



**Analyse des pratiques du management stratégique et opérationnel de la Santé et de la
Sécurité au Travail : cas des entreprises industrielles de Ségou**

**Analysis of strategic and operational management practices of Health and Safety at
Work: case of industrial companies in Ségou**

Oumar TANGARA

Doctorant à l'Institut de Pédagogie Universitaire (I.P.U)

Enseignant-chercheur à l'Institut Supérieur de Technologies Appliquées (TechnoLAB-ISTA)

Samba DIOP

Chef d'Unité d'enseignement en Anthropologie Médicale et Bio-éthique

Professeur à la Faculté de médecine, de pharmacie, et d'odontostomatologie

Dazaly COULIBALY

Professeur de l'enseignement secondaire, Directeur Régionale de la Promotion de la Femme,
de l'Enfant et de la famille de Ségou.

Fousséni DOUCOURE

Enseignant, chef de centre TechnoLAB-ISTA de Ségou

Salia COUMARE

Enseignant à l'Institut Supérieur de Technologies Appliquées (TechnoLAB-ISTA)

Résumé :

Cet article explore et analyse les résultats d'une grille de positionnement auprès de trois entreprises afin de mieux comprendre la qualité du pilotage stratégique et opérationnel de la SST. Autrement dit, cet article a pour objectif d'explorer le niveau d'engagement stratégique, opérationnel de ces entreprises étudiées en matière de la SST. Après une récession des écrits antérieurs sur les variables faisant l'état de l'analyse stratégique et opérationnelle, nous avons élaboré un cadre théorique permettant de conceptualiser de cette étude. Ensuite, nous avons adopté un positionnement compréhensif avec une méthode qualitative pour la collecte des données. Et pour l'analyse des données, nous avons procédé à une analyse de contenu par thématiques pour les données qualitatives. Pour mesurer la performance de ces entreprises, nous avons défini des critères d'évaluation à partir des pointages des pratiques du management stratégique et opérationnel de la SST. Bref, les résultats nous révèlent que la qualité du management stratégique et opérationnel de la SST se diffère en fonction de l'engagement de l'entreprise.

Mots-clés : management stratégique ; management opérationnel ; santé et sécurité au travail ; Pilotage ; engagement

SUMMARY

This article explores and analyzes the results of a positioning grid (listing) with three companies in order to better understand the quality of strategic and operational management of OHS. In other words, this article aims to explore the level of strategic and operational commitment of these companies studied in terms of OSH. After a review of previous writings on the variables forming the state of strategic and operational analysis, we developed a theoretical framework allowing us to conceptualize this study. Then, we adopted a comprehensive positioning with a qualitative method for data collection. And for the data analysis, we carried out a content analysis by theme for the qualitative data. To measure the performance of these companies, we have defined evaluation criteria based on the scores of strategic and operational OHS management practices. In short, the results reveal to us that the quality of strategic and operational OHS management differs depending on the company's commitment.

Keywords : strategic management ; operational management ; health and security at work ; Piloting ; commitment.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.11370655>

1 Introduction

Le meilleur moyen de combattre en santé et sécurité au travail consiste à mettre en place des pratiques stratégiques et opérationnelles en termes de management pour la lutte contre les AT/MP et RPS. Autrement dit, les pratiques stratégiques et opérationnelles des entreprises sont différentes et occupent une place prépondérante dans la protection des salariés en matière de la SST. S'il est vrai que le management de la santé et de la sécurité au travail se fait à partir des pratiques proactives et réactives, la question de mesure de la performance du pilotage

stratégique ou opérationnel reste une actualité partout dans le monde, une cause d'analyse pour les chercheurs intervenant dans le domaine de la SST. En se référant à la littérature, nous comprenons que des analyses ont porté directement ou indirectement sur les pratiques stratégiques et opérationnelles par des chercheurs. À la différence de ces écrits antérieurs, cet article fait la relation de certains concepts comme le management stratégique, opérationnel et l'engagement. Autrement dit, l'objectif de cet article est de répondre à la problématique suivante : comment la qualité des pratiques du management stratégique et opérationnel est-elle associée à l'engagement de l'entreprise ?

Afin d'analyser cette problématique, nous avons adopté la méthode des cas. Elle a permis de faire une étude exploratoire et qualitative auprès de trois entreprises afin de comprendre les pratiques du management de la SST et surtout la qualité du pilotage stratégique, opérationnel en SST. Bref, dans cet article, nous allons aborder le cadre théorique suivi de la démarche méthodologique utilisée pour collecter et analyser les données. Ensuite, il présentera les résultats et discutera l'ensemble de ces résultats en lien avec les études antérieures.

2 Cadre théorique de l'étude

2.1 Revue de la littérature :

Les pratiques du management de la SST relèvent, à ce jour, la pertinence stratégique pour répondre à la performance de l'entreprise. Donc, le management constitue un facteur déterminant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise en matière de la SST. La littérature scientifique nous informe sur plusieurs approches théoriques mais, nous nous inscrivons dans une approche théorique de l'analyse stratégique. Par conséquent, nous constatons dans l'approche stratégique traditionnelle que l'analyse de l'environnement revêt une place importante et permet d'expliquer en partie la création de valeur. Dans l'approche stratégique, l'accent est mis sur le diagnostic de la situation de l'entreprise.

En plus, au regard de la littérature, le meilleur moyen de combattre en santé et sécurité au travail consiste à déployer des pratiques stratégiques et opérationnelles de lutte contre les AT/MP et RPS jusqu'à leur origine en ce qui concerne l'analyse des conditions de travail. Ainsi, le management de la santé et de la sécurité au travail est un domaine indissociable à la gestion de crises, à la maîtrise des risques, et qui doit être au centre du débat de notre étude, s'il s'agit de parler des pratiques stratégiques et opérationnelles en matière de la SST. C'est en ce sens que plusieurs études et recherches ont tenté de cerner le management stratégique et opérationnel des entreprises dans le contexte de la SST. Ainsi, comme nous, certains chercheurs ont analysé certaines variables conceptuelles O, H, T, S et Op (organisationnel, humaine, technique,

stratégique et opérationnel) des entreprises afin de s'assurer de la fiabilité des mesures développées permettant de dégager les profils des pratiques des préventionnistes en matière de la SST (JEAN-PIERRE BRUN et 2021). En plus, beaucoup de chercheurs ont mis l'accent sur la vision stratégique comme facteur clé de la performance des entreprises de façon générale (Cossette 2004). Elle paraît être un élément important dans l'explication des actions stratégiques dans les Moyennes et Petites Entreprises (Allain, 1999).

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont analysé également la cohérence entre la vision stratégique et la durabilité des actions stratégiques. Donc, la vision stratégique a été perçue comme un facteur de durabilité (Asselineau et Cromarias, 2011 ; Jalila El Bousserghini et al, 2016a, 2016b et 2018 ; Dominique Phanuel, 2021)

D'autres chercheurs ont montré la pertinence, l'impact des choix et décisions stratégiques dans la performance de l'entreprise (El Adraoui, H. 2015, Regragui, Y., & Al Meriouh, Y. 2017, Lorino, P., & Tarondeau, J. C. 2015, Hafsi, Fralich et King, 2019, Cylia, B., & Yanis, D. 2023). Quant aux Hamel et Prahalad (1989), ils se sont penchés sur le concept d'intention stratégique (*stratégie intent*) dans le cadre de leur analyse alors que Carsrud et Krueger, 1993 centrent leur propos sur la relation intention et action stratégique. Ce qui a incité des chercheurs à s'intéresser à leurs études sur les stratégies d'intervention dans une organisation. À ce titre, des études sur les modèles d'intervention en organisation lors du déploiement de démarches préventives ont été développées par (Albert, Vézina, Bilodeau, et Coutarel, 2016 ; Petit, Querelle et Daniellou, 2007 ; Elsa Laneyrie et al, 2021) afin de les rendre plus efficaces et d'améliorer les pratiques de la santé et de la sécurité au travail. Enfin, Carrière et Rheault (1996) in (Jean-Bernard Carrière et al 2006) ont analysé les objectifs stratégiques, les points clé de mise en œuvre et les impacts stratégiques de l'implantation d'ISO dans les PME québécoises.

