

## L'ÉVOLUTION DU DIALOGUE SOCIAL DE 1990 A NOS JOURS

**L. Borsali Hamdan**

Professeure à la Faculté de Droit et des Sciences politiques,  
Université Oran2. Mohamed Ben Ahmed, Directrice du  
laboratoire de Droit Social

Le dialogue social en Algérie est un thème sensible, de plus en plus aux prises avec le dilemme de la « croissance dans la stabilité et de la concertation dans la liberté ». Je remercie le laboratoire de droit du travail et de l'emploi pour avoir organisé cette rencontre nationale créant un espace où peuvent se rencontrer les gens du même domaine pour en discuter plus intensément de cette problématique.

Le dialogue social, selon l'O.I.T. inclut « tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun, relatives à la politique économique et sociale ». Bien ancré dans la politique algérienne, le dialogue social apparaît dans sa forme tripartite regroupant l'Etat, l'UGTA et le patronat, mettant en place des pactes économiques et sociaux, qui seraient exécutés sur une période déterminée par les partenaires sociaux. D'ailleurs, le projet du code du travail en cours lui consacre un chapitre, en le développant dans six articles. Notre propos traitera de la négociation collective dans son aspect évolutif, depuis la promulgation des lois de 1990 à ce jour, en ce qu'elle constitue une « des formes de dialogue social parmi les plus répandues ». Nous mettrons l'accent sur le mutationnisme de la mise en œuvre de cette formule qui s'est développée dans des entreprises publiques économiques pour pénétrer aujourd'hui les institutions et administrations publiques.

La négociation collective organisée par la loi n°90-11 relative aux relations de travail, s'appuie sur des mécanismes juridiques et contractuels à l'effet d'améliorer les conditions socio professionnelles des travailleurs salariés. Depuis l'adoption des lois de 1990 libéralisant les relations de travail et contrairement aux relations individuelles qui connaissent un renforcement dans l'espace

conventionnel, les relations collectives sont mal appréhendées dans les milieux économiques privés. Dans les institutions et administrations publiques, la détermination des détenteurs de la représentativité syndicale pose la question du statut du partenaire social de la négociation / dialogue.

En effet, la liberté syndicale a permis la floraison d'un nombre significatif de syndicats dits « autonomes ». De plus en plus la pluralité syndicale s'inscrit dans les espaces publics tant administratifs qu'économiques. Les lois sur le droit syndical et sur la prévention des conflits collectifs appelant un dialogue et qui s'appliquent indifféremment aux relations de travail et dans les institutions et administrations publiques, marquent-elles une différenciation ou au contraire, autorisent-elles un rapprochement ?

Par ailleurs, le conflit collectif (grève) couvre l'action collective en Algérie. Si les causes en sont variées : légalité ou illégalité du syndicat, l'illicéité de l'exercice du droit de grève..., le champ d'exercice privilégié est aujourd'hui, l'institution administrative. Dans cette perspective, peut-on parler de négociation collective – comme forme de dialogue social - dans les institutions et administrations publiques ?

Les rapports entre travailleurs de la fonction publique et l'État connaissent un développement particulier au cours des crises conflictuelles. Les relations professionnelles marquées par de vives tensions contribuent à engager les institutions dans la production d'engagements –promesses -- en vue d'adopter les décisions pour l'amélioration des statuts de certaines catégories de travailleurs.

Ce développement de la négociation/ dialogue au sein des institutions publiques est relativement nouveau dans la sphère juridique algérienne. Ici, la participation de plusieurs syndicats représentatifs est significative, elle marque une évolution dans deux aspects fondamentaux : l'identification des partenaires sociaux (I) et

l'évolution du cadre juridique (contractuel) de la négociation/ dialogue social (II).

