

**AMELIORATION DES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE
PAR L'INTEGRATION DE LA SANTE ET LA SECURITE AU
TRAVAIL À NOSA SARL CAMEROUN.**

**MÉMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER 2
MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
OPTION : QUALITE, HYGIENE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT**

Mémoire rédigé par :

NGOS Jean Théodore

Maître ès Sciences

Maître de Stage

Mlle. MAKEBEH NCHA'AN B. Solange

Responsable des Ressources Humaines

Encadreurs Académiques

Cohorte de Juin 2013

Dédicaces

*À la mémoire de mon Père.
En reconnaissance du dévouement de ma mère.*

*« Nous sommes ici avec un rêve à
bâtir, un espoir à soutenir, une vision
à réaliser et un futur à construire »*

O.BEVIS

*« Le désir de vivre heureux ou de bien vivre,
de bien agir est l'essence même de l'homme. »*

Baruch Spinoza

*« L'homme et sa sécurité doivent
constituer la première préoccupation
de toute aventure technologique »*

Albert Einstein

Remerciements

Ce projet de fin d'étude n'aurait pu être mené à terme sans la précieuse aide et le soutien de plusieurs personnes que je tiens à remercier chaleureusement. Par ces quelques mots, je désire reconnaître les nombreuses personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

J'aimerais tout d'abord remercier :

– Mr. NOUMSI Samuel, Directeur Général de NOSA SARL, pour m'avoir accordé ce stage au sein de son entreprise.

– Mlle. MAKEBEH NCHA'AN B. Solange, responsable des ressources humaines à NOSA, mon encadreur en entreprise, pour sa qualité humaine et pour l'attention portée à ce travail ;

Je suis très reconnaissant à la fondation 2IE, et à tous les Acteurs de la Formation Professionnelle en Ligne, particulièrement à nos différentes coordinatrices qui se sont succédées, et à tous les enseignants de M2_MEO_QHSE, pour leur générosité, leur disponibilité, leurs encouragements, leur soutien administratif tout au long de ce parcours.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude et mon admiration à ma mère, qui m'a toujours permis de mener à bien tous mes projets. Merci à toi, Maman, femme exceptionnelle et modèle de persévérance, de ténacité et de grande générosité. Je suis très reconnaissant de tout ce que, jusqu'ici, tu as accompli avec amour et dévouement pour nous, tes enfants. Aujourd'hui, je rends hommage à tes belles qualités de cœur, d'esprit et de femme. Je suis fière d'avoir une mère comme toi!

J'adresse également toute ma reconnaissance et mes remerciements à mes frères et sœurs.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance et mes sincères remerciements à ma compagne Ange Nicaise et à fils NGOS Raphaël Théodore. Merci pour votre amour inconditionnel.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à la Famille TANEKOU, pour leur appui, leur générosité, et leurs encouragements qui m'ont aidée à traverser de rudes épreuves.

Un grand merci s'adresse également à toutes les personnes que j'ai rencontré tout au long de mon parcours, qui m'ont accompagné et qui m'ont témoigné leur immense affection. Merci pour votre présence et votre sincérité qui nous ont permis de partager interrogations, doutes, joies et plaisirs. Votre compréhension et votre affection m'ont aidée à traverser les moments difficiles et m'ont permis de partager les moments exaltants. Vous êtes tous ma grande récompense.

Que ces mots soient la preuve de ma reconnaissance à l'égard de tous.

Résumé

Améliorer sa performance est l'objectif de l'entreprise NOSA. Cette initiative vise à mettre cette entreprise sur le chemin de la croissance. Tout au long de ce travail, il était question d'initier cette démarche par l'intégration de la santé et la sécurité au travail à la stratégie de l'entreprise. Pour ce faire, il a été réalisé une évaluation des risques professionnels suivant une méthodologie bien précise, ce qui a permis, d'une part d'identifier et de classer les risques auxquels sont soumis les employés de l'entreprise ; et d'autre part, d'améliorer les performances de santé et de sécurité au travail. Pour mener à bien ce travail, nous avons tout d'abord fait une connaissance du métier à travers des entretiens individuels à l'aide du QQQCCP et des observations. Ensuite, nous avons réalisé le document unique de l'entreprise et mettre en place des actions de prévention pertinentes. Il ressort des résultats que le management de la SST améliore le bien-être des travailleurs, tout en influençant l'efficacité globale de l'entreprise. Au terme de ce travail, nous pensons que ces résultats permettront à l'entreprise d'améliorer leur performance, et de demeurer leader dans leur secteur d'activité.

Mots Clés :

-
1. Performance
 2. Management de la Santé et sécurité au travail
 3. Évaluation des risques professionnels
 4. Document unique
 5. Prévention

Abstract

Improve performance is the objective of the company NOSA. This initiative aims to put this company on the path of growth. Throughout this work, it was about to initiate this process by integrating health and safety at the company's strategy. To do this, it was made an occupational risks assessment following a precise methodology, which allowed one hand to identify and rank the risks to which are subject the company's employees; and secondly, to improve health and safety performance in the workplace. To carry out this work, we first made a business knowledge through individual interviews using the QQQCCP and observations. Then we realized the single document of the company and implementing relevant preventive actions. The results show that the management of Health and safety at work improves the well-being of workers, while influencing the overall efficiency of the company. After this work, we believe that these results will allow the company to improve their performance and remain a leader in their industry

Key words :

- 1 - Performance
- 2 - Management of Health and safety at work
- 3 - Occupational risks assessment
- 4 - Single document
- 5 - Prevention

Liste des abréviations

DU : Document Unique

EQSE : Étude Qualité Sécurité environnement

EvRP : Évaluation des Risques Professionnels

LATR : Lésions Attribuables au Travail Répétitif

PDCA : Plan (Planifier) - Do (Mettre en œuvre) - Check (Evaluer / Vérifier) - Act (Agir / Corriger)

SMSST : Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail

SST : Santé - Sécurité au Travail

TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

Sommaire

INTRODUCTION.....	5
SYNTHÈSE BIBLIOGRAPHIQUE.....	7
I– Le Travail et la Santé-Sécurité au Travail dans l’entreprise.....	7
I-1. Notion de travail	7
I-2. Notion de Santé et de Bien-être au travail	7
I-2.1. La Santé	7
I-2.2. Bien-être au travail.....	8
I-3. La Sécurité au travail	9
I-4. Le Travail, l’Homme, et la Santé dans l’entreprise	10
I-5. Les problèmes de SST dans les entreprises	11
I-5.1. Origines des Problèmes de santé dans l’entreprise	11
I-5.2. Facteurs participant à la détérioration de la santé au travail	12
I-5.3. Types d’atteintes à la santé au travail	12
I-5.4. La santé dans l’entreprise, c’est la santé de l’entreprise !.....	13
I-5.5. Les aspects économiques de la SST et les incitations financières dans l’entreprise	15
II– La Santé - Sécurité au Travail, et la Performance de l’entreprise	16
II-1. La performance de l’entreprise : une obligation pour subsister	16
II-1.1. La performance, une notion complexe	16
II-1.2. La performance individuelle et la performance de l’entreprise.....	19
II-1.3. Les éléments de la performance Sociale liés à la SST	21
II-2. Liens entre la Santé-Sécurité au Travail et la performance de l’entreprise.....	25
II-3. Le management et le système de management de la santé et de la sécurité au travail	26
II-3.1. Le management de la santé et de la sécurité au travail: un facteur de compétitivité de l’entreprise.....	28
II-3.2. Le Système de management de la santé et de la sécurité au travail	29

MÉTHODOLOGIE.....	34
I – Contexte	34
II– Matériel de travail.....	35
III–État des lieux	35
III– 1. L’inspection des lieux de travail et méthode des « 5M ».....	36
III–2. Les entretiens sur la base du QQQQCCP.....	37
IV– Démarche	37
IV–1. Découpe du site en secteur d’activités	39
IV–2. La description des postes	39
IV–3. La description des dangers par poste	39
IV–4. Identification des risques	40
IV–4.1. Identification des Risques physiques	40
IV–4.2. Identification des Risques chimiques.....	40
IV–4.3. Formalisation et cotation des risques physiques et des risques chimiques	41
IV–5. Cotation des risques physiques	41
IV–5.1. Cotation des risques physiques	41
IV–5.2. Cotation des risques chimiques.....	45
RÉSULTATS & DISCUSSIONS	47
I– Résultats.....	47
I–1. Résultats de l’inspection des lieux de travail.....	47
I–2. Résultats des entretiens sur la base du QQQQCCP	50
I–3. Résultats de l’Évaluation	50
II– Discussions	51
CONCLUSION & PERSPECTIVES	53
RECOMMANDATIONS.....	55
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXES	59

Liste des tableaux

Tableau 1 : Interaction entre les dimensions eudémonique et hédonique	25
Tableau 2 : Guide d'entretien individuel auprès des acteurs de NOSA SARL.....	37
Tableau 3 : Trame description des postes	39
Tableau 4 : Trame de description des dangers par poste.....	39
Tableau 5 : Fréquence d'exposition au danger	42
Tableau 6 : Niveau de fréquence d'exposition.....	42
Tableau 7 : Dommages encourus si survenance du risque.....	42
Tableau 8 : Cotation de la Gravité des risques physiques.....	43
Tableau 9 : Grille de criticité.....	44
Tableau 10 : Niveaux de degré de maîtrise des Risques Professionnels.....	44
Tableau 11 : Grilles d'évaluation en fonction des moyens de prévention	45
Tableau 12 : Cotation de la Gravité du risque chimique.....	46
Tableau 13 : Découpage du site, Unité de travail U1.....	62
Tableau 14 : Découpage du site, Unité de travail U2.....	63
Tableau 15 : Risques identifiés dans les services de l'Unité de travail U1	66
Tableau 16 : Risques identifiés dans les services de l'Unité de travail U2	67

Liste des figures

Figure 1 : Distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail	9
Figure 2 : Performance triangle (Hubault, 1998)	18
Figure 3 : Approches des entreprises et administration	27
Figure 4 : Management de la Sécurité (Hollnagel, 2006)	28
Figure 5 : Le Principe d'amélioration continue selon la roue de Deming	29
Figure 6 : Les avantages d'un SMSST pour l'entreprise	31
Figure 7 : Les liens entre l'évaluation des risques professionnels (EvRP), du document unique et le SMSST	33
Figure 8 : Propositions sous forme du diagramme d'Ishikawa d'axes de travail pour améliorer la santé et la sécurité au travail à NOSA	35
Figure 9 : Évaluation des risques professionnels, méthode « 5M »	36

