprétée comme portant préjudice à leurs droits ou à leurs statuts » (article 6) ¹. Par conséquent, à la lumière de la convention n^o 98, seules peuvent être exclues du droit de négociation collective les forces armées, la police et la catégorie des fonctionnaires qui vient d'être mentionnée. Au sujet de cette catégorie, la commission d'experts a signalé :

La notion de fonctionnaires publics variant considérablement selon les législations nationales, l'application de l'article 6 peut poser des problèmes dans la pratique. La commission a adopté une approche restrictive en ce qui concerne cette exception, en s'inspirant notamment de la version anglaise de l'article 6 qui fait référence au « public servants engaged in the administration of the State », c'est-à-dire les salariés commis à l'administration de l'Etat. La commission ne peut en effet envisager que des catégories importantes de travailleurs qui sont employés par l'Etat puissent être privées des avantages de la convention du seul fait qu'elles sont formellement assimilées à certains fonctionnaires publics commis à l'administration

5. LES MATIÈRES QUI SONT L'OBJET DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

La notion de conditions de travail utilisée par les organes de contrôle s'étant conformée à cette interprétation ne recouvre pas seulement les conditions de travail traditionnelles (journée de travail ², heures supplémentaires, repos, salaires, etc.), mais elle comprend aussi « des matières qui normalement appartiennent au domaine des conditions d'emploi » telles que les promotions, les transferts, les suppressions d'emploi sans préavis, etc. ³. Cette orientation est en harmonie avec la tendance moderne selon laquelle les pays développés reconnaissent la négociation collective « gestionnelle » qui s'occupe des procédures pour résoudre les problèmes tels que les réductions de personnel, les changements d'horaires et d'autres questions qui dépassent le cadre des conditions de travail au sens strict. De l'avis de la commission d'experts, « il est contraire aux principes de la convention n^o 98 d'exclure de la négociation collective certaines questions tenant notamment aux conditions

d'emploi »⁴ et « les mesures prises unilatéralement par les autorités pour restreindre l'étendue des sujets qui peuvent être négociables sont souvent incompatibles avec la convention »⁵. Ceci étant, bien que la gamme de thèmes négociables et son contenu soient très vastes, ils n'ont pas un caractère absolu car ils doivent avoir un rapport précis avec les conditions de travail et d'emploi, c'est-à-dire qu'il s'agisse « au premier chef ou essentiellement » de « questions se rapportant aux conditions d'emploi »⁶. En outre, les organes de contrôle permettent d'exclure des questions négociables les prérogatives de gestion de l'employeur telles que les attributions de tâches et le recrutement et d'interdire certains contenus dans la législation pour des raisons d'ordre public, par exemple des clauses discriminatoires ou des clauses concernant la sécurité syndicale ou encore des clauses contraires au niveau de protection minimum prévu dans la législation. Le Comité de la liberté syndicale a estimé que l'on peut considérer raisonnablement comme étrangères au champ de la négociation « les questions qui, manifestement, relèvent au premier chef ou essentiellement de la gestion des affaires du gouvernement »⁸. Dans un cas récent concernant les questions négociables dans le secteur de l'éducation publique, le comité a estimé par exemple que « la détermination des lignes générales de la politique de l'enseignement, bien qu'elle constitue une question sur laquelle il peut être normal de consulter les organisations de personnel enseignant, ne se prête pas à des négociations collectives entre ces organisations et les autorités compétentes », mais « la négociation collective concernant les conséquences des décisions de politique éducative sur les conditions de l'emploi » doit être possible.

6. LE PRINCIPE DE LA NÉGOCIATION LIBRE ET VOLONTAIRE ET LE NIVEAU DE LA NÉGOCIATION

Le Comité de la liberté syndicale a estimé que la négociation collective doit, pour conserver son efficacité, revêtir un caractère volontaire et ne pas impliquer le recours à des mesures de contrainte qui auraient pour effet d'altérer ce caractère. Aucune disposition de l'article 4 de la convention n^o 98 n'impose à aucun gouvernement l'obligation de recourir à des mesures de contrainte pour obliger les parties à négocier avec une organisation déterminée, mesure qui aurait clairement pour effet de transformer le caractère de telles négociations³. Par exemple, dans un cas, le comité a estimé que l'utilisation de la négociation collective en vue de résoudre les problèmes de rationalisation dans les entreprises et d'améliorer l'efficacité de celles-ci peut conduire à des résultats avantageux, tant pour les travailleurs que pour les entreprises.