Comme le management stratégique, des écrits existent aussi sur la littérature en ce qui concerne l'analyse du management opérationnel. Ainsi, Mây Graziani et al (2021) analysent l'influence du facteur « Line manager » (management opérationnel) sur le rôle du professionnel de sécurité. En plus, plusieurs études ont analysé le niveau opérationnel dans le contexte de l'étude du système de management de la SST (Melle. MEZERDI Maria, 2021, Georges Toulouse, 2003, Mr. Bilel Ben Maaouia, 2017)

Il ressort clairement dans la revue de littérature que les pratiques du management se situent à différents niveaux à savoir les pratiques stratégiques et opérationnelles qui sont complémentaires. Donc, les pratiques de management concernent tout autant des directions générales que des services fonctionnels. Ainsi, il revient aux managers de s'assurer que le pilotage opérationnel du management, la mise en œuvre par les différents acteurs de l'entreprise seront conformes à la stratégie définie par la direction (Olivier Bachelard, 2017). Bref, le

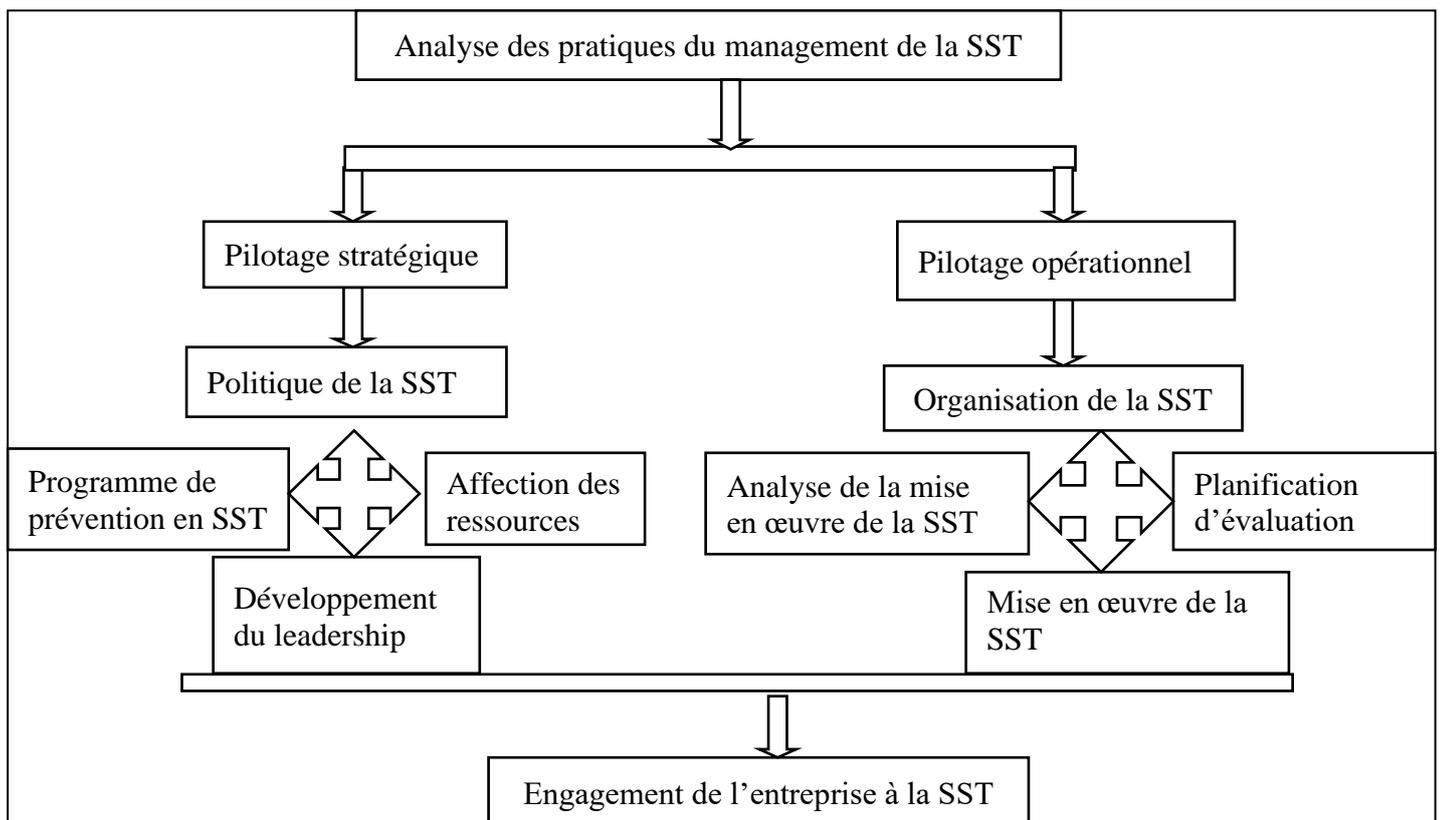
management de la stratégie est utilisé pour mettre en œuvre les politiques et les procédures. Par conséquent, l'élimination des risques SST, ou leur réduction sous un seuil acceptable, ne peut se faire si toutes fois les pratiques stratégiques et opérationnelles ne sont disponibles.

2.2 Proposition du modèle d'analyse

L'objectif de ce point est de présenter un modèle d'analyse du positionnement des pratiques du management stratégique et opérationnel de la SST. Ce modèle est inspiré de l'approche de l'analyse stratégique de l'organisation et vise l'évaluation des pratiques du management de la SST. Ainsi, pour répondre à la dimension stratégique et opérationnelle du management de la SST dans le cas qui nous préoccupe, celui de l'entreprise industrielle, le modèle ainsi décrit s'appuie sur une démarche qui analyse le pilotage stratégique et opérationnel. Il étudie, dans un premier temps, la qualité des pratiques stratégiques de management de la SST comme la politique, l'affectation des ressources, le développement du leadership et le programme de prévention de l'entreprise. En plus, notre modèle apprécie également la qualité des pratiques opérationnelles du management à savoir : l'organisation de la SST, la planification d'évaluation de la SST, la mise en œuvre de la SST, l'analyse de la mise en œuvre de la SST de l'entreprise.