INTRODUCTION

L'entreprise NOSA, comme toutes les autres entreprises économiques de part le monde, est en pleine évolution, et vit une ère de grandes mutations économiques, technologiques et sociales. Elle reste cependant intrinsèquement un générateur de valeur : pour créer plus d'argent que ce qui est investi, maximiser le profit et satisfaire le client. L'entreprise se heurte à la mondialisation, l'exacerbation de la concurrence et l'instabilité des marchés et doit répondre à une forte exigence d'adaptation et d'apprentissage. Tout ceci n'est pas sans effet sur les conditions de travail et le bien-être physique et mental de l'Homme, acteur principal dans les processus de production et de rentabilité. Dans le contexte des pays développés, les entreprises doivent gérer les demandes de salariés d'une nouvelle « *génération* », qui ne fonctionnent plus « *au devoir de faire* » comme leurs parents, mais qui en tant que citoyens, exigent de plus en plus de « *plaisir de faire* ». L'amélioration et le renforcement du système de prévention s'imposent et sa mise en œuvre devrait rejoindre obligatoirement celle des circuits de la production et de le l'exploitation. La nécessité de protéger davantage la santé du travailleur et de la prémunir contre les risques émergents engendrés par les nouvelles technologies et les nouveaux modes de travail transparait. L'actualité des entreprises met aujourd'hui les risques psychosociaux sur le devant de la scène et les causes organisationnelles sont à présent reconnues et portent leur part de responsabilité dans l'apparition de ces risques émergents. En gardant comme réalité principale que l'homme est un des acteurs majeurs de la génération de valeur pour l'entreprise, la question de sa performance reste un enjeu pour l'organisation. Quels sont les facteurs qui nuisent le plus à la performance des salariés, jusqu'à parfois menacer leur santé ? Comment agir au sein de l'entreprise pour avancer à bon escient sur le sujet ? Il ressort de ce contexte deux notions qui nous ont interpellés : la santé et la sécurité au travail et la performance. Dans le cadre de notre étude, nous avons effectué des recherches sur ces thèmes. Et pour les besoins de notre mémoire, nous avons choisi de considérer la santé comme le « *bien-être* ». En effet, la notion de performance renvoie aux idées de croissance, de rentabilité, de profit, dans lequel l'individu est une des parties prenantes au même titre que l'économie et la technologie. A l'opposé, la notion de bien-être au travail renvoie à l'idée de plaisir au travail, de sens du

travail, de valorisation, etc., sans faire référence aux exigences économiques de l'entreprise. De ce paradoxe, est née la question centrale de notre mémoire : « **Comment adjoindre la santé - sécurité au travail à la performance de l'entreprise ?** ». Nous avons réalisé, dans un premier temps, une étude des notions du travail, de la santé et sécurité au travail dans l'entreprise et de la performance, pour comprendre quelle est la place de la santé et de la sécurité au travail dans l'entreprise, et quelle est son influence sur la performance ? Nous avons ensuite détaillé les déterminants qui permettent d'identifier ce qui rend un salarié performant et ce qui augmente son bien-être. Puis montrer les liens existants entre ces deux notions (santé - sécurité au travail et performance). Notre mémoire présente ensuite les leviers permettant d'intégrer la Santé-sécurité au travail dans le management global pour améliorer la performance de l'entreprise. À partir de ces résultats et pour confronter les données théoriques à la réalité pratique de l'entreprise, nous avons réalisé une évaluation des risques professionnels, dont le but est la maîtrise des impacts négatifs du travail sur la vie des employés. Dans le but d'atteindre ces objectifs, l'entreprise NOSA SARL a décidée de mettre en place un régime de Santé - Sécurité au Travail, auquel elle accorde un grand intérêt considérant la santé de l'Homme au travail comme l'une des priorités pour sa performance sociale et économique. Se sentir bien au travail est un enjeu stratégique pour tous les partenaires de l'entreprise

SYNTHÈSE BIBLIOGRAPHIQUE



I– Le Travail et la Santé-Sécurité au Travail dans l’entreprise

I-1. Notion de travail

La première définition du mot « *travail* » dans le Petit Robert est l’état de celui qui souffre, qui est tourmenté ; activité pénible. D’une manière générale, c’est l’ensemble des activités humaines coordonnées en vue de produire ou de contribuer à produire ce qui est utile: œuvre, production.

Quand on songe au travail, on pense très souvent à l’emploi. Pourtant, le travail est bien plus qu’un emploi. Il constitue une activité primordiale pour la préservation de la santé des personnes. De prime abord, le travail permet d’assurer la subsistance et des conditions de vie décentes, c’est certain, mais ce n’est pas là son seul intérêt. Il est avant tout une activité par laquelle une personne s’insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur, qui lui donne, en retour, un sentiment d’accomplissement et d’efficacité, voire peut-être un sens à sa vie (Morin et Forest, 2007).

I-2. Notion de Santé et de Bien-être au travail

I-2.1. La Santé

La santé n’est pas l’absence de stress ou de maladie : c’est « *un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d’infirmité* », selon la définition donnée par l’organisation mondiale de la santé (OMS, 2001).

La santé mentale se définit comme : « un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté » (OMS, 2001).

La santé mentale est un concept hétérogène, qui comprend plusieurs dimensions :

- le bien-être et les ressources psychologiques : la santé mentale n’est pas plus que la santé définie par l’absence de maladie mentale, et comporte également un pôle de bien-être psychologique ;

-
- les troubles mentaux : les troubles mentaux constituent des pathologies psychiatriques, médicalement classifiées, plus ou moins sévères et susceptibles d’être prises en charge du point de vue thérapeutique ;
 - la détresse psychologique : la détresse ou souffrance psychologique est quant à elle un état de mal-être psychologique qui n’est pas nécessairement pathologique. Les symptômes sont passagers et souvent liés à un événement ou une situation particulière.

I-2.2. Bien-être au travail

Le bien-être se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué.

Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents.

La notion de bien-être au travail regroupe : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement.

Le concept de bien-être est aujourd’hui un moyen de dépasser certaines difficultés au travail caractérisé par une recherche constante d'amélioration de la productivité et avec de plus en plus d’exigences vis-à-vis des salariés.

Il est important de prendre en compte la différence entre les notions de bien-être de la personne au travail et la notion de bien-être du travailleur au travail (Figure1).

- Le bien-être de la personne au travail : implique l’hygiène, la sécurité, la santé, l’embellissement des lieux de travail,... ;
- Le bien-être du travailleur au travail : implique la prise en compte de la spécificité de la tâche.

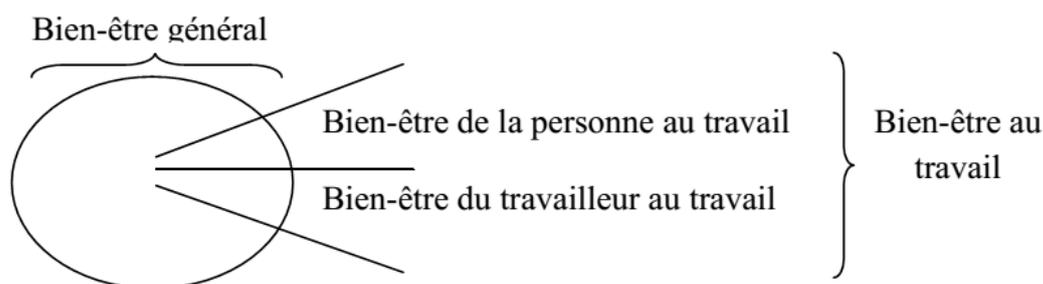


Figure 1 : Distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail

Source : N. Robert (2007), *Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles*, INRS

Département Homme au travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité, p.7

I-3. La Sécurité au travail

La sécurité au travail concerne la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles des salariés de l'entreprise (ainsi que ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure, y compris les travailleurs temporaires). Elle regroupe des domaines aussi variés que la prévention des risques professionnels, l'hygiène, la santé des travailleurs, l'amélioration des conditions de travail, l'ergonomie des postes, l'aménagement des locaux, etc.

L'expression « santé - sécurité au travail » (SST) n'a pas été une nouvelle terminologie qui a été utilisée par la norme OHSAS 18001¹ (2007), pour décrire tous les facteurs et les conditions qui affectent ou pourraient affecter la santé et la sécurité au travail. Cette expression est d'ailleurs de plus en plus utilisée, dans le jargon juridique, législatif ou normatif, pour la désigner.

La sécurité au travail devient ainsi un nouvel enjeu de compétitivité et un instrument de pilotage et de contrôle. Elle est désormais une partie intégrante de toute politique de gestion des risques pour les entreprises. Dans ce sens, l'augmentation des accidents de travail, dans le milieu industriel, impose aux entreprises de mettre en place un ensemble de mesures et de moyens en vue de garantir la sécurité du personnel et la protection des biens (Gaultier et al. 2009).

I-4. Le Travail, l'Homme, et la Santé dans l'entreprise

Selon Freud, Le travail façonne l'identité et la vie psychique des personnes, en même temps que les personnes façonnent et transforment, par leur travail, la matière, l'information,

¹ La norme britannique **BS OHSAS 18001** (pour « *British Standard Occupational Health and Safety Advisory Services* ») est

les relations et, par extension, la société dans laquelle elles vivent ainsi que l'héritage qu'elles laisseront aux générations futures.

La portée du travail est multiple : matérielle, biologique, psychologique, psychique, sociale, spirituelle, économique. Il est essentiel de comprendre les principes qui sont à l'œuvre dans l'organisation du travail afin de pouvoir préserver la santé mentale des employés et de stimuler leur engagement (Freud)

D'après le modèle sociotechnique proposé par Trist (1978), le travail doit présenter six propriétés pour stimuler l'engagement de la personne qui l'accomplit :

- Être raisonnablement exigeant, comporter suffisamment de variété; reconnaissant le plaisir que procurent l'exercice des compétences et la résolution de problèmes.
- Offrir des occasions d'apprentissage sur une base régulière; stimulant le besoin de croissance personnelle.
- Faire appel à la capacité de décision de la personne; reconnaissant le besoin d'autonomie et le plaisir tiré de l'exercice du jugement personnel au travail.
- Reconnaître le travail accompli et soutenir les efforts; stimulant le besoin d'affiliation et d'appartenance.
- Permettre de lier l'exercice des activités à leurs conséquences sociales; contribuant à la construction de l'identité sociale et à la sauvegarde de la dignité personnelle.
- Pouvoir envisager un avenir désirable, ce qui pourrait impliquer des activités de perfectionnement et d'orientation professionnelle; reconnaissant l'espérance comme un droit humain.

En plus de ces aspects intrinsèques du travail, le design des systèmes sociotechniques prend en considération plusieurs aspects extrinsèques pouvant influencer sur l'engagement au travail, tels que le salaire, les conditions matérielles et physiques et les règles organisationnelles (Ketchum et Trist, 1992).

Parce que le travail permet à la personne de produire des résultats qui lui sont singuliers, parce que ses produits sont utiles, servent à quelque chose, il permet à la personne de faire la preuve de son existence, de se reconnaître et d'être reconnue.

L'appréciation que l'individu fait des tâches qu'il réalise, des conditions dans lesquelles ces tâches se font et de la finalité poursuivie par ses comportements aura une grande influence sur le sens qu'il trouve dans son travail et, ultimement, sur sa santé. (Morin et Forest, 2007)

En médecine du travail, il est admis que l'organisation du travail a des effets sur la santé physique et psychologique (Davezies, 1999).

Le travail peut donc avoir des effets négatifs et positifs sur la santé des personnes. De récentes études scientifiques sur le bien-être psychologique rapportent que les interventions organisationnelles telles que la reconnaissance au travail, le soutien social, l'augmentation de l'autonomie ainsi que l'adéquation poste-individus ont démontré également des effets positifs sur la santé mentale des travailleurs.

En ce qui concerne les effets positifs, Warr (1987) a indiqué que les effets du travail pouvaient être vitaminiques. Pour autant que l'organisation du travail le permette, le travail agit comme un véritable tonique sur l'identité personnelle, notamment parce qu'il contribue à rehausser l'estime de soi.

Deci et al. (2001) dans leur étude ont montré que le travail peut générer un plus haut niveau d'anxiété lorsqu'il ne permet pas aux employés de manifester suffisamment d'autonomie, qu'il ne les aide pas à se sentir compétents et que les relations professionnelles n'y sont pas satisfaisantes.

Selon Tapscott (2010) les entreprises doivent modifier leur façon de traiter leurs employés, en misant sur l'initiative, sur la mobilisation et sur la collaboration.

I-5. Les problèmes de SST dans les entreprises

Les milieux de travail notent une hausse fulgurante des congés de maladie de longue durée (plus de six mois), découlant trop souvent de problème de santé mentale au travail, et aussi de problème de santé physique.