### **I/ Evolution dans l'identification des partenaires sociaux.**

La Constitution consacre le droit syndical à tous les citoyens. En application de ce principe, la loi attribue à l'organisation syndicale représentative au sein des institutions administratives, le droit de représenter ses membres et de défendre leurs intérêts. Ainsi aux termes de l'article 38 al.2 de la loi n°90 – 14<sup>1</sup> modifiée, l'organisation syndicale représentative a la prérogative de participer aux négociations, à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail. Jusqu'aux années 2000 / 2005, la négociation/dialogue était menée par un seul syndicat, malgré la consécration constitutionnelle de la liberté syndicale et du pluralisme syndical. Au cours de cette période, ce dernier s'est imposé comme partenaire social dans la négociation/dialogue (A). Paradoxalement, la liberté syndicale, sensée défendre les intérêts des travailleurs dans l'entreprise privée, ne s'est pas affirmée. Les relations collectives, l'exercice du droit syndical et le droit de grève sont relégués dans les administrations et institutions publiques ou dans l'entreprise publique économique. Du côté employeur, c'est l'Etat et ses représentants qui demeurent le partenaire privilégié dans la négociation/dialogue (B). Enfin le contentieux relatif à cette question commence à émerger (C).

#### **A/ Le partenaire syndical des travailleurs**

Après la promulgation des lois de 1990, plusieurs syndicats se forment et s'organisent pour la défense des intérêts de leurs membres. Le syndicat, est aux termes de la loi, constitué de travailleurs salariés appartenant à la même profession. Il fait l'objet d'une déclaration de constitution suite à la tenue de l'assemblée générale des membres et est soumis à certaines formalités. C'est seulement à ce moment que le syndicat, après avoir satisfait d'autres formalités, constitue un partenaire social pouvant dialoguer avec l'employeur. En effet, la

---

<sup>1</sup> Loi n°90-14 du 2 juin 1990, modifiée et complétée, relative aux modalités d'exercice du droit syndical ;J.O.R.A n°23,1990.

constitution du syndicat à lui seul ne suffit pas, encore faut-il prouver sa représentativité. Celle-ci requiert trois conditions légales – la durée de vie, la couverture de 20% des effectifs, et les cotisations -. Au sein des institutions et administrations publiques<sup>1</sup>, l'organisation syndicale représentative peut créer une structure syndicale au sein de « tout établissement ..., institution ou administration publics » pour assurer « la représentation des intérêts matériels et moraux de ses membres ».

Il est intéressant de souligner que la loi n°90-14 en son titre IV intitulé « Dispositions particulières aux organisations syndicales de travailleurs salariés » ne désigne pas spécifiquement le bénéficiaire de la participation à la négociation. La prérogative appartient aux travailleurs salariés agissant dans les institutions et administrations publiques, le terme « fonctionnaire » aurait été plus adapté, à notre sens.

Or, durant plus d'une décennie l'UGTA constituait le seul interlocuteur pour dialoguer et négocier les questions urgentes du pays. La formalité du « récépissé » constituait le prétexte juridique pour refuser aux autres syndicats, le droit de participer à la négociation. La reconnaissance de partenaire social connaît une évolution dans son statut.

A partir de 2005/ à nos jours : que se passe –t-il ? Si la grève a toujours constitué un moyen de pression pour négocier, les syndicats l'utilisent pour affirmer leur participation, car non seulement, ils ont appris à respecter les règles des conflits collectifs (préavis, informer l'inspection du travail...), mais surtout par le biais de la solidarité, ils se posent comme partenaires dans le dialogue.

Ainsi, prenons l'exemple des médecins résidents, actuellement en conflit avec leur employeur, aucune des conditions légales relatives à l'exercice du droit syndical, n'existe. Aux termes de leur statut, les médecins résidents « sont considérés comme des praticiens en formation post graduée en sciences médicales ». En effet, le résident n'a pas la qualité de travailleur salarié. De plus, il n'est pas lié avec

---

<sup>1</sup> Idem art. 40.

l'employeur par un contrat de travail. Tout au plus, un contrat pédagogique de formation. Ces médecins se sont constitués en un collectif, non en syndicat. La pression que ce dernier exerce par le biais des protestations ne s'inscrit pas dans le cadre légal de la grève. En effet, l'article 2 de la loi n° 90-02<sup>1</sup> précise que les parties au conflit sont « les travailleurs et l'employeur » parties à une relation de travail. Pourtant ce collectif de médecins s'impose comme un acteur incontournable pour dialoguer avec l'employeur.

Ancrée depuis plus d'une décennie, la négociation /dialogue, acquiert une place croissante dans les milieux professionnels des institutions et administrations publiques. Les partenaires sociaux, notamment les syndicats des travailleurs font preuve de maturité face aux problèmes et difficultés qu'éprouvent leurs adhérents dans la demande de l'amélioration des conditions de travail.