2.3 Figure

Cette figure présente le modèle d'analyse proposé par notre étude et porte sur le management stratégique et opérationnel de la SST



Source : Auteur principal

Figure 1. Modèle d'analyse proposé pour les pratiques du management stratégique et opérationnel de la SST

3 Méthodologie de l'étude

Cet article s'inscrit dans la logique d'une recherche qui porte sur l'exploration des acteurs impliqués dans le management stratégique et opérationnel de la SST. L'objectif de cet article est de comprendre les pratiques de ces acteurs pour déterminer leur qualité d'engagement dans le domaine du management de la SST. À ce titre, notre cadre philosophique défini s'inscrit dans un paradigme compréhensif. En plus, après avoir défini le cadre philosophique, l'approche qualitative est retenue et la méthodologie est celle de l'entrevue en profondeur auprès des dirigeants de trois entreprises enquêtées. Nous nous sommes basés sur l'entrevue personnelle et collective. Autrement dit, une grille de positionnement a été utilisée à travers des focus groups par entreprise. Après la collecte des données, nous avons procédé à la transcription des données sur le logiciel SPSS. Cette transcription a consisté à transmettre exactement des informations brutes de terrain sur ce logiciel. Elle nous a permis d'obtenir des données qualitatives pouvant être lues facilement, codées et analysées par la suite. Ensuite, dans l'analyse du contenu, nous avons fait l'identification, le codage des différentes thématiques et la définition de leurs critères d'évaluation afin d'apprécier la qualité des pratiques du management stratégique et opérationnel. Bref, pour la réalisation de ce travail, la population étudiée était des acteurs clés des instances représentatives du personnel, de service RH et du chef d'entreprise et la participation à cette étude a été volontaire. Enfin, la participation des entretiens collectifs a touché des acteurs comme les délégués du personnel, CHS, le syndicat, le service RH, Directeurs ou représentants et le service juridique. Bref, nous avons réalisé trois entretiens collectifs avec un effectif variant de 6 à 8 personnes, et au total, par la voix de 21 personnes.

4 Résultats de l'étude

Avant de collecter et analyser les données, nous avons retenu deux grilles d'analyse comportant les modalités « Oui » et « Non » pour analyser chaque pratique du management en SST. Pour parvenir aux résultats, les modalités de réponses étaient appréciées par un guide de pointage avec des critères de performance et scorées à quatre niveaux modulés en degré de performance. Il s'agit de : « Moins-performant » ou N1 : [0-25], « Peu-performant » ou N2 : [26-50], « Performant » ou N3 : [51-75] et « Très-performant » ou N4 : [76-100]. Autrement dit, l'analyse des pilotages de la SST portera sur deux parties à savoir : **(voir ce tableau)**

4.1 Résultats sur le positionnement du pilotage stratégique des entreprises en SST

Dans cet article, les résultats recueillis parlent des informations des entreprises les plus grandes de Ségou. Ainsi, notre enquête sur « *l'existence de la politique de prévention en SST* » nous a permis de collecter les informations réelles sur l'existence de la politique de prévention en SST dans ces entreprises industrielles. Par conséquent, nous remarquons que les 100% des répondants d'une entreprise soit le 1/3 affirment l'existence de leur politique et celle-ci se positionne donc dans le variant [0-25]. Aussitôt, selon les réponses données, cette politique écrite est intégrée à la norme de qualité des produits mais non fonctionnelle à souhait en matière de la SST. Autrement dit, nous déduisons que l'absence ou l'inapplication correcte de la politique en SST dans ces entreprises illustre leur faible engagement stratégique dans le domaine du management de la SST.

Concernant « *la planification des actions en matière de la SST* », 71,43% contre 28,57% des répondants des trois entreprises enquêtées ont affirmé qu'il existe une planification de prévention de la SST. Ainsi, nous constatons, selon les réponses données et nos critères d'évaluation, que les différents résultats collectés se classent dans le variant [0-25] c'est-à-dire le niveau de modalité est moins performant en termes du positionnement. Cela se justifie par la planification annuelle de quelque peu d'actions pour prévenir la santé et la sécurité au travail. Bref, nous déduisons que ces résultats communs témoignent le faible engagement stratégique de ces entreprises en matière de la SST d'une part et l'absence ou la non application correcte de la politique en SST d'autre part.

Pour ce qui est « *le leadership développé par les entreprises en SST* », nous remarquons dans les informations collectées auprès de nos répondants, que le 1/3 soit 75% contre 35% des répondants affirment que leur entreprise a un niveau performant avec le variant de [51-75] contre le variant [0-25] témoigné par les 100% des répondants pour deux entreprises. Cela s'explique par la présence d'un comité d'hygiène et de sécurité et l'organisation des briefings au niveau chaque unité de travail de façon mensuelle. Bref, nous concluons ici qu'il existe un faible engagement stratégique chez les 2/3 des entreprises dans le cadre du leadership participatif.

Dans « *l'affectation des ressources à la santé et à la sécurité au travail* », les 100% des répondants des trois entreprises enquêtées affirment qu'elles sont moins performantes avec une cotation de [0-25]. Cela se justifie par l'inexistence de ligne budgétaire et surtout la faible mobilisation de fonds pour la prise en charge des questions liées à la SST. Bref, nous pouvons conclure que la qualité de l'affectation des ressources à la santé et sécurité au travail doit être

revue à la hausse et nous déduisons que l'absence d'affections des ressources à la SST illustre le faible engagement stratégique des employeurs pour la prise en charge des questions de la SST.

4.2 Résultats sur le positionnement du pilotage opérationnel des entreprises en SST

L'objectif de ce point est de présenter les résultats collectés au niveau des différentes phases du pilotage opérationnel correspondant aux pratiques du management opérationnel de la SST à savoir :

4.2.1 Analyse de l'organisation du management de la SST

Suite à l'enquête auprès des différentes entreprises, les données collectées nous indiquent une fois de plus la pertinence de la consolidation de la qualité de gestion de la formation et de l'information du personnel en SST. Ainsi, nous remarquons l'existence de la formation chez une seule entreprise soit 100% des répondants ayant affirmé que la qualité de la gestion de leur formation classe dans la cotation de N1 : [0-25]. Cela se justifie par le fait que cette entreprise a organisé une séance de formation à l'endroit des salariés dans les dix dernières années et de simulation en gestion d'incendie.

Concernant la stratégie d'information du personnel, nous remarquons que 69,23% contre 30,77% des répondants ont témoigné que la cotation de leur entreprise situe au N2 : [26-50] tandis que 100% des répondants ont témoigné pour les deux autres entreprises avec une cotation de N1 : [0-25].

Enfin, pour la stratégie de la détermination de l'habilitation du personnel, nous constatons qu'une seule entreprise a un dispositif de détermination de l'habilitation des salariés avec une cotation de N1 : [0-25] témoignés par les 100% des répondants. Cela se justifie par le fait qu'elle dispose la liste de tous les bénéficiaires (participants) de la formation. Bref, nous déduisons que ces insuffisances s'expliquent en partie par le faible engagement stratégique de ces entreprises dans le pilotage opérationnel en matière de la SST.

Toujours dans la phase d'organisation, pour la situation de la conception et de l'aménagement des locaux de travail, nous constatons que 100% des répondants de chaque entreprise enquêtée affirment que leur entreprise se classe respectivement dans les modalités de cotation de N : [51-75], N2 : [26-50] et N1 : [0-25]

Concernant la situation de la conception et de l'aménagement des postes de travail, parmi les résultats collectés auprès des répondants, nous constatons chez les 100% des répondants de deux entreprises ayant affirmé que leur entreprise dispose un niveau peu performant avec une

cotation de N2 : [26-50] contre les 100% des répondants d'une entreprise pour une cotation de N1 : [0-25].