Bibliographie :



Le conflit est présent au quotidien dans la vie de chaque organisation. Sa gestion est toujours extrêmement difficile, et laisse souvent démunis les responsables privés ou institutionnels. Peu d'outils sont en effet mis à leur disposition pour les aider dans cette charge.

Cet ouvrage a pour ambition de pallier cette carence sur deux plans :

- en proposant une réflexion de fond indispensable à l'analyse et à la compréhension des **mécanismes d'émergence des conflits** ;
- en apportant des **méthodes concrètes et pratiques de prévention et de gestion de ces conflits**, accompagnées de nombreux exemples.

En outre, les auteurs consacrent un chapitre complet à la présentation et à l'analyse détaillée d'un cas institutionnel.

L'ouvrage s'adresse à toutes les personnes responsables et managers des organisations (entreprises, établissements scolaires, associations...) qui, face aux mécanismes des conflits, veulent réagir efficacement. Il est aussi une base solide pour les étudiants en management ou en ressources humaines voulant accroître leur champ de savoir.

Plutôt que d'encourager à supprimer un phénomène en faisant disparaître ses symptômes, les auteurs développent une démarche pragmatique qui vise à une

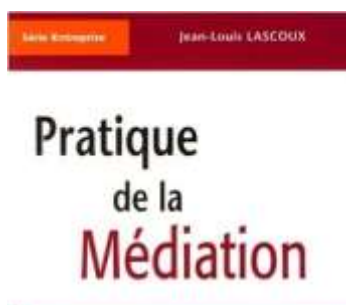
compréhension et **un vécu plus positif du conflit comme moteur possible du changement.**



Une organisation qui dure est celle qui sait traverser les crises et affronter les agressions dont elle est l'objet. Longtemps, les conflits organisationnels ont été niés par certains, considérés comme néfastes par d'autres. Aujourd'hui les crises, les conflits sont jugés inévitables et constituent souvent l'occasion de réajustements et de réadaptations mutuelles d'éléments dont l'évolution non synchrone ou même divergente constitue le cheminement même de la structure de l'organisation dans son ensemble.

Cependant, les conflits n'ont de caractère constructif que s'ils sont résolus pour certains, prévenus pour d'autres, maîtrisés pour tous. En fait, les conflits n'ont de vertu créatrice que dans la mesure où ils sont résolus par une restructuration de l'organisation dans le sens des changements révélés nécessaires.

Le conflit n'a donc pas de vertu créatrice en soi ; ce qui est créateur, c'est de comprendre le conflit d'une part, et de le gérer d'autre part. C'est le double objectif de cet ouvrage : comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations.



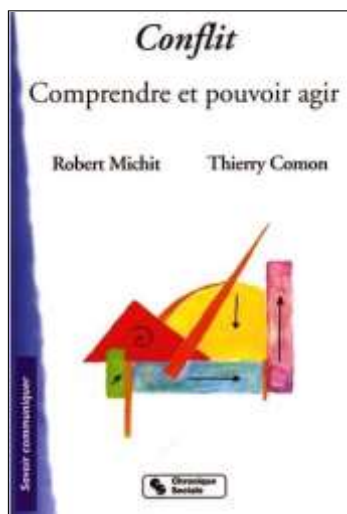
Les médiateurs interviennent désormais dans des domaines très divers. Les uns sont plutôt des médiateurs administratifs, alors que d'autres interviennent dans des situations délicates, voire des conflits. Or, la médiation ne s'improvise pas, elle est une discipline qui repose sur des savoir-faire et des savoir-être très spécifiques. Souvent,

le médiateur est entraîné sur des terrains difficiles, surtout lorsqu'il s'agit d'accompagner une décision de réorganisation ou de rupture.

Ce livre se met au service des médiateurs, de leur formation, de leur réflexion et de leur pratique. Les professionnels y trouveront des réponses précises et les utilisateurs occasionnels pourront s'initier à l'état d'esprit qui fait le succès d'une médiation :

- Comment cultiver l'esprit de médiation et agir en médiateur efficace ?
- Comment maintenir la motivation des protagonistes d'un conflit dans la médiation ?
- Quelles techniques faut-il maîtriser pour conduire une médiation ?