I-5.1. Origines des Problèmes de santé dans l'entreprise

Certains modes d'organisation du temps de travail ont, sur la santé, des incidences négatives qui sont pour une large part la résultante de processus biologiques dont l'analyse ne relève pas principalement du champ de la psychologie. Cependant, les troubles de santé peuvent aussi avoir pour origine des phénomènes ou des éléments des facteurs situationnels dont l'action relève de la psychologie. Troubles du sommeil, troubles gastro-intestinaux et, bien entendu mal-être psychologique, qui constituent les pathologies classiquement associées à la pratique du travail posté peuvent aussi découler des difficultés relationnelles rencontrées dans la vie personnelle en raison du déphasage du rythme de vie quotidien. En outre, le mal-être physique et les troubles de santé générés par la pratique d'horaires de travail peu compatibles avec la vie privée influent sur le déroulement de la vie hors travail et l'analyse du jeu de ce registre de causalité relève pleinement de la psychologie.

I-5.2. Facteurs participant à la détérioration de la santé au travail

Parmi les facteurs participant à la détérioration de la santé au travail, il faut distinguer :

- Ceux qui exposent le travailleur aux environnements physiques ou aux produits nocifs
- Ceux qui concernent directement le poste de travail (mauvaise conception, dangerosité, postures physiques pénibles, aspect répétitif des mouvements, port de charge)
- Ceux qui influencent les rythmes de travail et qui contribuent à une intensification du travail:
 - les facteurs organisationnels : les cadences élevées, les délais courts, les normes de production, la vitesse automatique d'une machine ou d'un produit, mais aussi la flexibilité et l'absence de délai de prévenance lors de modifications d'horaires.
 - Les facteurs relationnels : demandes directes, collègues, contrôle hiérarchique direct.
- Ceux qui définissent la nature du travail : la résolution de problèmes imprévus, l'exécution de tâches complexes, la satisfaction de normes de qualité précise, l'autocontrôle de la qualité du travail, la monotonie des tâches et l'acquisition de nouveaux savoirs et la nécessité d'un apprentissage quasi permanent.

I-5.3. Types d'atteintes à la santé au travail

Les études épidémiologiques permettent de « découvrir que les fréquences de certains types d'atteintes à la santé peuvent dépendre non seulement de facteurs physiques, chimiques... mais aussi de facteurs psychosociaux du travail qui réfèrent à l'organisation du travail ». Davezies (1999) distingue trois types d'atteintes à la santé au travail, qu'on retrouve dans la plupart des enquêtes épidémiologiques et résultant de :

- l'exposition à des nuisances physico-chimiques (produits toxiques, vibrations, bruit, radiations).
- d'une sollicitation important des personnes au travail (stress et usure au travail).
- de l'atteinte à la dignité et à l'estime de soi (harcèlement).

I-5.4. La santé dans l'entreprise, c'est la santé de l'entreprise !

Les premières études en matière de SST portaient essentiellement sur les questions d'hygiène industrielle et de sécurité au travail. Les objectifs visés par ces premières études en

SST étaient le contrôle et l'élimination du risque. Par la suite, les chercheurs se sont attardés davantage à des questions d'ordre organisationnel liées aux TMS, au stress, etc.

L'importance des troubles musculo-squelettiques et des problèmes de santé psychologique reliés au travail a été démontrée dans les études de Baril-Gingras *et al.* (2010). Les facteurs de risques de ces deux problèmes (TMS et santé psychologique) sont bien documentés.

a) Troubles musculo-squelettiques

Les TMS sont aussi appelés les lésions attribuables au travail répétitif (LATR). Quelle que soit l'appellation générique utilisée, il s'agit d'un ensemble de troubles relativement diversifiés qui peuvent affecter diverses structures osseuses, articulaires et musculaires. Ces lésions occasionnent des douleurs aux parties du corps associées aux mouvements: les membres supérieurs, les membres inférieurs et le dos. Dépendamment de la structure touchée et du type d'atteinte, on parlera des lésions en « ITE » telles que la tendinite, la bursite, etc.

Selon plusieurs recherches épidémiologiques retenues (IRSST, 2011) par l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail (IRSST), il y a trois principaux facteurs de risques reliés aux TMS : les facteurs reliés à l'individu, les facteurs reliés au travail et les facteurs psychosociaux. L'importance de ceux-ci dépend de la durée d'exposition du travailleur au facteur de risque, de son intensité et de sa fréquence, et ce, de manière concomitante (IRSST, 2011).

Selon un rapport de l'Organisation mondiale de la Santé (2004) sur la prévention des TMS sur les lieux de travail, les lésions chroniques provenant d'efforts répétitifs sont extrêmement fréquentes. Les principaux facteurs reliés à l'évolution et à la persistance de ces troubles proviennent essentiellement des conditions de travail et de la charge de travail (OMS, 2004). D'après une méta-analyse effectuée par l'OMS (2004), dans les pays industrialisés, près d'un tiers de toutes les absences pour des raisons de santé sont dues au TMS. On associe davantage l'apparition des TMS à la présence des facteurs psychosociaux dans les milieux de travail. Ces derniers proviennent essentiellement d'un travail contraint par le temps, d'un manque de maîtrise des décisions ou de soutien social pouvant être responsable de l'augmentation de l'impact des contraintes physiques ainsi que du taux d'absentéisme dans les milieux de travail (OMS, 2004).

De façon plus subtile, on retrouve dans la littérature sur la SST des problématiques d'interaction entre les TMS et le développement des problèmes de santé mentale au travail. Lorsque les TMS se manifestent de façon chronique ou qu'ils s'aggravent, ils provoquent

généralement des troubles anxieux (Davezies, 2007). L'étude de Davezies (2007), réalisée dans un contexte d'intensification du travail, affirme que les employés souffrant d'incapacités et ayant de la difficulté à maintenir un travail de qualité peuvent développer des problèmes de santé psychologique. Selon cet auteur, l'exaspération vécue par les employés souffrant d'incapacités physiques, par exemple les TMS, complique l'exécution de leurs tâches, ce qui rend leurs relations avec l'employeur plus difficile. Cela conduit également à un sentiment d'injustice qui augmente la probabilité d'incompréhension ainsi que l'apparition de problèmes de santé mentale exprimés par le désarroi et l'anxiété. Les troubles d'anxiété apparaissent généralement à la suite d'un état de stress chronique qui, avec le temps, affecte la santé mentale des travailleurs.

b) Problèmes de santé mentale

Pendant plusieurs années, les problèmes de santé mentale ont été associés aux conditions personnelles des employés: le type de personnalité, les mauvaises habitudes de vie et les situations difficiles d'ordre personnel, familial, conjugal ou financier. Pour minimiser les effets néfastes que ces problèmes pouvaient engendrer sur la performance, on a beaucoup compté sur les programmes d'aide aux employés. Toutefois, ces programmes d'aide aux employés sont insuffisants pour traiter les problèmes de santé mentale fréquemment diagnostiqués dans les entreprises: les troubles d'adaptation, les troubles de l'humeur et les troubles d'anxiété (Brun & Martel, 2003).

Depuis peu de temps, les chercheurs ont mis l'emphase sur les problèmes de santé mentale associés à l'organisation et à la société dans laquelle les individus évoluent. Selon Brun & Martel (2003), l'environnement interne de l'organisation joue un rôle majeur dans le niveau de stress vécu par les travailleurs.

Les problèmes de santé mentale constituent aujourd'hui un enjeu préoccupant pour les employeurs, les organisations syndicales et les associations professionnelles. L'OMS prévoit qu'en 2020, la détresse psychologique sera la deuxième cause d'invalidité dans le monde, derrière les problèmes cardiaques (OMS, 2004).

La multiplication de ces lésions témoigne de la forte croissance de ce type de problème au travail, problème se traduisant par le présentéisme, l'absentéisme et la baisse de la productivité.

De ce fait, divers travaux démontrent clairement qu'il est possible de réduire ces contraintes organisationnelles en agissant efficacement par la prévention des problèmes de

santé psychologique. Ainsi, des outils visant l'identification des risques et l'intervention préventive existent déjà et leurs fondements scientifiques sont bien démontrés.

En se basant sur la littérature et particulièrement sur les modèles psychosociaux d'interaction des problèmes de santé mentale et des troubles musculo-squelettiques, le modèle « demande-autonomie au travail » de Karasek et celui du « déséquilibre: effort/récompense » de Siegrist, on démontre les effets pathogènes sur la santé des individus. Vézina et *al.* (2006) affirment d'ailleurs qu'une demande psychologique élevée, tant pour les hommes que pour les femmes, est prédictive d'un mauvais état de santé perçu. Ces mêmes auteurs constatent également qu'une faible autonomie décisionnelle chez les hommes et qu'un faible soutien social chez les femmes sont aussi des éléments prédictifs d'une mauvaise perception de leur état de santé.

La majorité des études portant soit sur les TMS, soit sur les problèmes de santé mentale démontrent qu'il y a interaction dans le développement de ces problématiques dans les organisations, mais cette interaction est rarement l'objet de recherche, elle est une conclusion. Néanmoins, l'étude québécoise de Lapointe et *al.* (2009) a démontré les effets de la présence simultanée des facteurs de risques physiques et psychosociaux sur l'incidence des TMS, recommande de considérer l'effet d'interaction dans l'implantation de mesures préventives pour diminuer ces deux facteurs de risques dans les milieux de travail. Pour ce faire, ces auteurs suggèrent aux gestionnaires de prendre en compte les enjeux de société et les différentes pratiques de ressources humaines pour répondre adéquatement aux besoins des travailleurs.

I-5.5. Les aspects économiques de la SST et les incitations financières dans l'entreprise

Une étude de Lebeau & Duguay (2011), proposant une recension des écrits scientifiques sur les différentes approches économiques utilisées pour estimer les coûts directs et indirects des lésions professionnelles, reconnaît que les coûts indirects assumés par l'entreprise sont aussi dispendieux. Parmi ceux-ci, le roulement du personnel qui quitte l'entreprise à cause de lésions professionnelles, le temps consacré à l'embauche et à la formation des remplaçants ainsi que la perte de productivité représente les principaux coûts assumés par l'entreprise (Lebeau & Duguay, 2011).

S'il est vrai que les problèmes de santé des employés peuvent être engendrés par des dispositions personnelles, des styles de vie désorganisés ou des problèmes personnels, il est temps de reconnaître également qu'ils peuvent aussi être engendrés par des problèmes

d'organisation du travail et des mauvaises conditions de travail. En effet, l'organisation du travail et les conditions dans lesquelles il s'effectue peuvent avoir un impact sur ce que les travailleurs vivent au quotidien dans cette importante sphère de la vie et sur l'évaluation positive ou négative qu'ils en font.

II- La Santé - Sécurité au Travail, et la Performance de l'entreprise

Dans un contexte économique défavorable, les entreprises encouragent l'accélération des cadences, la répétitivité du travail. L'intensification du travail constitue une conséquence reconnue de plusieurs changements dans le travail et dans son organisation (Montreuil et al., 2008), ce qui affecte considérablement la santé psychologique et l'incidence des TMS. Les entreprises réalisent qu'elles doivent organiser la SST pour améliorer leur performance, au même titre que les fonctions administratives: la finance, les opérations, la qualité, les ventes, etc. (Walters & Nichols, 2009).

II-1. La performance de l'entreprise : une obligation pour subsister

En ces temps de mutations socio-économiques profondes, le monde du travail est en pleine métamorphose. Les conditions socio-économiques actuelles obligent les entreprises à s'orienter vers la performance, entraînant des transformations organisationnelles telles que les fusions, les réorganisations internes, la rationalisation, tout en générant du stress chez les individus (Martel et al., 2007). La performance des organisations devient obligatoire, c'est l'une des conditions de leur survie. Mais elle ne peut plus être exigée à n'importe quel prix humain. À quoi bon perdre sa vie à la gagner ?