4.2.2 Analyse de la phase de planification de l'évaluation de la SST

A propos des vérifications et contrôles périodiques des équipements/appareils de travail, nous remarquons que les résultats de notre recherche mettent en évidence deux points acceptables et deux points à améliorer définitivement. Ainsi, la planification pour la vérification ainsi que la planification pour la maintenance des appareils/équipements apparaissent quelque peu acceptables (peu performants) selon les 100% des répondants de chaque entreprise et les critères de cotation soit N2 : [26-50], c'est-à-dire ces entreprises enquêtées se positionnent au niveau peu performant.

Concernant la planification du contrôle des ambiances physiques et celle de l'audit de la gestion en SST, nous remarquons que 87,50% contre 12,50% des répondants d'une seule entreprise affirment leur positionnement en planification du contrôle des ambiances physiques dans la classe de N1 : [0-25]. En plus, 62,50% contre 37,50% des répondants de la même entreprise affirment aussi pour la même modalité en audit de la gestion en SST. Cela se justifie par le fait que les autres entreprises ont attesté n'avoir mis aucun dispositif de planification de contrôle et de vérification des ambiances physiques, et d'audit de gestion de la SST.

Enfin, pour voir la qualité de la gestion ou de la surveillance médicale des travailleurs, nous remarquons que les 2/3 des répondants soit 66,37% contre 33,33% affirment leur positionnement dans la cotation de N1 : [0-25] tandis que la troisième entreprise n'a aucun dispositif de gestion interne des activités médicales. Ces différences se justifient davantage par le fait que les deux entreprises ont mis en place un dispositif de gestion ou surveillance médicale des travailleurs mais faible.

4.2.3 Analyse de la phase de mise en œuvre du mangement de la SST

Selon, les données collectées sur l'analyse de la qualité des moyens d'intervention et de secours pour les sauvetages des travailleurs, nous constatons respectivement que 50% contre 50% des répondants ont affirmé pour la cotation de N3 : [51-75], 71,43% contre 28,57% pour le N2 : [26-50] et 87,5% contre 12,5% pour le : N1 : [0-25]. Par conséquent, nous remarquons que deux entreprises ont œuvré positivement à la moyenne pour la recherche de moyens d'intervention et de secours pour le sauvetage par rapport à la troisième entreprise. Bref, nous pouvons déduire que les résultats collectées nécessitent un engagement stratégique pour changer la qualité des moyens d'intervention et de secours pour les sauvetages.

Quant à la gestion de la protection individuelle et collective des salariés, nous observons que les 2/3 des entreprises soit 69,23% contre 30,76% des répondants déclarent que leur modalité de gestion de la protection individuelle et collective se classe en N1 : [0-25] versus 75% contre 25% pour le N2 : [26-50] et pour la troisième entreprise. Ainsi, nous estimons que la qualité de la gestion de la protection individuelle et collective de ces entreprises en SST doit être améliorée. Bref, nous pouvons déduire que les insuffisances liées à la qualité de la gestion de la protection individuelle et collective expliquent le faible engagement stratégique de ces entreprises dans le pilotage opérationnel en matière de la SST.

Ensuite, nous constatons des différences significatives entre les activités de la maîtrise opérationnelle. Ainsi, dans un premier temps, nous remarquons dans deux entreprises que 53,85% contre 46,15 % des répondants ont situé de leur modalité de positionnement dans la cotation de N1 : [0-25] tandis que 75% contre 25% pour le N2 : [26-50] et pour la troisième entreprise. Ces résultats se justifient par le fait qu'aucune de ces entreprises n'a une base de l'analyse des risques professionnels et un plan d'intervention bien coordonné en cas d'urgence sur tous les secteurs et toutes les plages horaires.

Concernant la maîtrise des situations d'urgence, nous observons dans deux entreprises 93,33% contre 6,67% des répondants ayant affirmé que leur entreprise se positionne dans la modalité N1 : [0-25] et cela justifie le fait que qu'elles disposent de quelque compétences et peu de mécanismes pour assurer la maîtrise des situations d'urgence. Quant à la troisième l'entreprise, elle ne dispose d'aucune compétence ni de mécanismes pour la maîtrise des situations d'urgence.

Pour ce qui est la maîtrise des achats et approvisionnements en produits et équipements, nous remarquons que 95,24% contre 4,76% des réponses des trois entreprises ont été données pour classer le positionnement de leur entreprise dans la modalité N1 : [0-25]. Cela se justifie par le fait qu'aucune de ces entreprises n'a de procédures élaborées et formelles pour les achats et la réception des approvisionnements ni de vérification au niveau de stockage.

Et pour la maîtrise de la gestion des risques psychosociaux (RPS), parmi les trois entreprises enquêtées, nous remarquons qu'aucune entreprise n'a un dispositif managérial de lutte contre les RPS. Globalement, nous remarquons que la gestion de la maîtrise opérationnelle doit être améliorée à tous les niveaux pour assurer la SST, ce qui nous conduit à noter que plus la gestion opérationnelle est bien maîtrisée par la direction, plus il y aura une amélioration nette de la qualité de la santé et de la sécurité des travailleurs. Bref, nous pouvons déduire que la qualité

de la maîtrise opérationnelle dans le pilotage opérationnel se justifie par la qualité d'engagement stratégique de l'entreprise en matière de la SST.

En dehors de la maîtrise opérationnelle, pour la qualité de la gestion documentaire de la SST, nous constatons à la lecture des données collectées (86,67% contre 13,33% des réponses) que les 2/3 des entreprises ont une faible cotation soit un variant de N1 : [0-25] contre le 1/3 des entreprises qui atteste n'avoir aucun dispositif formel de la gestion documentaire de la SST.

En plus, il ressort, après la collecte des données auprès des acteurs clés de la SST, que deux entreprises ont un plan de gestion de la circulation et du transport avec des cotations respectives N2 : [26-50] et N1 : [0-25]. Aussitôt, les participants ayant donné ces cotations représentent respectivement à 87,50% contre 12,50% pour le N2 et 71,43% contre 28,57% pour le N1. Cependant, la troisième entreprise n'avait ni plan de déplacements ni une zone de balise identifiable et des panneaux de signalisation. En plus, ces résultats se justifient par le fait qu'aucune de ces entreprises n'a une planification ou un système de management des déplacements routiers. Bref, nous pouvons déduire que la faible qualité de la gestion des déplacements routiers témoigne le faible engagement stratégique et peut influencer surtout le pilotage opérationnel en matière de la SST.

Enfin, les données collectées montrent que les trois entreprises doivent améliorer leur qualité de la gestion environnementale. Ainsi, nous remarquons que les 2/3 des entreprises, 92,31% contre 7,69% des répondants de ces entreprises affirment positionner leur entreprise dans la cotation N1 : [0-25] tandis que 87,50% contre 12,50% des réponses ont été rapportées pour la cotation N2 : [26-50] pour la troisième entreprise. Cependant, nous estimons que la situation de ces entreprises nécessite la mise en place d'une politique de la gestion environnementale et nous déduisons que la faible qualité de la gestion environnementale de ces entreprises témoigne le faible engagement stratégique et surtout les insuffisances liées au pilotage opérationnel en matière de la SST.