Ainsi, dans le conflit qui oppose l'employeur (tutelle ministère) et les travailleurs de l'éducation, la question de la représentativité est soulevée : on assiste à une négociation réunissant plusieurs syndicats (ce qui était impensable, il y a 20 ans) et à ces derniers de prouver leur représentativité, c'est-à-dire de se conformer à la loi, (récemment demandée par le ministre du travail). Remarquons toutefois que les acteurs s'organisent et se réorganisent autour de leur rôle et que la demande adressée à la négociation /dialogue s'accroît.

En comparaison avec ce qui se passait il y a plus d'une décennie, le choix du partenaire social était vital pour la négociation. Les syndicats légalement formés, autonomes de la centrale syndicale UGTA, se voyaient refuser la qualité de partenaire social en vue d'une négociation, et ce dans les secteurs aussi importants que l'enseignement supérieur, la compagnie Air Algérie, les postes et télécommunications....La liberté syndicale est consacrée, elle est

---

<sup>1</sup> Loi n° 90-02 du 6 Fev. 1990, modifiée et complétée, relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève, J.O.R.A n°6 ; 1990.

exercée – constitution de syndicats --, mais la qualité d'interlocuteur était refusée, sauf à l'UGTA.

Aujourd'hui, nous assistons, par rapport à cette question, à un renversement de situation. Non seulement l'employeur tente de négocier avec eux mais aussi, il « tend la main » aux syndicats pour tenter de trouver une solution aux problèmes ! Néanmoins, la représentativité des organisations syndicales de salariés se posera dans toute son ampleur lorsque la loi sur les relations collectives de travail sera effectivement appliquée et que l'appréciation de cette dernière se fasse en toute objectivité par l'employeur.

### **B/ L'employeur**

Aux termes de la loi, l'employeur est une personne physique ou morale, privée ou publique. L'entreprise privée privilégie la croissance interne, en s'appuyant sur le référent du gain. Cela comporte des implications sur le plan de la structure et de la dynamique des relations collectives de travail de même que sur le rôle de l'employeur privé comme acteur dynamique de la négociation collective. Ce secteur utilise des formes d'emplois atypiques un milieu de production de petite envergure et le nombre de ces emplois est en croissance. Cela induit une individualisation accrues des travailleurs allant à contre sens du régime de la négociation collective. Celle ci a toujours eu des difficultés à s'adapter et révèle l'incapacité du syndicat à s'y implanter et à y développer les rapports collectifs pour s'intégrer dans une logique collective.

Au sein des institutions publiques et administratives, le dialogue social reposait sur une logique binaire – un employeur / un syndicat – affirmant en principe, l'absence de conflits et d'intérêts antagonistes mais les nouvelles conditions économiques ont remis en cause ce fondement. Avec les lois de 1990, les normes minimales des conditions de travail et de protection sociale ont été fixées, la négociation collective visant à l'amélioration progressive des conditions de travail au sein de l'entreprise. A l'inverse, ce rôle serait réduit à une fonction d'ajustement dans les institutions et

administrations publique y laissant ainsi peu de place à l'action collective. Il s'agirait, selon l'O.I.T. « d'un processus exigeant un engagement des parties au moyen d'un échange de vues pouvant déboucher sur un dialogue plus approfondi », désigné par cette institution « consultation ». Il constitue, selon elle, une partie essentielle du processus par lequel la négociation est établie et les décisions sont prises.

Dans ce contexte, l'employeur algérien en qualité de décideur prend une forme nouvelle, car s'il est identifié, il n'est pas seul à pouvoir s'engager dans la résolution du conflit; le concours et l'accord du ministère des finances est souvent mis à l'épreuve.

### **C/ Le contentieux du conflit collectif**

Il n'existe pas à proprement parler d'un contentieux sur le dialogue social ou même sur la négociation collective. C'est surtout à l'occasion des conflits individuel et collectif que le juge est saisi de la question de la qualification de la grève, qui aura une incidence directe sur le sort de la négociation collective.

Le différent individuel lié à la qualification de la grève était avant, examiné du seul point de vue du licenciement. A la question de la légalité de la grève, le juge ne se prononçait pas. Dans le même élan, le juge en décidant que le conflit collectif existe signifie une ouverture pour la négociation.