II-1.1. La performance, une notion complexe

La performance est un concept difficile à appréhender. La difficulté d'appréhender cette notion provient de sa nature relative, subjective voire paradoxale. Pour un dirigeant, la performance pourra par exemple être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, pour un client, la qualité des services, etc.

Définir la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. Bourguignon² propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

- La performance résultat est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion ;

² A. Bourguignon (1995), Peut-on définir la performance ?, Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

-
- La performance financière de l'organisation est mesurée à partir de critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité. Si la performance résultat « *n'est que le résultat de l'action* », la performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats ;
 - Enfin la performance succès est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.

La notion de performance est également évolutive, ce qui n'amoindrit pas la difficulté de l'appréhender. La notion de performance vue par Taylor au début du vingtième siècle est bien différente de celle d'Hollnagel aujourd'hui. Taylor associe en effet la performance de l'entreprise à la division du travail, à la sélection scientifique des ouvriers, au perfectionnement de leur connaissance, à un paiement équitable, etc. Pour Hollnagel, la performance de l'entreprise s'inscrit dans sa résilience organisationnelle, c'est-à-dire sa capacité intrinsèque à reconnaître et s'adapter aux changements, aux agressions et à revenir à un état stable.

La performance peut être entre autres :

- la réalisation des objectifs dans les délais
- l'obtention des meilleurs coûts
- la hausse du résultat et du chiffre d'affaires
- la rentabilité d'aujourd'hui et de demain
- une croissance rentable
- la position par rapport aux autres concurrents
- du personnel bien dans sa peau au bon endroit
- le fruit du travail, plus que le produit ou le service délivré (par exemple la guérison plus que le soin, l'apprentissage de la lecture plus que l'heure de cours ou encore une solution de transport plus qu'une voiture, ...)
- un accomplissement ou un dépassement

Le concept de performance dépend en outre du contexte et du champ scientifique dans lequel il est utilisé.

En ergonomie, on considère que la performance c'est à la fois l'efficacité (atteinte ou non des résultats) et l'efficience (moyens mis en œuvre pour y arriver) (Bourgeois & Hubault, 2005); de ce fait, l'ergonomie s'intéresse à la fois à la performance économique et humaine et

cherche à les confronter entre elles; en gestion, il s'agit de ce qui permet d'une part d'améliorer le couple valeur-coût et d'autre part d'atteindre les objectifs stratégiques.

Les gestionnaires et économistes définissent la performance quant à eux comme la résultante de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence.

- L'efficacité traduit la capacité d'une organisation à produire les résultats attendus, elle est ainsi l'articulation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés (« l'objectif fixé est-il atteint ? »).
- L'efficience est une relation économique mettant en rapport un résultat obtenu avec les moyens mis en œuvre (« les résultats sont-ils suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? »), elle dénote la productivité, la rentabilité.
- Enfin, la pertinence traduit l'articulation entre les moyens alloués par l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixée (« les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? »).

Les gestionnaires représentent l'articulation entre les objectifs, les ressources et les résultats attendus sous forme de triangle (Figure 2) :

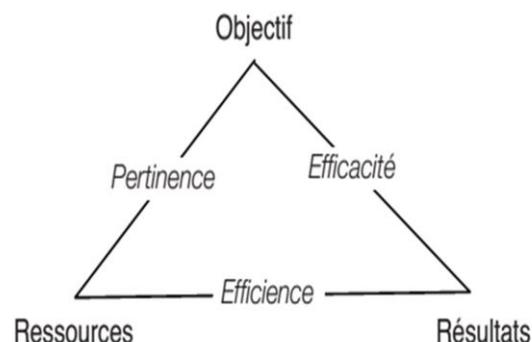


Schéma 1: triangle de la performance (Hubault, 1998)
Figure 2 : Performance triangle (Hubault, 1998)

L'analyse ergonomique du travail a permis de mettre en évidence les compromis faits par les opérateurs pour atteindre les objectifs de la production. Ces compromis permettent d'obtenir les résultats demandés mais au prix de prises de risque qui parfois débouchent sur un accident. Les compromis faits par les opérateurs ont donc un coût sur la santé et la sécurité mais également sur les rapports sociaux qui se dégradent au fur et à mesure que les partenaires sont dans l'incompréhension mutuelle (Fourrier et al, 2011). Cette constatation évoque les travaux de Hubault (1995) sur les conflits de logiques dans les relations entre tâche, activité, comportement et performance (Annexe 1).

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs. Or les critères peuvent varier en fonction de l'approche retenue.

Morin et al. (1994) ont identifié quatre dimensions de la performance : la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la légitimité de l'organisation en relation aux groupes externes et la valeur des ressources humaines. Ces auteurs identifient ainsi dans leur étude quatre grands courants de pensée :

- **L'approche économique** qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers. Pour les auteurs de cette approche, la création de valeur se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes en fonction des investissements ;
- **L'approche sociale** découle des apports de l'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. Les auteurs de cette approche considèrent comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Elle part du postulat qu'atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers ;
- **L'approche systémique** qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue les capacités de l'organisation ;
- **L'approche politique** : renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournisseurs, les clients, la société et les organismes régulateurs. En effet, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Notre réflexion s'inscrit en prolongement de l'approche sociale puisque nous allons nous intéresser aux personnes et aux relations qu'elles entretiennent avec leur travail et/ou avec les autres collaborateurs de l'entreprise.

II-1.2. La performance individuelle et la performance de l'entreprise

a) La performance individuelle au travail

Pour Campbell (1990, p.704), la performance individuelle au travail se définit comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». Pour Motowidlo (2003, p.39), c'est « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

- Le modèle multi-facteur de Campbell

Le modèle que Campbell (1990) propose huit dimensions comportementales de la performance au travail. Il s'agit des compétences dans les tâches spécifiques et non spécifiques à l'emploi, de la communication écrite et orale, des efforts au travail, du maintien d'une discipline personnelle, de la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues, de la supervision, du management et l'administration.

- La conceptualisation de Borman et Motowidlo

Dans la continuité de Campbell, Borman et Motowidlo (1993) ont proposé de distinguer deux grandes dimensions de la performance individuelle au travail. L'une serait centrée sur l'exécution des tâches assignées à un emploi (la performance dans la tâche) et l'autre sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (la performance contextuelle). Cette approche, d'après Charles Pauvers et al., (2007), coïncide avec l'évolution des organisations qui exigent de leur personnel d'être plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent.

b) La performance sociale au travail

Intuitivement, on sent que des salariés bien dans leur poste sont plus performants. Cette intuition, étayée depuis trois ou quatre décennies par des travaux de recherche scientifiques validés et des expérimentations réussies de praticiens, alimente la thèse que la performance économique des entreprises ne peut plus être pérenne ni durable sans la prise en compte de la performance sociale.

Kant a montré que le réel en soi – ou monde « nouménal » – est inaccessible aux sujets. Seules les représentations du réel – ou monde « phénoménal » – leur sont accessibles, sous certaines conditions épistémologiques et méthodologiques qui fondent désormais les sciences modernes. Les représentations sont éminemment centrales dans l'idée que l'on se fait du réel, et même elles participent au réel : une représentation du réel qui active une réalité devient une réalité elle-même ; c'est la notion même d'effet « placebo » (ou son corollaire, l'effet « nocebo »). Dit autrement, si l'on est persuadé que son travail est source de bien-être – à tort ou à raison, peu importe – on sera bien dans sa peau et donc plus performant, quelque soit la réalité objective de la situation. Si au contraire on est persuadé que ce même travail est source de mal-être, toutes choses étant égales par ailleurs, on sera mal dans sa peau et moins performant. Ainsi la représentation du travail compte tout autant que le travail réel en matière de performance sociale (Sutter, 2010).

La performance sociale peut donc être définie comme la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d’une organisation, dans l’atteinte des objectifs de celle-ci (Sutter, 2011). C’est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En effet, l’idée est que la bonne marche de l’entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu’aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu’il fasse « bon travailler » dans l’entreprise. Comme le mentionne l’ANACT³ dans son dossier spécial sur la qualité de vie au travail (2012), la performance sociale doit être un développement pour l’entreprise, et non une concession. Dans cette optique, les salariés ne constituent pas un coût pour l’entreprise, mais sont créateurs de valeur ajoutée.

II–1.3. Les éléments de la performance Sociale liés à la SST

Les éléments de la performance sociale peuvent être découpés en deux dimensions qui découlent de la définition du bien-être. On y distingue la dimension « eudémonique », ou bien-être psychologique, et la dimension « hédonique », ou bien-être subjectif.

a) La dimension eudémonique de la performance sociale au travail

La dimension eudémonique renvoie au travail pensé – c’est-à-dire en tant qu’« *idée* » ou « *idéal* » – à tout ce qui fait que l’individu estime qu’il peut s’accomplir dans le travail. Ce terme provient du grec « *eudaimon* » qui signifie « bonheur ».

De manière générale, dans le domaine du travail, il s’agit du sens que l’individu donne et trouve à son travail, de la façon dont il s’y réalise. On peut recenser cinq concepts majeurs relatifs à cette dimension :

- l’implication au travail,
- l’engagement organisationnel : L’engagement des employés est une variable susceptible de prédire la capacité d’une entreprise ou d’une organisation à obtenir des résultats élevés avec la productivité, la rentabilité, le service client, la rétention du personnel et la sécurité au travail. L’engagement affecte également le bien-être physique et psychologique des employés. L’engagement et la fidélité des travailleurs se conçoivent difficilement dans un environnement de travail dangereux et malsain. Il est important d’assurer aux travailleurs un ensemble de conditions assurant leur intégrité physique et psychologique.
- la congruence,

³ Agence Nationale pour l’Amélioration des Conditions de Travail

– le sens du travail : Hackman et Oldham (1976) ont déterminé trois caractéristiques qui peuvent contribuer à donner un sens au travail :

- la variété des tâches (le degré auquel un travail implique une variété de tâches qui exigent une variété de compétences),
- l'identité du travail (le degré auquel un travail permet de faire quelque chose du début à la fin, avec un résultat tangible, reconnaissable) et,
- la signification du travail (le degré auquel un travail a un impact substantiel sur le bien-être ou le travail des autres personnes, que ce soit dans l'organisation ou dans le milieu).

Leur modèle présente deux autres caractéristiques d'un emploi stimulant :

- l'autonomie (le degré auquel un travail laisse une bonne marge de liberté, d'indépendance et de discrétion à la personne pour qu'elle puisse organiser ses horaires de travail et choisir les façons d'accomplir son travail) et,
- le feed-back (le degré auquel l'accomplissement des tâches résulte de l'information que l'individu obtient directement sur sa performance).

Pour que le travail ait un sens, il doit être exécuté dans un milieu qui stimule l'établissement de relations professionnelles positives : il faudrait pouvoir faire un travail qui permette d'avoir des contacts intéressants, de bonnes relations avec les autres, d'avoir une complicité avec ses collègues, d'exercer son influence auprès des autres dans son milieu (Morin et Forest, 2007).

– la valeur travail et, le bien-être psychologique ou eudémonique.

Malgré le manque de précision sur le concept de bien-être psychologique au travail, nous pouvons néanmoins tenter d'articuler la notion avec celle du bien-être en général (voir figure1). Il est facile d'admettre que le bien-être général d'une personne puise son origine dans les différentes sphères d'activité de sa vie, comme la famille, les amis, les activités sportives et le travail. Ce dernier représente donc une source d'influence parmi d'autres sur le bien-être général.