4.2.4 Analyse de la phase du management de la SST mis en œuvre

Les questions posées sur l'analyse des risques professionnels ont montré qu'aucune des entreprises enquêtées n'a de méthodes d'identification et d'évaluation des risques ni de technique de priorisation des risques, c'est-à-dire les trois entreprises enquêtées n'ont pas un dispositif d'analyse existant des risques professionnels. Autrement dit, nous estimons que ces entreprises n'ont pas engagé des techniques et procédures pour éviter, minimiser les risques SST d'une part et doivent mettre en place des dispositifs d'analyse et d'évaluation des risques

SST d'autre part. Bref, nous pouvons déduire que la qualité de l'analyse des risques professionnels est nulle ou inexistante, ce qui illustre le faible engagement stratégique de ces entreprises dans le domaine de la SST et surtout le pilotage opérationnel dans le domaine de la SST.

4.2.5 Tableau

Cette tableau ci-dessous nous résume la fréquence d'apparition des réponses de notre entretien collectif via les des différentes questions abordées.

Tableau 1: Analyse et évaluation des catégories de mots d'apparition des questions abordant l'analyse du management stratégique et opérationnel de la SST

Questions abordées sur l'analyse du pilotage stratégique des entreprises								
Code	Avis des participants			Niveau de fonctionnement				Fréquence des réponses « Oui » pour scorer le niveau de fonctionnement du pilotage stratégique
	Oui	Non	Total	1	2	3	4	
	Q1	38,10%	61,90%	100%	X			
Q2	100%	0%	100%	X				N1 : 71,43% ≠ 28,57%
Q3	100%	0%	100%	X		X		N1 : 100% et N3 : 75% ≠ 35%
Q4	100%	0%	100%	X				N1 : 100%
Questions abordées sur l'analyse du pilotage opérationnel des entreprises								
Code	Avis des participants			Niveau de fonctionnement				Fréquence des réponses « Oui » pour scorer le niveau de fonctionnement du pilotage opérationnel
	Oui	Non	Total	1	2	3	4	
	Q5	38,10%	61,90%	100%	X			
Q6	100%	0%	100%	X	X			N1 : 69,23% ≠ 30,77 et N2 : 100%
Q7	38,10%	61,90%	100%	X				N1 : 100%
Q8	100%	0%	100%	X	X	X		N1 : 100%, N2 : 100% et N3 : 100%
Q9	100%	0%	100%	X	X			N1 : 100% et N2 : 100%
Q10	100%	0%	100%		X			N2 : 100%
Q11	100%	0%	100%		X			N2 : 100%
Q12	38,10%	61,90%	100%	X				N1 : 87,50% ≠ 12,50%
Q13	38,10%	61,90%	100%	X				N1 : 62,50% ≠ 37,50%
Q14	71,43%	28,57%	100%	X				N1 : 66,37 ≠ 33,33%
Q15	100%	0%	100%	X	X	X		N1 : 50% ≠ 50%, N2 : 71,43% ≠ 28,57% et N3 : 87,5% ≠ 12,5%
Q16	100%	0%	100%	X	X			N1 : 69,23% ≠ 30,76% et N2 : 75% ≠ 25%
Q17	100%	0%	100%	X	X			N1 : 53,85% ≠ 46,15 % et N2 : 75% ≠ 25%
Q18	71,43%	28,57%	100%	X				N1 : 93,33% ≠ 6,67%
Q19	100%	0%	100%	X				N1 : 95,24% ≠ 4,76%
Q20	0%	100%	100%					Néant

Q21	71,43%	28,57%	100%	X				N1 :86,67% ≠ 13,33%
Q22	71,43%	28,57%	100%	X	X			N1 : 71,43% ≠ 28,57% et N2 : 87,50% ≠ 12,50%
Q23	100%	0%	100%	X	X			N1 : 92,31% ≠ 7,69% et N2 : 87,50% ≠ 12,50%
Q24	0%	100%	100%					Néant
Q25	0%	100%	100%					Néant

Source : l'enquête de l'étude

5 Discussion des résultats

Dans ce travail de recherche, notre discussion a porté sur des points suivants :

5.1 Résultats sur le pilotage stratégique

L'analyse du pilotage global de l'entreprise et celle du pilotage de la santé et de la sécurité au travail ont été une préoccupation majeure de plusieurs chercheurs pour contrôler la gestion de l'entreprise et surtout pour voir la qualité de la performance de celle-ci dans sa globalité. Ainsi, la performance du management stratégique et opérationnel de la santé et de la sécurité au travail constitue un facteur clé pour la maîtrise des risques SST. Ici, notre discussion a porté principalement sur certaines variables comme la politique de prévention, planification de prévention, l'affectation des ressources, le leadership en SST apparaissant comme les vecteurs centraux des décisions stratégiques de la SST sur lesquels le manager doit absolument s'interroger. Autrement dit, notre étude va dans le même sens que celles de (Caroline Virginie Lambert, 2005 ; Tassedra Boukherroub, 2013 ; Lorino, P., et Tarondeau, J. C. 2015 ; Hind SAHRAOUI et al, 2019 in ELMOUSSAOUI, H et& EL AZZAOUI, A. 2020) qui ont étudié implicitement et explicitement l'importance capitale des décisions stratégiques dans la performance de l'entreprise. Ensuite, nos résultats permettent de confirmer l'importance capitale d'agir sur l'analyse de la politique de prévention (Miotti, H. et al, 2010 ; Frédéric Juglaret, 2012 ; Bouville, G, 2019), la planification de prévention (Sctrick, L. (consulté, 2024) ; Projet UE5, 2009 ; Langevin, 2009 in Lecours, A et al 2019, Chatigny, C et Lefebvre 2000 in Lecours, A., & Therriault, P. Y.2019 ; Laberge Maceachen et Calvet 2014 in Lecours, A., et Therriault, P. Y. 2019 ; Sicard, C. 2009), l'affectation des ressources (Gallagher, Underhill et Rimmer 2001 in Côté, A. 2010 ; Gardner 2000 in Côté, A. 2010 ; Lindoe et Hansen, 2000 in Côté, A. 2010 ; Côté, A. 2010) et le leadership du manager dans l'amélioration des comportements sécuritaires des employés et des résultats de sécurité (Cooper, M. D., & Phillips, R. A. 2004 ; COHEN, A.1 977 ; HOFMANN, D.A. et MORGESON, F.P. 1999 ;

MARTÍNEZ-CORCOLES, M et al 2011 ; ZOHAR, D. 2002 ; ESSABBAR, H et al 2022) dans le contexte du management de la SST.

Contrairement aux autres études réalisées directement ou indirectement sur le sujet, nous avons utilisé une méthodologie qui a permis d'analyser le positionnement du pilotage stratégique afin de déterminer la qualité de chaque variable selon notre modèle d'étude. En plus, nos résultats montrent, à travers une observation directe ou empirique, le faible engagement stratégique et surtout au niveau du pilotage stratégique des entreprises étudiées dans le domaine de la SST

5.2 Résultats sur le pilotage opérationnel

Cette étude a permis de comprendre ce que représente l'importance capitale de l'analyse du pilotage opérationnel afin d'évaluer certaines pratiques quotidiennes du management de la SST à savoir : l'organisation, la planification de l'évaluation, la mise en œuvre, et l'analyse de la mise en œuvre des pratiques du management de la SST. Ainsi, nous nous sommes intéressés à classer ces pratiques du management de la SST de telle sorte que nous puissions les analyser dans un cadre de management de la santé et de la sécurité au travail largement utilisé au Mali et comprendre leurs visées de transformation à nos entreprises en matière du management de la SST. Par conséquent, nos résultats présentent les niveaux de management opérationnel de la SST et chaque niveau détaille sa spécificité.