Cette jurisprudence d'avant les années 2000, muette sur la question des relations collectives, avait les conséquences fâcheuses puisque le sort de la négociation collective restait incertain. En effet une grève exercée légalement appelle nécessairement la négociation.

Aujourd'hui, la Cour suprême oblige les juges du fond à se prononcer sur la qualification de la grève, le caractère licite ou illicite<sup>1</sup>; ce qui emporte des conséquences importantes : les parties doivent s'asseoir autour de la table de négociation et faire des efforts pour parvenir à un accord.

---

<sup>1</sup> - C.S.Ch.soc., dossier n°400 552 arrêt du 9 avril 2008. R.C.S., n°2,2008,p.431.

Au regard de cette évolution, on peut en déduire que le droit syndical est pleinement exercé<sup>1</sup>. Les organisations syndicales trouvent une sorte d'acceptation sociale, certains après de longues décennies de luttes. Liberté et pluralité syndicales sont en principe protégées pour permettre la défense des intérêts des membres de leur syndicat. Le juge a acquis une certaine maturité dans la qualification du conflit collectif de travail.

Cette évolution en appelle une autre, celle du cadre juridique de la négociation.

## **II/ L'évolution du cadre juridique-contractuel - du dialogue social**

Le cadre juridique du dialogue social (négociation collective) est institutionnalisé, il est mis en œuvre par les partenaires sociaux. Les normes minimales du travail inscrites dans la loi déterminent à contrario, l'espace d'action dans lequel les syndicats peuvent œuvrer.

Il est alors pertinent de se questionner sur la dynamique de la négociation collective pour améliorer les normes minimales relatives aux conditions de travail et de la protection sociale établies par la loi, au sein des institutions et administrations publiques. Cela apparaît par la mise en place de mécanismes juridiques comme l'existence d'un calendrier de rencontres (B) et la mise en place d'un cadre contractuel (A).

### **A/ Mise en place d'un cadre contractuel**

En droit algérien, la négociation collective est conçue comme un système de détermination de certaines conditions de travail ; les rapports collectifs du travail comme moyen d'amélioration de la qualité de vie des travailleurs.

Au sein des institutions et administrations publiques, le dialogue n'existe que pour éviter un conflit collectif. A cet effet, l'article 15 de la loi n°90-02 prévoit des « réunions périodiques entre les représentants des travailleurs et les représentants habilités des institutions et administrations publiques concernées par le conflit »

---

<sup>1</sup> Le ministère du travail annonce l'existence de 66 syndicats, légalement formés



pour examiner la situation des relations socio professionnelles. L'article 15 n'impose nullement une obligation à l'égard de l'administration ou même des représentants des travailleurs pour se rencontrer et dialoguer. Il énonce une simple faculté de « réunion » entre personnes concernées par les questions de l'heure. Néanmoins, on peut estimer que cet article ébauche un cadre contractuel de dialogue social.

Le cadre contractuel est déterminé pour la résolution du conflit (1). La négociation collective pour conclure une convention collective n'est pas prévue par la loi. Néanmoins après l'échec de conciliation un dialogue entre administration et syndicats représentatifs des travailleurs peut être engagé (2).

### **1/ La conciliation en vue d'un accord**

La loi spécifie une procédure de conciliation dont l'initiative revient à l'autorité supérieure<sup>1</sup>. Avant le déclenchement du conflit, la tentative de conciliation – discussion – entre les partenaires sociaux, constitue un préalable, « un entretien », duquel peut émerger un accord. Les parties au conflit sont convoquées « à une réunion de conciliation, en présence des représentants de l'autorité chargée de la fonction publique et de l'inspection du travail territorialement compétentes » (art. 17). La conciliation se distingue de la « réunion périodique » prévue par l'article 15 cité plus haut. En cas d'issue heureuse, la conciliation aboutit à l'établissement par l'autorité hiérarchique supérieure, d'un procès verbal consignait les accords intervenus (art.20). L'échec de la conciliation comme mode de prévention a pour conséquence de soumettre le conflit à d'autres modes de résolution, la médiation, l'arbitrage.