Cet ouvrage **inscrit concrètement la médiation dans les nouvelles approches managériales en entreprise**, indissociable de la démarche qualité, de la responsabilisation de son personnel et des négociations contributives efficaces.

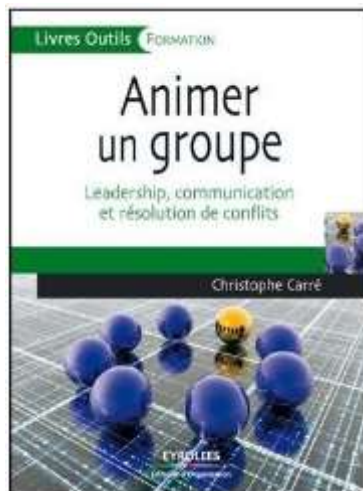


À la suite d'étude de nombreuses situations conflictuelles, les auteurs ont observé la répétition de plusieurs ensembles de règles de développement des conflits. Quatre grandes classes de conflits ont été analysées : conflit d'avoir, conflit de pouvoir, conflit de défense d'identité et conflit de libération. Chaque conflit nécessite une démarche spécifique de résolution. Les auteurs mettent ainsi à disposition une **grille d'analyse des conflits** qui permet de distinguer à la fois **l'évolution possible** des caractéristiques des conflits selon leur étape de développement et **les moyens de gérer** cette évolution. Cet ouvrage fait connaître une démarche pragmatique d'étude et de résolution des conflits à la fois efficace et scientifiquement étayée. Il constitue, d'un point de vue épistémologique et pratique, un renouvellement des analyses et des modes de résolution. Il ouvre de nombreuses perspectives pour éviter la radicalisation des conflits.

Rédigé dans un double souci de pragmatisme et de sérieux scientifique, il présente des **outils concrets** tant dans l'explicitation immédiate du modèle que dans les méthodes de résolution abondamment illustrées. Médiateurs, consultants, travailleurs sociaux, managers, responsables politiques et syndicaux, enseignants, étudiants et chercheurs trouveront ici des **points de repères** pour améliorer leur compréhension et leur pratique de la gestion de conflits.



Issue de la gestion des situations de forcenés et de prise d'otage par les groupes d'intervention, la négociation de crise étend aujourd'hui son domaine d'activité au monde de l'entreprise afin d'aider les dirigeants ou les managers à conduire des situations délicates (négociations commerciales à forts enjeux, clients agressifs, personnalités difficiles), ou pour gérer des incidents graves (conflits sociaux durs, menaces, lock-out et séquestrations). Basé sur une expérience de terrain hors du commun, cet ouvrage présente les différentes étapes d'un processus de résolution de conflits par la négociation : création d'un contexte favorable à la relation d'influence ; conduite de la relation ; gestion des menaces. En identifiant les contextes d'urgence et d'instabilité des situations de conflit, en précisant les profils et l'organisation d'une équipe de négociateurs, en détaillant le processus global de la conduite des discussions et les fondamentaux de la communication d'influence, cet ouvrage donne un panorama complet des techniques et méthodes de la négociation en situation de tension ou d'instabilité.



Guide d'autoformation pour réussir vos groupes de travail, animations, réunions, interventions publiques, séminaires de formation, présentations... Animer un groupe est un exercice délicat qui implique autant de savoir-être que de savoir-faire. Comment favoriser l'épanouissement des individus, faciliter l'organisation collective du travail, gérer les situations critiques... tout en restant soi-même, authentique et responsable ? Que vous soyez amené à animer un groupe de façon régulière ou non, dans un contexte social ou professionnel, ce guide vous propose un ensemble de méthodes et techniques pour : communiquer avec efficacité et sans stress, développer votre leadership, repérer les phénomènes d'influence qui entrent en jeu dans le groupe, intervenir de façon constructive en cas de problème. Vous y trouverez notamment des outils de travail adaptés à diverses situations : l'organisation d'une table ronde, d'une conférence-débat, d'une réunion de travail...