De prime abord, dans les écrits antérieurs sur la SST, le facteur « *organisation du travail* » apparaît comme un vecteur central des pratiques préventives du management de la SST sur lequel le manager doit absolument s'interroger. De ce fait, nous avons regroupé deux variables (système de communication et aménagement des milieux de travail) pour analyser ce facteur organisationnel du management de la SST. Nos résultats convergent vers plusieurs études qui ont analysé les apports de l'information et la formation (Amick B., J. et al 2006 ; Amick B.C et al 2008 ; Brewer S., et al 2007 ; Van Eerd D et al 2006 ; Baril-Gingras G., M et al 2007 ; Robson L.S., C.M. et al 2012 ; Patrice Baril et al 2012) dans le cadre du management de la SST. Et concernant l'aménagement des milieux de travail, il est un facteur clé de la prévention (Christina, B. D, 2013). Dans le domaine de la SST, la littérature a offert une plénitude d'études qui parlent de l'importance de l'aménagement des milieux de travail (Hua, Y. et al 2011 ; Annie Boudreau 2020 ; Paméla Marceau-houle 2015 ; Virginie Ménard 2018). Par conséquent, les résultats de notre analyse concordent, complètent et rejoignent celles-ci pour illustrer toujours le facteur explicatif de l'aménagement des milieux de travail dans le cadre de la gestion de la SST. Cependant, notre étude nous a permis de découvrir une faible orientation stratégique des entreprises étudiées dans le cadre du système de communication en SST.

Quant à la « *planification de l'évaluation* », nos résultats analysent également deux variables (vérifications et contrôles périodiques, la gestion ou la surveillance médicale du personnel) pour analyser le facteur d'évaluation périodique de la SST. Ainsi, nous avons analysé, au même titre que certains chercheurs l'importance des vérifications et contrôles périodiques de la SST (Audiffren, T. 2012 ; Frédéric Juglaret, 2012 ; Lefranc, G et al 2013) et de la surveillance médicale du personnel (RECORD, 2012 ; Herrick 2000 in INSPQ, 2009 ; Lauwerys et Hoet (1993) in INSPQ, 2009 ; INSPQ, 2009). Cependant, notre étude nous a permis de mesurer le degré d'engagement et de performance des différentes directions. En effet, elle dévoile la disparité de la performance des actions des entreprises et cela s'explique par le fait qu'elles accordent plus d'importance aux vérifications et de maintenance des équipements/appareils de travail qu'aux contrôles périodiques des questions liées à la SST (contrôle des ambiances physiques et audit de GSST). En plus, elle montre que la gestion des activités médicales reste en deçà des attentes des travailleurs.

Concernant les « *pratiques de la mise en œuvre de la SST* », nous avons analysé six variables (moyens d'intervention et de secours, la gestion de la protection du personnel, la maîtrise documentaire de la SST, la maîtrise opérationnelle de SST, la gestion des déplacements routiers, la gestion environnementale). Au regard des écrits antérieurs, nos résultats vont dans le même sens que certains chercheurs pour l'analyse des moyens d'intervention et de secours (Karagiannis, G. M, 2010 ; Ouaz M, 2014), de la gestion des moyens de protection du personnel (Séguillon, C, 2015), de la maîtrise documentaire (Bourgouin, C, 2011 ; Besnier, J. M, 2011), de la maîtrise opérationnelle (Karagiannis, G. M, 2010 ; GHANDARI, Y, 2011 ; CHEGRI, S. et EL BAKKOUCHI, M, 2022), la gestion des déplacements routiers (Forrierre, J., et Six, F. 2010 ; ILES F. 2013) et la gestion environnementale (Boiral, O, 2006 ; Mermet, L et al 2005). Cependant, notre recherche nous a permis de découvrir la faible performance de la gestion documentaire et celle de la maîtrise opérationnelle due aux orientations stratégiques sur des questions liées à la SST. En plus, elle nous a permis de voir aussi la disparité des entreprises quant à la performance de la gestion de la protection individuelle et collective, des déplacements routiers et de l'environnement. Cela s'explique aussi par la divergence de la qualité des orientations stratégiques. Notre étude nous a permis de connaître la faible définition stratégique des ressources (économique, humaine, matérielle) octroyées pour la gestion des moyens d'intervention et de secours dans le cadre des sauvetages des travailleurs.

En fin, « *l'analyse de la mise en œuvre de la SST* », nous avons analysé une seule variable, c'est-à-dire : analyse des risques professionnels. Ainsi, notre recherche complète certains

travaux des chercheurs comme S. Rio, G. Doutré (2000), Ouaz M et al, (2015) qui ont étudié les méthodes d'analyse des risques qui permettent de comprendre les situations de travail et le processus de mise en place du système de prévention. Cependant, notre étude dévoile que l'analyse des risques professionnels de nos entreprises enquêtées est nulle voire inexistante dans le contexte de certaines entreprises maliennes et cela se justifie par l'absence d'une planification stratégique par ces entreprises.

Contrairement aux autres études réalisées directement ou indirectement sur le pilotage opérationnel, nous avons utilisé la même méthodologie qui nous a permis d'analyser le positionnement du pilotage opérationnel afin de déterminer la qualité de chaque thématique abordée. D'une manière générale, nos résultats montrent à travers une observation directe le faible engagement stratégique et surtout le pilotage opérationnel de nos entreprises dans le cadre du management de la SST.

6 Conclusion

Dans cet article, nous avons établi une relation entre le management, les décisions stratégiques, décisions opérationnelles et engagement de l'entreprise en SST. Autrement dit, l'étude a pour but d'identifier le lien entre les pratiques du management stratégique, opérationnel et l'engagement d'une entreprise en SST. Ainsi, pour réaliser ce travail, nous avons présenté un cadre théorique ou de référence, puis l'approche méthodologique, enfin, les résultats de l'étude et leur discussion. En plus, cette étude nous a permis de conclure que la qualité des pratiques stratégiques, opérationnelles du management de la SST ne peut en aucun cas se dissocier à l'engagement stratégique de l'entreprise. Cela s'explique par l'influence positive ou négative de la qualité de ces pratiques stratégiques et opérationnelles en matière du management de la SST. Par conséquent, la variable humaine est une variable qu'il ne faut pas négliger dans le processus de management stratégique et opérationnel de la SST, car le pilotage se fait, en bon escient, à l'aide du capital humain disposé, engagé et les décisions prises par les décideurs constituent, enfin, une variable importante pour témoigner leur engagement dans les pratiques de management de la SST.

Quant aux apports de cette recherche, ils sont d'ordres théorique, méthodologique, managérial et empirique. Sur le plan théorique, nous avons proposé un modèle conceptuel permettant de démontrer la relation entre le management stratégique, le management opérationnel et l'engagement de l'entreprise en SST. Aussi, sur le plan méthodologique, nous avons utilisé une grille de positionnement pour faire une analyse stratégique et opérationnelle dans un contexte

de la SST au Mali, il s'agit là de voir la qualité du pilotage stratégique et celle du pilotage opérationnel, ce qui est une première chose. Et sur le plan managérial, notre modèle d'analyse proposé permettra aux décideurs des entreprises de s'en inspirer pour faire de l'analyse stratégique et opérationnelle de leur entreprise.

Concernant les limites, nous pouvons noter que cette étude exploratoire est réductible, dans certains contextes, en termes d'extrapolation des résultats de trois entreprises aux entreprises Maliennes, d'analyse des thématiques abordées dans cet article et surtout pour l'analyse des pratiques du management stratégique et opérationnel de la SST.