Si l'administration a par le passé, privilégié ces derniers modes de résolution, elle s'en détourne aujourd'hui et opte pour un cadre contractuel de dialogue en accord avec le ou les partenaires sociaux. La réunion de la conciliation peut constituer un cadre de propositions émanant des syndicaux des travailleurs à l'égard de l'autorité hiérarchique supérieure (art. 20).

---

<sup>1</sup> Loi n°90-02 préc. art.16

## 2/ L'émergence d'un dialogue social

L'évolution concerne essentiellement la nature juridique du «droit» à l'exercice de la négociation collective par les syndicats des travailleurs de la fonction publique. Cet exercice constitue –t- il un droit ou une liberté ? Les termes utilisés par la législation de 1990 sur les relations de travail, tant individuelles que collectives, laissent apparaître un droit « la prérogative » de négociation pour les travailleurs, une obligation pour les employeurs. Ces derniers ne peuvent s'y refuser si l'initiative vient des organisations syndicales des travailleurs (art.152).

Ces dernières peuvent-elles s'en prévaloir à l'égard de l'autorité hiérarchique dans les institutions et administrations publiques ? A ce droit, comme à tout droit subjectif, correspond une obligation de négocier. La prérogative attribuée aux syndicats représentatifs des travailleurs emporte – t – elle le revers naturel de l'obligation de dialogue? Il est indéniable qu'une tendance nouvelle apparaît et comporte une mutation profonde de la négociation, que les autorités publiques nomment « dialogue ». En effet, la loi n°90-14 complétée en 1991, en son article 38, confère aux organisations syndicales représentatives de travailleurs, la « prérogative de participer aux négociations... ». Dans les institutions et administrations publiques ce droit est réciproque, l'administration appelle à la négociation (éducation nationale), le refus de négocier (cas des résidents), n'expose à aucune sanction.

Le dialogue social constitue une des formes de la négociation collective (également un procédé de règlement du conflit collectif). C'est pourquoi, on peut parler de l'émergence d'un cadre contractuel de dialogue social au sein des institutions et administrations publiques, caractérisé par la liberté de négocier ou de ne pas négocier avec l'autre.

L'explication peut tenir à l'objet de la négociation/dialogue qui évolue avec les conditions actuelles de vie dans le monde du travail.

Il faut rappeler que l'obligation de négocier n'existe pas dans le droit algérien, le droit à la négociation collective s'accompagne du principe de « la liberté » accordé à chacun des acteurs sociaux pour entreprendre ou ignorer cette négociation. Elle devient obligatoire dans deux situations au moins : lorsqu'elle est initiée par l'un des partenaires sociaux ou lorsque le désaccord dégénère en conflit collectif (grève). Aujourd'hui, le conflit collectif sert de point focal pour initier la négociation qui porte sur des revendications précises. Les conflits peuvent prendre de multiples formes. Ils peuvent porter sur la mise en place ou l'interprétation d'un droit existant, comme le respect de la loi, de son application effective et même de sa révision.

Au sein des institutions et administrations publiques, l'objet de la négociation peut concerner « l'interprétation des dispositions légales... »(art.19), l'application des dispositions relatives à l'exécution du travail, « la non application d'une obligation réglementaire... »(art.18). Ainsi, la revendication principale des médecins résidents est justement l'application d'une disposition de la Constitution le principe de l'égalité entre « étudiants en post graduation dans toutes les disciplines scientifiques », qu'elles soient médicales, juridiques ou informatiques. Ce principe est bafoué dès lors que les médecins résidents sont, contrairement aux étudiants post-gradués des autres disciplines, obligés d'effectuer le service civil. Ils réclament une application uniforme du principe constitutionnel de non discrimination.

La négociation n'emporte pas l'obligation de conclure. Les parties ne peuvent aboutir à un accord que si elles le veulent bien, seul leur intérêt mutuel peut être un frein ou une motivation à la signature d'un accord. S'il est difficile de concevoir un accord entre administration et syndicat représentatif, il demeure essentiel de s'interroger sur la nature juridique de l'accord envisagé. Les institutions administratives, lors des réunions, prennent un

engagement envers les représentants syndic aux des travailleurs. Il constitue un lien contractuel basé sur une alliance entre les deux parties et dont l'objet porte sur des mesures de collaboration.