Le bien-être psychologique comprend cinq « ingrédients » : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence, la reconnaissance au travail et la volonté d'engagement au travail (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010). Pour chaque « ingrédient » du bien-être psychologique, une série d'actions dirigées vers les individus (évaluation de rendement annuelle, formation), les équipes de

travail (réunions d'équipes, rôles et responsabilités définis) et vers l'organisation (programme formel de reconnaissance, culture organisationnelle d'innovation et d'initiative, favorisent le bien-être psychologique des employés au travail.

b) La dimension hédonique de la performance sociale

La dimension hédonique renvoie au travail ressenti, sous la forme d'émotions positives et négatives éprouvées au travail. Du grec ancien « *hédonè* », signifiant «jouissance» ou « plaisir », cette dimension conceptualisée par Aristippe de Cyrène puis Epicure fait référence à la recherche de plaisir, à l'évitement de la souffrance, et consiste en une évaluation subjective du travail, interprétation basée sur l'expérience et les stimuli reçus. Dans le champ du travail, elle a plutôt trait à des domaines qui relèvent de l'opinion, et sont particulièrement malléables en fonction du contexte voire de l'humeur des salariés. On peut recenser au moins cinq concepts relevant de cette dimension :

- le climat social,
- l'exposition aux stressseurs,
- la satisfaction au travail et,
- le bien-être subjectif au travail, ainsi que la justice organisationnelle.

c) Concepts à la fois eudémoniques et hédoniques de la performance sociale au travail

Au moins deux concepts ont une place et une mesure plus ambiguës :

- la qualité de vie et,
- la santé mentale, qui peuvent tous deux s'actualiser dans le champ du travail.

La qualité de vie au travail

L'OMS définit la qualité de vie comme la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ».

La notion de qualité de la vie définie par l'Organisation Mondiale de la Santé implique le bien-être sous différents points de vues, soit psychologique, social et physique.

La qualité de vie serait un concept composé de multiples facettes au-dessus des autres concepts. Ce concept est donc à mi-chemin entre les dimensions hédonique et eudémonique, dans le sens où il traite à la fois des perceptions et de l'évaluation instantanée de certaines

caractéristiques (par exemple : être satisfait de sa rémunération), mais également de buts généraux de valorisation de soi et d'épanouissement personnel (par exemple : avoir le sentiment que son travail est utile). Le plus souvent, les mesures prétendent évaluer une acception eudémonique de la qualité de vie au travail, en utilisant des mesures qui relèvent plutôt de la dimension hédonique, échouant donc à leur objectif.

Les experts réduisent souvent la santé mentale à l'hédonique seul et la dimension de bien-être émotionnel qui l'accompagne, alors qu'elle comprend également des aspects plus existentiels comme le sentiment de réussir sa vie, le sentiment de pouvoir faire son bonheur, ou encore l'épanouissement personnel (Sutter, 2010). La santé constitue le socle de la qualité de vie au travail.

La qualité de vie au travail, loin de menacer l'entreprise et de s'opposer à sa compétitivité, apparaît comme essentielle à sa performance et à son développement durable.

Les facteurs déterminants pour la qualité de vie au travail

Même si le sens de cette notion varie selon les individus, leur statut, leur âge, leur genre, leur emploi, il est possible d'identifier un certain nombre de variables ou de facteurs-clés qui apparaissent déterminants pour la qualité de vie au travail :

- La qualité des relations sociales et de travail : reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social et participation aux décisions ;
- La qualité du contenu du travail : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité ;
- La qualité de l'environnement physique du travail : sécurité, bruit, chaleur, éclairage, propreté, cadre spatial ;
- La qualité de l'organisation du travail : qualité de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, charge de travail, prévention des risques liés à l'organisation (troubles musculo-squelettiques, risques psychosociaux) ;
- Les possibilités de réalisation et de développement professionnel : rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, sécurité des parcours professionnels ;
- La conciliation entre vie au travail et vie hors travail : rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux services, loisirs, transports...

d) Interaction entre les dimensions eudémonique et hédonique

La performance sociale peut donc être abordée sous les deux angles du vécu professionnel (Annexe II) : le *travail pensé*, dans sa dimension *eudémonique*, et le *travail ressenti*, dans sa dimension *hédonique*. Il est bien sûr possible qu'il y ait un conflit entre ces deux dimensions, lorsque la pensée et le ressenti ne sont pas ou plus synchrones et congruents. Quatre configurations sont possibles (Tableau 1)

Tableau 1 : Interaction entre les dimensions eudémonique et hédonique

Vécu professionnel		Dimension eudémonique (Travail pensé)	
		<i>Négative</i>	<i>Positive</i>
Dimension hédonique (Travail ressenti)	<i>Positive</i>	Insouciance (Travailleur <i>gâté</i>)	Bien-être (Travailleur <i>comblé</i>)
	<i>Négative</i>	Souffrance (Travailleur <i>damné</i>)	Frustration (Travailleur <i>frustré</i>)

II-2. Liens entre la Santé-Sécurité au Travail et la performance de l'entreprise

L'entreprise n'a pas pour valeur le bonheur. Sa contrainte première est sa survie ainsi que le maintien de sa compétitivité. L'entreprise a-t-elle intérêt à avoir un employé heureux ? Si santé égale bien-être, alors les entreprises ne peuvent limiter leur action aux risques psychosociaux. Celle-ci demeure indispensable : mais elle n'est qu'un élément d'un enjeu plus large, la valorisation du bien-être des salariés dans l'entreprise. Il s'agit pour les entreprises d'une démarche à la fois sociale et économique : car la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective.

D'après l'étude de Stimec & Michel (2010) portant sur la santé au travail et la performance à moyen terme, nous avons pu constater que l'augmentation des TMS est souvent responsable d'une baisse de la performance organisationnelle. Les auteurs concluent qu'une augmentation du taux de fréquence ou une détérioration des indicateurs de santé en lien avec le TMS provoquent simultanément une diminution de la productivité ainsi qu'une augmentation du taux d'absentéisme et du taux de roulement (Stimec & Michel, 2010).

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que le bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise: des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de « performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, terme par ailleurs déjà utilisé dans le monde du travail pour qualifier ces thématiques, bien qu'il ne soit pas toujours consensuel. On choisira donc de parler de « performance sociale » pour qualifier

l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal-être, risque, stress, etc.). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

Wright et Cropanzano (2000) ont eux aussi montré l'influence positive du bien-être psychologique sur la performance au travail. La revue de littérature effectuée par Wright et Cropanzano permet également de préciser que les personnes bénéficiant d'un niveau de bien-être élevé possèdent des dispositions plus favorables pour bénéficier d'expériences positives. Selon la littérature, cette condition émanerait d'un état cognitif particulier. Au sein de leur article, les auteurs font donc la nomenclature des incidences positives d'un niveau de bien-être élevé. Celui-ci serait par exemple associé à retirer davantage de plaisir du travail en lui-même plutôt que des promotions ou de la reconnaissance qui y sont associés. Un niveau de bien-être élevé aurait également un effet positif sur la santé, en plus d'amener les individus à être davantage proactifs, résistants et moins stressés. Wright et Cropanzano proposent finalement trois méthodes de gestion afin de développer le niveau de bien-être psychologique des employés. Selon eux, des pratiques de sélection, de formation et finalement d'organisation du travail peuvent être déployées par les gestionnaires dans cette optique.

Dans la plupart des organisations, la performance est le résultat des efforts combinés de chaque employé pris individuellement. Il est donc concevable que le lien de l'engagement entre les membres d'une même équipe de travail augmente les performances.

Une fois la performance définie, il s'agit de s'organiser pour atteindre son but. Le management est l'un des leviers essentiels pour y parvenir.

II-3. Le management et le système de management de la santé et de la sécurité au travail

Le progrès économique n'est donc pas antinomique du progrès social mais il apparaît vital que l'individu trouve sa place dans l'entreprise car c'est là, sa meilleure source de motivation. Les conditions de travail et le mode de management jouent un rôle majeur dans la prévention au même titre que le maintien du lien social dans l'entreprise. Et devant des attentes fortes (croissance, rentabilité, actionnariat) et une tolérance faible (vision sociétale qui refuse la souffrance au travail), la santé au travail ainsi que le bien-être au travail apparaissent comme des enjeux majeurs de ce XXI^{ème} siècle.

Trois grandes approches des entreprises et des administrations en terme de management sont observé (Figure 3) : l'approche production, l'approche gestionnaire, l'approche proximité.

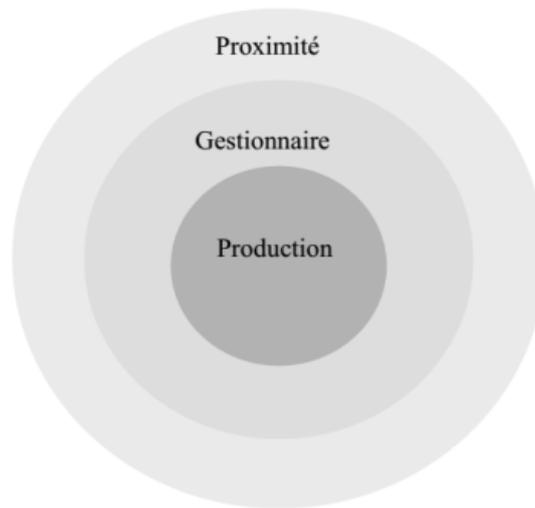


Figure 3 : Approches des entreprises et administration en terme de Management

- Dans l'approche production, l'organisation accorde un rôle important au produit pour améliorer sa performance. Elle privilégie les points de vues techniques et quantitatifs, répondant à l'objectif de croissance de l'actionnaire. Son offre au client possède un bon rapport fonctionnalité/prix. Le salarié est avant tout recherché pour ses qualifications.
- Dans l'approche gestionnaire, l'organisation accorde un rôle majeur aux processus pour améliorer la performance. Elle privilégie l'efficacité des procédures et garantit une croissance rentable pour l'actionnaire. Elle offre un bon rapport qualité / prix à ses clients. Le salarié est recherché pour ses compétences.
- Dans l'approche proximité, l'organisation accorde un rôle important à la personne pour améliorer la performance. L'actionnaire recherche une croissance durable, grâce à une bonne maîtrise des risques et une attention particulière à chacune des parties prenantes. Elle privilégie l'offre sur mesure au client et considère le salarié comme un talent.

La formalisation des pratiques et la recherche d'une efficacité accrue des performances en matière de santé et sécurité constituent les premières raisons qui ont amené les entreprises de toute taille, dans un univers économique de plus en plus complexe, à mettre en place un système de management santé-sécurité au travail.

II-3.1. Le management de la santé et de la sécurité au travail: un facteur de compétitivité de l'entreprise.

Le management de la santé et de la sécurité au travail tend à se développer de plus en plus. On voit actuellement que les politiques des organisations en termes de sécurité ont pour objectif d'intégrer la prévention des risques professionnels dans la gestion des organisations. On essaye de prendre en compte l'incidence d'un accident du travail sur le climat social et sur l'image de l'organisation.

Les accidents et les maladies professionnels représentent une charge pour les organisations, mais ils privent aussi les organisations de leur personnel. Un accident représente une étape traumatisante pour les organisations et leur personnel. Les organisations se doivent d'agir en matière de sécurité afin de se prémunir contre la réalisation de ce type de risque.

De plus, le management de la sécurité permet de mesurer et d'évaluer le climat social au sein des organisations. Si les conditions de travail sont pénibles et que les risques d'accidents sont non traités, cela est source de tension. On peut considérer que la sécurité est un facteur d'amélioration du climat social au sein des organisations, mais c'est également un signal de confiance envoyé vers les salariés contribuant à une meilleure efficacité de l'organisation.