Dans les perspectives, notre modèle conceptuel proposé peut être testé via une analyse longitudinale et quantitative auprès des décideurs des grandes entreprises pour une étude exploratoire et confirmatoire. En plus, des futures recherches pourront explorer aussi la relation entre la stratégie, la pratique opérationnelle, l'engagement, la performance et la satisfaction car notre recherche est limitée à son aspect théorique qui ne fournit pas des preuves tangibles sur la satisfaction du personnel.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- [1] Albert, V., Vézina, N., Bilodeau, H. et Coutarel, F. (2016). Analyse des processus menant à des changements dans une entreprise du secteur aéronautique : vers un modèle d'évaluation des interventions ergonomiques. *Relations Industrielles*, 71(4), 1-29 ;
- [2] Amick B.C., C. A. Kennedy, J.T. Dennerlein, S. Brewer, S. Catli, R. Williams, C. Serra, F. Gerr, E. Irvin, Q. Mahood, A. Franzblau, D. Van Eerd, B. Evanoff et D. Rempel, 2008, *Systematic Review of the Role of Occupational Health and Safety Interventions in the Prevention of Upper Extremity Musculoskeletal Symptoms, Signs, Disorders, Injuries, Claims and Lost Time*, Toronto, Institute for Work & Health ;
- [3] Amick B., J. Tullar, S. Brewer, E. Irvin, Q. Mahood, D. Van Eerd, D. Gimeno, L. Pompeii, A. Wang et B. Evanoff, 2006, *Interventions in Health Care Settings to Protect Musculoskeletal Health : A Systematic Review*, Toronto, Institute for Work & Health ;
- [4] Allain S. (1999), « Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise mono-décideur : le cas de l'entrepreneur agricole », *Revue Internationale P.M.E. : Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, Vol. 12, n°1-2, p.31-60 ;
- [5] Asselineau A et Cromarias A. (2011), « La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la 'vision' stratégique », *Revue Sciences de Gestion*, n° 84, p. 29-48 ;
- [6] Audiffren, T. (2012). *Contribution à la maîtrise des conformités légales en santé et sécurité au travail* (Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris) ;
- [7] Bachelard, O. (2017). *Optimiser le bien-être au travail et la performance globale: enjeux et perspectives*. *Regards*, (1), 169-179 ;
- [8] Baril-Gingras G., M. Bellemare et J.-P. Brun, 2007, « Conditions et processus menant à des changements à la suite d'interventions en santé et en sécurité du travail : l'exemple d'activités de formation », *PISTES*, 9(1) ;
- [9] Ben Maaouia, B. (2017). *Préalables de la Mise en place de système de mangement intégré SST et Environnement* (Doctoral dissertation, Université Virtuelle de Tunis) ;

- [10] Besnier, J. M. (2011). Numérisation expérimentale d'un plan-relief. In Situ. Revue des patrimoines, (16) ;
- [11] Boiral, O. (2006). La gestion environnementale et la norme ISO 14 001 par Corinne Gendron, Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2004, 347 p. Relations Industrielles, 60 (2), 392-394 ;
- [12] Boudreau, A. (2020). Maîtrise ès sciences en Administration—Intervention et changement organisationnel ;
- [13] Boukherroub, T. (2013). *Intégration des objectifs du développement durable dans la gestion stratégique et tactique de la chaîne logistique* (Doctoral dissertation, INSA de Lyon) ;
- [14] Bouville, G. (2019). Le rôle du CHSCT dans la mise en œuvre de politiques de prévention des risques professionnels. La représentation du personnel à l'épreuve de la santé au travail, L'Harmattan, 31-49 ;
- [15] Brewer S., E. King, B. Amick, G. Delclos, J. Spear, E. Irvin, Q. Mahood, L. Lee, C. Lewis, L. Tetrick, D. Gimén et R. Williams, 2007, A Systematic Review of Injury/Illness Prevention and Loss Control Programs (IPC), Toronto, Institute for Work & Health
- [16] Brun, J. P., & Loisel, C. D. (2001). Le métier de préventionniste: contexte de travail et profils d'activités. *Relations industrielles*, 56(1), 141-164 ;
- [17] Carrière et Rheault (1996) in Carrière, J. B., Dionne-Proulx, J., & Beauchamps, Y. (2006). Changement de paradigme à l'œuvre en SST: de la gestion de la SST vers une gestion intégrée SST, environnement et qualité (SST/E/Q). *Revue internationale sur le travail et la société*, 4, 76-95 ;
- [18] Chatigny, Cloutier et Lefebvre (2000) in Lecours, A., & Therriault, P. Y. (2019). Habilitier les travailleurs à la prévention: description des pratiques des ergothérapeutes québécois visant la mise en place des antécédents du comportement préventif au travail. *Revue francophone de recherche en ergothérapie*, 5(1), 59-79 ;
- [19] CHEGRI, S., & EL BAKKOUCHI, M. (2022). Les risques opérationnels et le contrôle interne au sein des entreprises: une revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2) ;
- [20] Christina, B. D. (2013). An explorative review of the lean office concept. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3), 167-180 ;
- [21] COHEN, A.1 (1977). Factors in successful occupational safety programs. *J. Saf. Res.* 9, 168–178 ;
- [22] Cooper, M. D., & Phillips, R. A. (2004). Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *Journal of safety research*, 35(5), 497-512 ;
- [23] Cossette P. (2004), *l'organisation : une perspective cognitive*, Les Presses de l'Université Laval ;
- [24] Côté, A. (2010). L'implantation des processus prescrits par le programme de prévention prévu à la loi sur la santé et la sécurité du travail du Québec et les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SGSST): une étude de cas dans un établissement du secteur manufacturier québécois ;
- [25] Cylia, B., & Yanis, D. (2023). *La veille stratégique comme facteur de compétitivité et de performance dans les entreprises Le cas de L'ENIEM, Tizi-Ouzou* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri) ;
- [26] El Bousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2016). Vision stratégique des PME orientées RSE-Illustration par deux entreprises marocaines. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, (1), 69-99 ;