Si l'engagement constitue un préalable, la décision finale appartient à l'administration qui doit prendre en compte la situation économique du pays et l'intérêt général. A titre d'exemple, les grévistes de l'éducation réclament entre autres l'exécution des engagements pris lors de rencontres antérieures et portant sur la régularisation des postes de travail, la gestion des carrières en termes de promotion et son impact sur les salaires... C'est ainsi que le dialogue est limité puisque l'accord en question entraîne des coûts devant s'inscrire dans le budget public dont l'approbation incombe à des organes (A.P.N., ministère des finances publiques...) qui ne sont pas nécessairement liés par l'engagement en question.

On voit bien en quoi le dialogue social relatif à un conflit collectif, est fortement lié à la mutation des comportements des parties au litige, lui-même assujetti à l'évolution des rapports de force dans les relations professionnelles et du contexte économique général du pays.

## **B/ Le déroulement de la négociation**

Un deuxième point conforte le cadre juridique – contractuel - de la négociation/dialogue, le calendrier des rencontres en vue de négocier. Les institutions et administrations publiques désignent les personnes habilitées à les représenter au cours des réunions périodiques pour discuter avec les représentants des travailleurs. La loi n°90-02 en son art. 15 confirme l'antériorité de la consultation par rapport à la négociation/ dialogue. Or, ce principe est rarement mis en œuvre par les institutions, c'est le conflit collectif qui déclenche les pourparlers et dans ce cadre seront proposées les rencontres. En Principe un procès verbal sanctionne la tenue de la réunion, la date, les parties présentes et la question, objet de discussion. Les réunions se déroulent selon le calendrier préétabli.

La question revêt un intérêt éminemment évolutif et concret pour les organisations syndicales concernées, la question d'un calendrier était du ressort de la seule administration, lorsqu'elle voulait bien le concevoir, ou lorsqu'elle daignait aller vers une discussion avec les syndicats autonomes.

De cette évolution, ces derniers tirent une partie de leur crédibilité de ces rencontres entre les institutions et administrations publiques et les syndicats des travailleurs, lesquelles mettent en évidence, au moins sur le plan juridique, leur habilité à promouvoir la négociation collective malgré le peu de moyens d'action propres dont ils disposent, de leur aptitude à défendre les intérêts de leurs membres. Cela conforte leur statut de négociateurs. Ces derniers devraient apprendre à gérer un désaccord, des divergences de vues pour trouver un règlement au conflit qui les opposent à la partie adverse.

### **Conclusion**

Les relations collectives investissent progressivement le terrain des relations professionnelles. Bien que sous tendu par les conflits collectifs, le dialogue social dans sa partie négociation gagne le domaine des institutions et administrations publiques. Le dispositif légal donne à la négociation, la mission de régler les problèmes nés notamment du décalage entre la norme et la réalité, en persévérant dans le renforcement de la représentation collective dans le monde du travail algérien. Présentant une avancée certaine tant dans le choix des partenaires sociaux que dans la mise en place d'un cadre contractuel, la négociation incite à envisager la généralisation de cette formule comme un élément possible de solution aux défis nouveaux qui s'offrent à nous.

En effet, les acteurs tentent de stabiliser le mécanisme de la négociation qui se développe depuis plus d'une décennie au sein des plus importants secteurs des institutions et administrations publiques (éducation, santé...). Dans un avenir proche, la question de la représentativité du syndicat peut devenir centrale dès lors que la

négociation n'aboutit pas. Si la légitimité du signataire n'était guère interrogée, il devient nécessaire de substituer à une légitimité dite « de droit », une légitimité dite « prouvée ». Autrement dit et conformément à la loi, les syndicats de salariés doivent prouver leur représentativité en produisant les critères la déterminant.

Enfin, représentant la conscience collective, l'Etat demeure le protecteur de l'ordre social. Il est perçu par les travailleurs salariés comme une force protectrice. Il intervient, lorsque le climat est tendu et que les grèves persistent sur les questions centrales relatives aux relations socio professionnelles. Ainsi, aux termes d'une négociation, il n'est pas surprenant de voir l'Etat intervenir pour adoucir les effets d'une négociation sans résultat (cas des enseignants licenciés), le but étant de trouver un règlement pacifique aux désaccords qui opposent les parties, et perturber le moins possible le déroulement du travail.