Selon le modèle proposé par Hollnagel, le management de la sécurité y est modélisé sous la forme d'un système en boucle de rétroaction négative qui agit en sens opposé de l'écart entre la variable de sortie (les résultats sécurité de l'entreprise) et la variable d'entrée (les objectifs sécurité de l'entreprise). Comme le suggère le modèle, le management de la sécurité a donc pour objectif l'équilibre entre ces variables, c'est-à-dire l'adéquation entre les performances sécurité de l'entreprise et les objectifs qu'elle s'est fixée (cf. Figure 4)

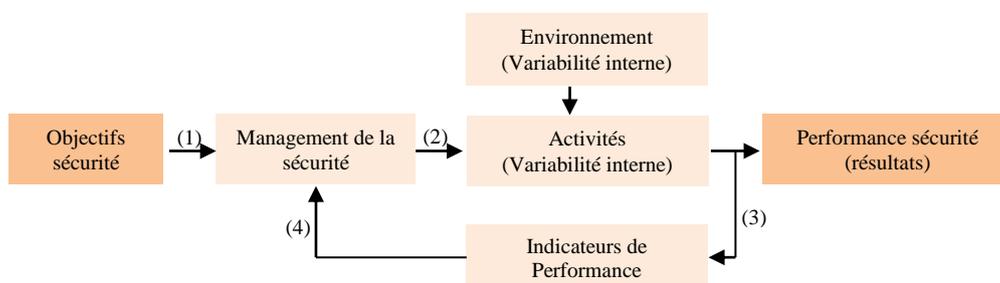


Figure 4 : Management de la Sécurité (Hollnagel, 2006)

Au regard du modèle proposé par Hollnagel, le processus de management de la sécurité peut être dès lors défini comme l'activité destinée à planifier, déployer, contrôler et améliorer la sécurité au travail.

Force est de constater que les quatre fonctions de planification, de déploiement, de contrôle et d'amélioration qui constituent le cœur du management de la sécurité font écho aux quatre étapes de la démarche de progrès continu souvent illustrée par l'incontournable – mais parfois critiquée - « roue de Deming » ou « démarche PDCA » qui consiste à (cf. figure 5) : (1) planifier (Plan) des actions, à mettre en œuvre ce qui suppose au préalable de définir les objectifs à atteindre ; (2) mettre en œuvre (Do) ces actions planifiées ; (3) évaluer/vérifier (Check) l'atteinte des objectifs et analyser les écarts le cas échéant ; (4) agir/corriger (Act) en fonction des résultats obtenus.

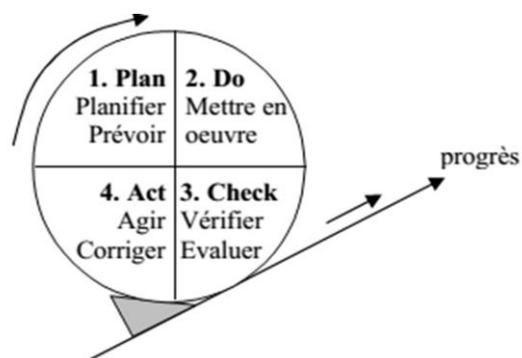


Figure 5 : Le Principe d'amélioration continue selon la roue de Deming (ou démarche PDCA)

II-3.2. Le Système de management de la santé et de la sécurité au travail

L'examen de la littérature sur les systèmes de management de la SST montre qu'il n'existe actuellement pas de consensus sur sa définition exacte ce qui conduit à trouver des définitions assez disparates.

Les définitions se montrent en effet parfois assez spécifiques, notamment dans la littérature normative, technique ou commerciale, qui le caractérise selon les cas comme :

- « un ensemble d'éléments liés ou interdépendants destinés à établir une politique et des objectifs de sécurité et de santé au travail et à réaliser ces objectifs »
- « une partie d'un système de management global qui facilite le management des risques associés aux activités de l'organisme relatifs à la santé et à la sécurité au travail. Il comprend l'organisation, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les processus et les moyens nécessaires pour développer, mettre en œuvre,

réaliser, revoir et tenir à jour la politique de l'organisme en matière de SST » (OHSAS, 1999)

- « un ensemble composite, situé à tous les niveaux de complexité, de hiérarchie, de ressources, de politiques et de procédures, dont les éléments sont en interaction structurée de manière à exécuter une tâche donnée ou à atteindre ou préserver un résultat donné » (BSI⁴, 1996)

La spécificité de ces définitions contribue à réduire considérablement la portée du système de management de la sécurité et à finalement ne pas trop savoir à quoi ils correspondent...

En restant à l'inverse plus larges et plus ouvertes, les définitions données dans la littérature scientifique sont beaucoup plus éclairantes. Le système de management de la sécurité est en effet défini comme :

- « un cadre de gestion globale et structurée des risques »
- « une approche structurée et organisée du management de la santé - sécurité au travail »
- « une méthode planifiée, documentée et contrôlable de gestion des dangers et risques associés »

Ces définitions font ressortir quelques caractéristiques intéressantes du système de management de la sécurité et contribuent à pouvoir le considérer comme un dispositif méthodologique de gestion visant à structurer et organiser le management de la SST au sein de l'entreprise.

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) est un dispositif de gestion combinant personnes, politiques, moyens et visant à améliorer les performances d'une entreprise en matière de santé et de sécurité au travail (SST). C'est un outil qui permet de mieux maîtriser l'organisation de l'entreprise et de progresser en continu en intégrant la SST à toutes les fonctions. Il est susceptible d'améliorer le fonctionnement global de l'entreprise, en introduisant par exemple un meilleur climat social, une meilleure remontée d'informations, une meilleure productivité et qualité du travail par une plus grande implication et sensibilisation de tout le personnel ou encore en augmentant la cohérence globale avec les autres démarches de management (qualité ou environnement par exemple).

⁴ British Standard Institute. 1996. BS8800: Guide to occupational health and safety management systems. BSI. London.

a. Avantages d'un SMSST pour l'entreprise (Figure 6)

L'adoption d'un tel système est l'expression d'une approche globale et gestionnaire de la prévention des risques professionnels. C'est une démarche volontaire qui vise à :

- anticiper les changements,
- augmenter la réactivité et la performance de l'entreprise dans la prévention des risques en SST,
- limiter les dysfonctionnements en SST,
- assurer une cohérence globale avec les autres démarches de management.

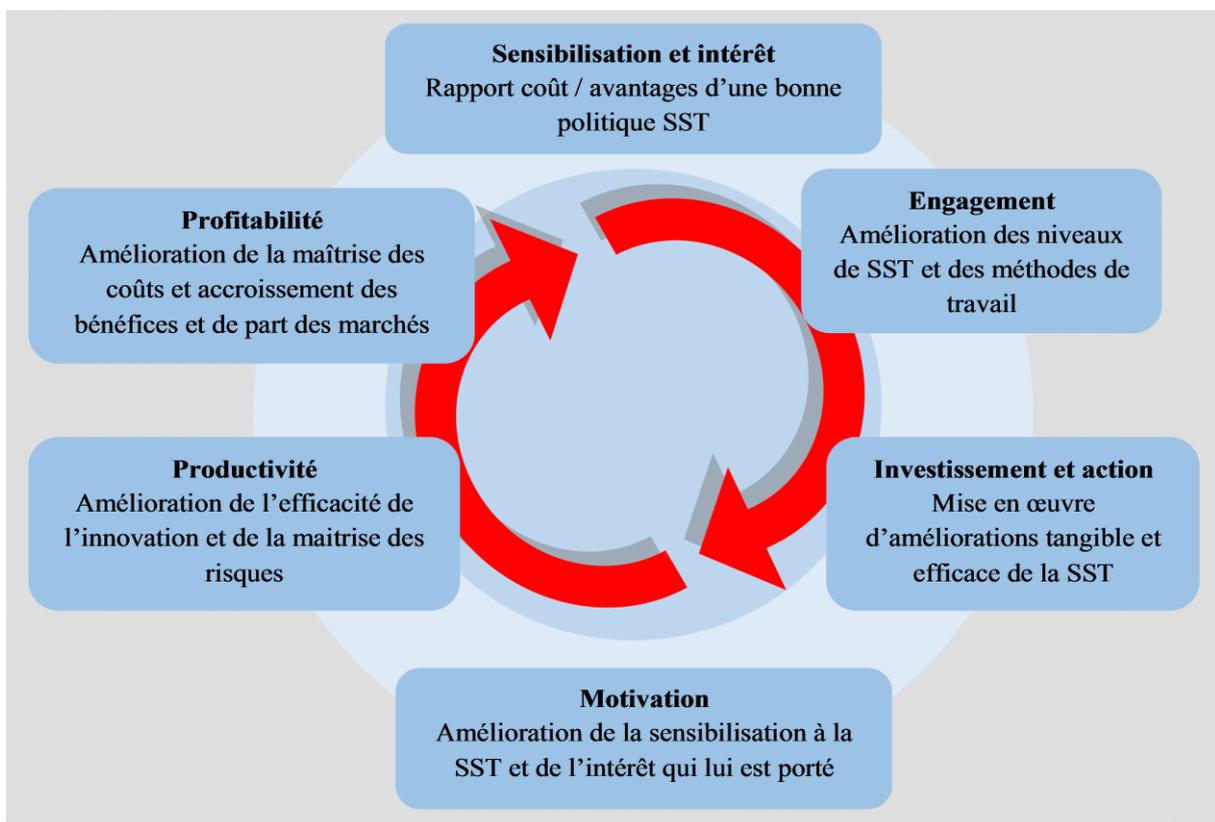


Figure 6 : Les avantages d'un SMSST pour l'entreprise
(Source : Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail)

Les autres avantages attendus :

- diminuer les accidents et les maladies professionnelles,
- assurer la prévention et la protection des salariés et des salariées des entreprises extérieures,
- agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident,

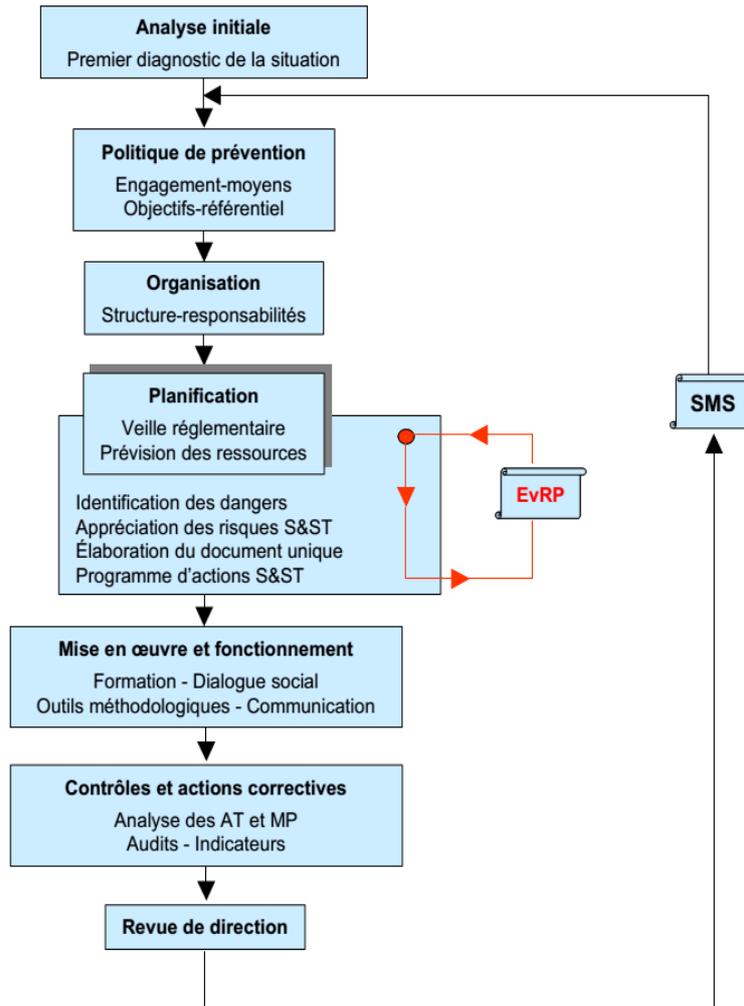
-
- améliorer la gestion de la santé-sécurité,
 - favoriser et pérenniser les bonnes pratiques,
 - améliorer la motivation du personnel et les conditions de travail,
 - donner un moyen de contrôle de la gestion en place

La mise en place d'un SMS permet à une entreprise:

- de répondre aux obligations de prévention
- d'identifier, de réduire et de prévenir les risques
- de protéger la santé et la sécurité des travailleurs
- de favoriser le dialogue social et motiver le personnel
- d'informer et de rassurer les parties intéressées
- de créer un emploi de qualité
- de contribuer à la performance de l'entreprise

Le management de la santé et de la sécurité au travail tend à se développer de plus en plus. On voit actuellement que les politiques des organisations en termes de sécurité ont pour objectif d'intégrer la prévention des risques professionnels dans la gestion des organisations. On essaye de prendre en compte l'incidence d'un accident du travail sur le climat social et sur l'image de l'organisation.