- [27] Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2016, July). La spécificité de la RSE en PME au Maroc. Une approche par la vision stratégique du dirigeant. In *RIODD 2016* ;
- [28] Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2018). *Vision stratégique et responsabilité sociale des PME-Résultats d'une étude contextualisée sur quatre cas de PME marocaines labellisées RSE* (No. emse-01814349) ;
- [29] Elsa Laneyrie, Sandrine Caroly et Aurélie Landry, « Les stratégies d'intervention utilisées par une intervenante dans le cadre d'une démarche préventive des troubles musculosquelettiques et contraintes psychologiques et organisationnelles en milieu hospitalier », *Activités*[En ligne], 18-1 |2021 ;
- [30] ESSABBAR, H., HAISSOUNE, M., & TAJER, A. (2022). Leadership en matière de sécurité et comportements sécuritaires des employés. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5) ;
- [31] Forrierre, J., et Six, F. (2010). Comprendre le risque routier professionnel par l'analyse de l'activité: l'exemple des conducteurs de travaux. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (12-2) ;
- [32] Gallagher, Underhill et Rimmer (2001) in Côté, A. (2010). L'implantation des processus prescrits par le programme de prévention prévu à la loi sur la santé et la sécurité du travail du Québec et les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SGSST): une étude de cas dans un établissement du secteur manufacturier québécois ;
- [33] Gardner (2000) in Côté, A. (2010). L'implantation des processus prescrits par le programme de prévention prévu à la loi sur la santé et la sécurité du travail du Québec et les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SGSST): une étude de cas dans un établissement du secteur manufacturier québécois ;
- [34] Graziani, M., Dautreme, N., Meftah, M., Valerin, J., & Bastien, E. (2021, March). Management opérationnel. In *Conférence annuelle Mastère Spécialisé Maîtrise des Risques Industriels: " Professionnels de sécurité: Les facteurs influençant votre métier!"*Melle. MEZERDI Maria, 2021 ;
- [35] Hafsi, Taïeb (2019). Gestion stratégique et politiques générales, notes du cours 5, session d'automne [présentation PowerPoint], HEC Montréal ;
- [36] Hamel, G. et C.K. PRAHALAD (1989), « Strategic intent», *Harvard Business Review*, Mai-Juin ;
- [37] Hind SAHRAOUI et al, 2019 in ELMOUSSAOUI, H., & EL AZZAOU, A. (2020). L'Evaluation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises socialement responsables. Cas des sociétés des boissons gazeuses. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2) ;
- [38] HOFMANN, D.A. et MORGESON, F.P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange. *Journal of Applied Psychology* 84, 286–296 ;
- [39] Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J. H. et Powell, K. M. (2011). Relationship Between Workplace Spatial Settings and Occupant-Perceived Support for Collaboration. *Environment & Behavior*, 43(6), 807-826 ;
- [40] ILES F. (2013), La prévention du risque routier encouru par les salariés ;
- [41] Institut national de santé publique du Québec (2009). Cadre de référence pour le dépistage et la surveillance médicale en santé au travail, INSPQ, juin 2009, Adresse Internet : www.inspq.qc.ca/pdf/publications/990-CadreDepistageSanteTravail.pdf ;
- [42] Juglaret, F. (2012). *Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail* (Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris) ;

- [43] Karagiannis, G. M. (2010). Méthodologie pour l'analyse de la robustesse des plans de secours industriels (Doctoral dissertation, Saint-Etienne, EMSE) ;
- [44] Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & regional development*, 5(4), 315-330 ;
- [45] Laberge Maceachen et Calvet (2014) in Lecours, A., et Therriault, P. Y. (2019). Habilitier les travailleurs à la prévention: description des pratiques des ergothérapeutes québécois visant la mise en place des antécédents du comportement préventif au travail. *Revue francophone de recherche en ergothérapie*, 5(1), 59-79 ;
- [46] Lambert, C. V. (2005). *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX) ;
- [47] Langevin, (2009) in Lecours, A., & Therriault, P. Y. (2019). Habilitier les travailleurs à la prévention: description des pratiques des ergothérapeutes québécois visant la mise en place des antécédents du comportement préventif au travail. *Revue francophone de recherche en ergothérapie*, 5(1), 59-79 ;
- [48] Lefranc, G., Guarnieri, F., Rallo, J. M., Garbolino, E., & Textoris, R. (2013). Apports de l'analyse de la conformité légale, de l'analyse des risques et du climat de sécurité à la construction de la culture de sécurité (Doctoral dissertation, MINES ParisTech) ;
- [49] Liers C. et Gabbai G.H., « Système de management de la sécurité et de la santé au travail », Projet UE5, PRNT et l'université de la méditerranée Aix-Marseille, France, 2009 ;
- [50] Lindoe et Hansen, (2000) in Côté, A. (2010). L'implantation des processus prescrits par le programme de prévention prévu à la loi sur la santé et la sécurité du travail du Québec et les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SGSST): une étude de cas dans un établissement du secteur manufacturier québécois ;
- [51] Lorino, P., et Tarondeau, J. C. (2015). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, 41(253), 231-250 ;
- [52] Ménard, V. (2018). L'environnement physique de travail: les effets sur la créativité des équipes projets= The physical work environment: its effects on project team creativity ;
- [53] Mermet, L., Billé, R., Leroy, M., Narcy, J. B., & Poux, X. (2005). L'analyse stratégique de la gestion environnementale: un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement. *Natures sciences sociétés*, 13(2), 127-137 ;
- [54] Marceau-Houle, P. (2015). Les aménagements des espaces du travail en tant que vecteurs de contrôle et de surveillance: le cas des open spaces dans le contexte des mutations contemporaines du travail ;
- [55] MARTÍNEZ-CORCOLES, M., GRACIA, F., TOMAS, I. & PEIRO, J.M. (2011). Leadership and employees' safety behaviors in a nuclear power plant: a structural equation model, *Safety Science*, Vol. 49 No. 8-9 ;
- [56] Miotti, H., Guarnieri, F., Martin, C., Besnard, D., & Rallo, J. M. (2010). Préventeurs et politique de prévention en Santé Sécurité au Travail-Rapport AFNOR ;
- [57] Ouaz M (2014). L'analyse ergonomique dans l'évaluation de la mise en œuvre des systèmes de management de la santé et sécurité au travail ;
- [58] Phanel, D. (2021). Art, management et vision stratégique des dirigeants de PME: Le modèle «Art-Vi. ST» ;
- [59] Patrice Baril et al (2012), LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL ;
- [60] Petit, J., Querelle, L., et Daniellou, F. (2007). Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonomie ? *Le Travail Humain*, 70(4), 391-411 ;

- [61] RECORD, Pratiques de suivi médical des salariés des filières déchets. Etat des lieux et avis d'experts, 2012, 134 p, n°10-0672/1A ;
- [62] Regragui, Y., & Al Meriouh, Y. (2017). Etude Exploratoire de l'impact des systèmes d'information sur la performance à partir d'une approche par alignement: Cas Des Entreprises Marocaines. *European Scientific Journal*, 13(31), 261-289 ;
- [63] Rio .S, Doutre. G, 2000 in Ouaz, M., et Haddar, M. (2015), Intérêt de l'évaluation des risques dans les systèmes de management de la santé-sécurité au travail ;
- [64] Robson L.S., C.M. Stephenson, P.A. Schulte, B.C. Amick, E.L. Irvin, D.E. Eggerth, S. Chan, A.R. Bielecky, A.M. Wang, T.L. Heidotting, R.H. Peters, J.A. Clarke, K. Cullen, C.J. Rotunda et P.L. Grubb, 2012, « A systematic review of the effectiveness of occupational health and safety training », *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 38(3) ;
- [65] Séguillon, C. (2015). Mesure du critère actif/passif des équipements de protection individuelle (Doctoral dissertation, École de technologie supérieure) ;
- [66] Sctrick, L. La prévention des risques professionnels. Web. [http://www. Lomag](http://www.Lomag) ;
- [67] Sicard, C. (2009). Comment analyser votre stratégie et évaluer ses chances de succès? Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise (Doctoral dissertation, Centre national de l'entrepreneuriat (CNE)) ;
- [68] Toulouse, G., St-Arnaud, L., Bourbonnais, R., Damasse, J., Chicoine, D., & Delisle, A. ÉTUDES ETRECHERCHES ;
- [69] Van Eerd D., S. Brewer, B.C. Amick, E. Irvin, K. Daum, F. Gerry, S. Moore, K. Cullen et D. Rempel, 2006, « Workplace interventions to prevent musculoskeletal and visual symptoms and disorders among computer users : A systematic review », *Journal of Occupational Rehabilitation*, 16(3), 317-350 ;
- [70] ZOHAR, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior* 23.