L'amélioration des conditions de travail débute par l'évaluation des risques professionnels. Cependant, l'évaluation des risques professionnels (EvRP) est une partie intégrante du système de management de la santé et de la sécurité au travail (Figure 7).



**Figure 7 : Les liens entre l'évaluation des risques professionnels (EvRP),
du document unique et le SMSST**
(Source : INRS ED 936)

MÉTHODOLOGIE



I – Contexte

Pour mettre en place la santé et la sécurité de chaque employé, afin de l'intégrer dans le management global de l'entreprise, il nous a été nécessaire de s'interroger sur diverses problématiques et de s'intéresser à différents champs d'action au sein de l'entreprise. Il convient, pour réduire les accidents et maladies professionnelles, et assurer la sécurité de tous, de s'assurer que :

- La politique santé et sécurité de l'entreprise est établie et bien communiquée,
- L'ensemble du personnel est impliqué et moteur dans la recherche de l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail.

L'objectif « zéro » accident a conduit l'entreprise NOSA à concentrer ses efforts sur tous les domaines. Et notre collaboration pour la réussite de cet objectif a été nécessaire. Pour améliorer les conditions de travail, autrement améliorer la santé et la sécurité au travail, nous avons proposé de mener les actions selon des phases bien distinctes. Le diagramme d'Ishikawa suivant (Figure 8) permet de les visualiser. Cependant, compte tenu du temps alloué pour le stage, et de la charge du travail, notre travail s'intéressera à « Évaluer », et les objectifs seront :

- Réaliser l'évaluation des risques professionnels,
- Rédiger le document unique et,
- Mesurer l'exposition aux agents chimiques

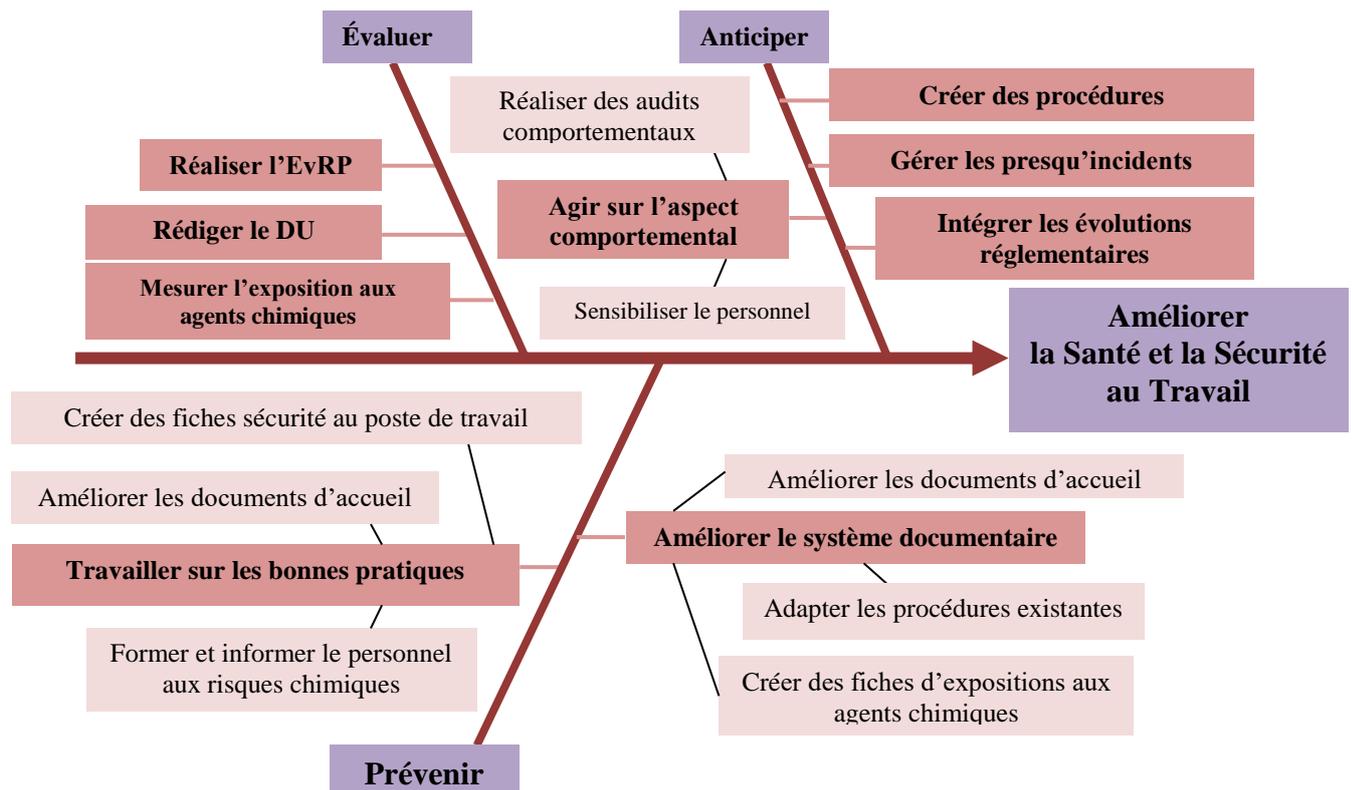


Figure 8 : Propositions sous forme du diagramme d'Ishikawa d'axes de travail pour améliorer la santé et la sécurité au travail à NOSA

II– Matériel de travail

Pour effectuer notre travail, nous avons eu besoin d'un bloc note, des stylos, du papier, un ordinateur, une imprimante, un logiciel

❖ Traitement et analyse des données

Le traitement des données est effectué depuis la collecte jusqu'à l'analyse des informations. Les résultats des enquêtes sur le terrain sont reportés dans des fiches et enregistrés dans un classeur. Les données sont saisies et conservés dans un classeur Excel conçu au cours du stage pour ce travail. Pour évaluer et analyser les risques professionnels, nous nous sommes servis du logiciel Excel.

III–État des lieux

Pour effectuer l'évaluation des risques Professionnels à la NOSA, trois techniques ont été adoptées:

- L'inspection des lieux de travail ;
- des entretiens avec les ouvriers et les responsables ;
- la Consultation de la documentation.

III– 1. L’inspection des lieux de travail et méthode des « 5M »

Cette méthode se base sur l’observation de cinq points essentiels du fonctionnement de l’entreprise (Main d’œuvre, Matériel, Matière, Méthode, Milieu). Cette méthode nous permet d’identifier l’ensemble des risques auxquels sont exposés les opérateurs durant leurs différentes phases de travail. Cet inventaire, basé sur le principe de l’analyse préliminaire des risques (APR), est réalisé à l’aide d’une fiche d’inventaire des risques (Annexe IV), créée lors du stage, récapitulant les travaux effectués qui décrivent les postes (Tableau 2) et les dangers par poste (Tableau 3).

Ainsi donc pendant nos observations, il était question de voir la maîtrise de chaque point évoqué par rapport aux besoins réels de l’entreprise. Ensuite les résultats de l’observation étaient synthétisés et regroupés selon les « 5M ». (Figure 9)

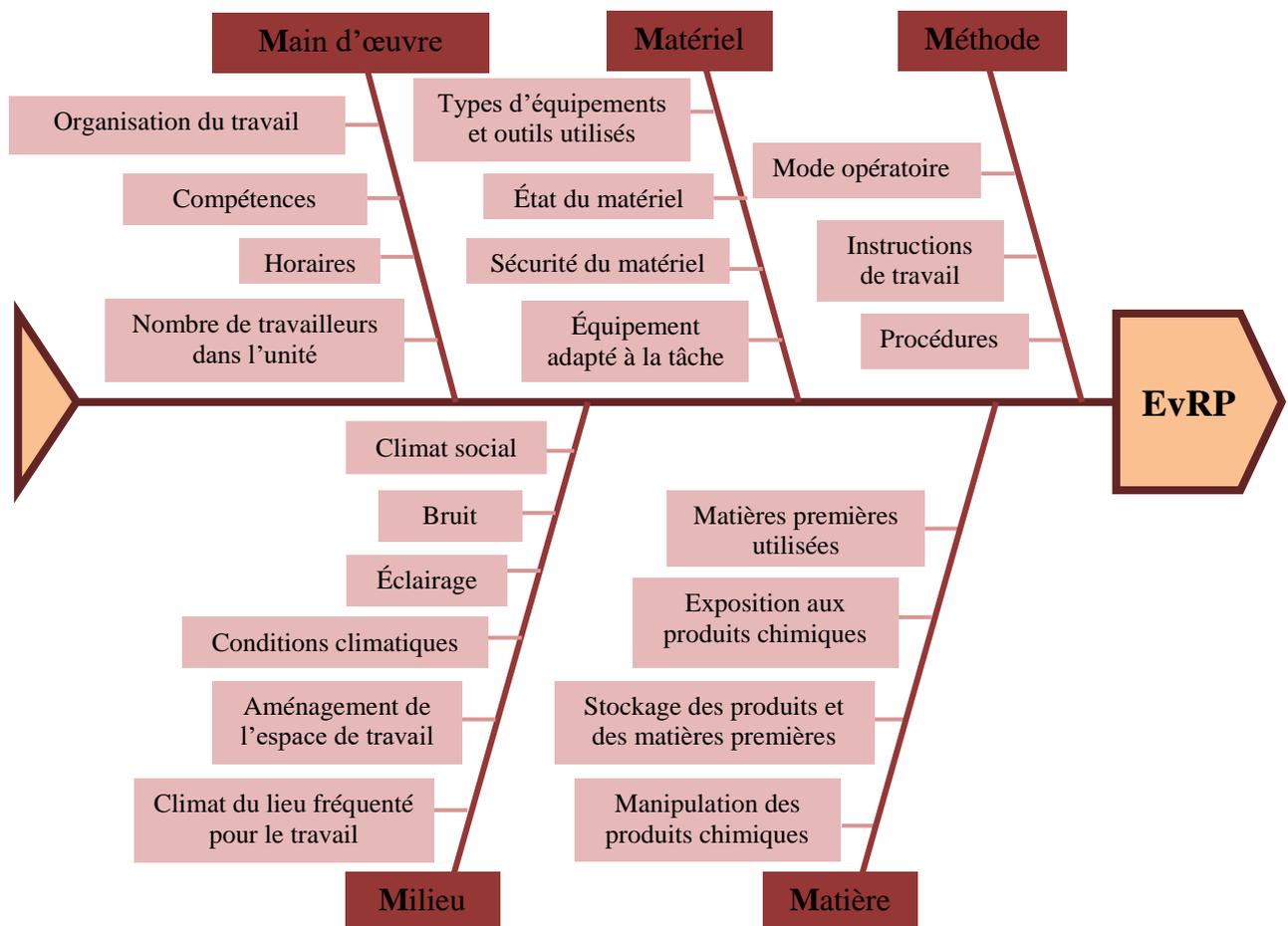


Figure 9 : Évaluation des risques professionnels, méthode « 5M »

III-2. Les entretiens sur la base du QQQQCCP

C'est une Technique de structuration d'un sujet sur la base des questions Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi, Combien. Le QQQQCCP sert à identifier le problème dans son ensemble à partir de six questions.

Pour connaître ce qui est fait à NOSA, nous nous sommes servis des entretiens individuels auprès des acteurs à l'aide du Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? et Pourquoi ?, et des observations au sein de l'entreprise.

Afin d'utiliser convenablement cet outil, les employés étaient interrogés sur la base de QQQQCCCP (tableau 4) et, des réunions formelles et informelles étaient organisées sur les sites de travaux. Durant ces rencontres, les employés étaient invités à s'exprimer de façon globale sur le déroulement de leurs activités. Le but étant de définir les responsabilités, de comprendre les tâches, les méthodes de travail, les besoins de tout un chacun dans l'entreprise. Une vérification de l'exactitude des informations collectées était menée de manière synthétique en concertation avec le Directeur général ou le conducteur des travaux en fonction des sujets abordés.

Tableau 2 : Guide d'entretien individuel auprès des acteurs de NOSA SARL par le QQQQCCP

Qui ?	Quels sont les personnes et services concernés par cette activité ? Qui est acteur, responsable de cette opération ou activité ? Quelle est la fonction impliquée ?
Quoi ?	De quoi est-il question dans ce métier ? Quelles sont les opérations qui caractérisent ce métier? quels sont les outils nécessaires pour les opérations ?
Où ?	Où se passent les opérations ? Dans quel service, à quel poste de travail fait-on cette opération ?
Quand ?	Quand se passe cette opération ? À quelle fréquence ? À quel moment la fait-on ?
Comment ?	Comment se déroule l'opération ? Comment utilise-t-on les ressources?
Combien ?	Combien de personnes sont affectées pour cette opération ?
Pourquoi ?	Pourquoi fait-on cette opération et pas l'autre ?

IV- Démarche

L'EvRP de l'entreprise n'ayant pas été faite précédemment, il a fallu réaliser une évaluation qui s'étend à toute l'entreprise, partant de zéro.

La première phase de la démarche a donc été de présenter à chacun le rôle de ce document et la façon dont se déroulerait l'évaluation des risques professionnels. Cela permet,

d'impliquer le personnel dès le démarrage et ainsi d'éviter que celui-ci ne se sente oppressé et surveillé lorsqu'il sera observé et interrogé sur son activité et les risques associés. Une bonne communication simple et explicite lors de cette phase transitoire permet de s'assurer de la collaboration du personnel dans la réalisation de l'EvRP.

Ensuite, afin de réaliser l'évaluation dans de bonnes conditions, le travail a été réalisé selon des étapes bien précises :

1. Découper le site en unité de travail.
2. Pour chaque unité, créer un groupe de travail constitué de :
 - Un responsable de secteur
 - Un ou plusieurs employés du secteur
 - Un membre du service EQSE
3. Pour chaque unité, repérer les postes de travail et tous les dangers auxquels peuvent être exposés les salariés. Ensuite, identifier les risques associés à ces postes.
4. Évaluer les risques identifiés et les hiérarchiser.
5. Établir des plans d'actions.

Afin de respecter la réglementation, nous avons mis en place une démarche d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, fondée sur l'application des principes généraux de la prévention. Cette démarche se traduit par la réalisation du Document Unique, qui comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'établissement.

Le déroulement d'une visite de site se décompose en plusieurs étapes :

1. Un découpage de l'établissement en unités de travail
2. Une description des postes
3. Une description des dangers par poste
4. Identification des risques
5. Une évaluation de ces risques selon quatre critères (fréquence, gravité, maîtrise du risque, retour d'expérience) ;
6. Une hiérarchisation des risques de l'établissement ;
7. Une synthèse faite au Directeur Général suite à la visite du site

Une fois la visite sur site réalisée, le Document Unique est mis en forme et aboutit à l'élaboration d'un plan d'actions prenant en compte les aspects techniques (équipements de travail et de protection, produits, matériels, locaux, environnements, vérifications et contrôles périodiques...), organisationnels (travail isolé, travail en horaires décalés, présence

d'étudiants, consignes...) et humains (formation des agents, information, compétences, aptitudes, suivi médical...) de l'établissement.

Par conséquent, cette démarche ne se réduit pas à un relevé brut de données mais constitue un véritable travail d'analyse des risques professionnels.

IV-1. Découpe du site en secteur d'activités

Cette étape de base consiste à déterminer sous l'autorité du chef d'établissement, les unités de travail à évaluer.

Compte tenu des éléments mis à disposition et de l'analyse issue de la visite du site, l'établissement NOSA est découpé en deux unités de travail (Tableau 12 & 13, Annexe III)

IV-2. La description des postes

La description des postes s'est effectuée dans chaque unité de travail selon le modèle de tableau suivant (Tableau 2) :

Tableau 3 : Trame description des postes

Unité de travail :			
Intitulé du poste	Description des activités du poste	Effectif concerné	Matériels et Produits utilisés

IV-3. La description des dangers par poste

La description des dangers par poste sera ainsi réalisée suivant le tableau suivant (tableau 3) :

Tableau 4 : Trame de description des dangers par poste

Unité de travail :	
Postes concernés :	
Danger identifié	Description du danger

IV-4. Identification des risques

Une identification des risques a été effectuée dans chaque unité, grâce à des entretiens menés auprès des personnels de l'unité en question afin de prendre en compte les situations concrètes de travail.

Pour considérer tous les aspects du poste de travail ou de l'activité observée, et de faire un inventaire le plus exhaustif possible des différents risques, l'approche par la méthode du QQQCCP et l'approche par la méthode des «5M» (**M**atériels, **M**atières premières, **M**éthodes, **M**ilieus, **M**ains d'œuvre) (figure 9) ont été choisies.

Nous avons observé, ce qu'on fait actuellement au sein de l'entreprise NOSA. Nous sommes passés dans chaque service pour voir ce qui y est effectué. Nous avons regardé comment sont effectuées les opérations, ce qu'on trouve à la NOSA, le nombre de section, le nombre d'employés par section. Nous avons recueilli des données permettant de connaître le métier.

IV-4.1. Identification des Risques physiques

L'étape d'identification des risques physiques amène à passer du temps avec le personnel concerné par le poste de travail évalué.

Étant donné la multiplicité des interlocuteurs à rencontrer et à auditer, il faut savoir adapter son discours et sa méthode d'approche selon les personnes rencontrées et le contexte dans lequel celles-ci évoluent.

En effet, la possibilité d'avoir à réaliser ce travail dans un service en proie à certaines contraintes pouvant induire un stress ou une certaine tension (absence d'un collègue entraînant une surcharge de travail, panne d'équipement menant à un retard sur le planning initial, reconnaissance au travail, rémunération...), nécessite de savoir prendre le recul nécessaire pour analyser la situation et veiller à ce que l'évaluation se réalise dans de bonnes conditions.

Les enquêtes terrain impliquent donc de savoir faire preuve de patience, d'écoute, d'adaptabilité mais également de persuasion pour s'assurer d'une participation volontaire à la démarche.

IV-4.2. Identification des Risques chimiques

NOSA étant une industrie chimique, il ne faut pas négliger l'importance de ce risque lors de l'EvRP, pour cela il est nécessaire de faire apparaître dans le document unique la prise en compte des dangers associés aux produits manipulés.

La méthodologie utilisée pour réaliser par étape cette évaluation sur le site de NOSA fût la suivante :

- Étape 1 : Dresser un inventaire des matières premières et des produits finis sur site.
- Étape 2 : Relier les Matières premières et produits finis à chaque poste de travail

Une enquête terrain nous a permis, dans un premier temps, de bien lister tous les produits, puis, dans un second temps, de déterminer les conditions et la fréquence de manipulation des produits et d'identifier les moyens de protections individuelles et collectives existants.

Cette enquête permet de classer les produits manipulés par poste, et nécessite de prendre le temps de la réaliser correctement afin de connaître la liste exhaustive par poste de l'ensemble des produits manipulés avant de pouvoir passer aux étapes suivantes.

- Étape 3 : Consulter les fiches de données de sécurité (FDS) de chaque produit

Cette étape, essentielle, a permis de prendre connaissance, pour chaque produit, d'un nombre important d'informations complémentaires concernant la sécurité, la sauvegarde de la santé et de l'environnement, et des moyens de protection ainsi que des mesures à prendre en cas d'urgence.

À l'aide des phrases de risques « R » on peut connaître les risques encourus lors de la manipulation et le mode de pénétration dans l'organisme (contact cutané, inhalation, ingestion).

IV-4.3. Formalisation et cotation des risques physiques et des risques chimiques

Dès lors que les risques physiques et chimiques par unité sont identifiés, ils sont formalisés dans un document (Annexe IV) qui deviendra la base du document unique.

IV-5. Cotation des risques physiques

IV-5.1. Cotation des risques physiques

a – Phase 1 : cotation de la criticité brute

Un risque est évalué par le produit **R** ou **C** = **F** x **G** où :

F est la fréquence d'exposition au danger

G est la gravité en cas d'accident (le(s) dommage(s) encourus si survenance du risque)

→ La **fréquence F** (Tableau 6) est déterminée à l'aide de :

- La durée d'exposition sur une journée de travail
- L'occurrence d'exposition

Tableau 5 : Fréquence d'exposition au danger

Fréquence			Durée d'Exposition (sur une journée de travail)				
			1	2	3	4	5
			Moins de 30 min	30 min. à 1h	1h à 2h	2h à 4h	Plus de 4h
Occurrence d'exposition	1	Moins d'une fois par mois	1	2	3	4	5
	2	Une fois par mois	2	4	6	8	10
	3	Une fois par semaine	3	6	9	12	15
	4	Une fois par jour	4	8	12	16	20
	5	Plus d'une fois par jour	5	10	15	20	25

Cette valeur donnée par la matrice de fréquence (Tableau 5) permet alors de déterminer le niveau de fréquence d'exposition (Tableau 6) au risque et ainsi de définir le facteur F qui servira au calcul de la criticité et que l'on renseignera dans la matrice du document unique.

Tableau 6 : Niveau de fréquence d'exposition

Fréquence	Valeur matrice de fréquence	Facteur multiplicatif pour la criticité
Rare	1 - 2	1
Occasionnel	3 - 7	2
Fréquent	8 - 12	3
Habituel	15 - 16	4
Répétitif	20 - 25	5

→ **La gravité G** : dommage encouru si survenance du risque (Tableau 7)

Tableau 7 : Dommages encourus si survenance du risque

Niveau	Degré d'importance	Gravité
1	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Incident / presque accident • Soin d'infirmier
2	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Accident sans arrêt • Accident avec arrêt de faible gravité
3	Sérieux	<ul style="list-style-type: none"> • Accident individuel avec arrêt de forte gravité (hospitalisation) • Maladie professionnelle • Plusieurs blessés avec arrêt
4	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> • Décès ou dommage corporels irréversibles (IPT, IPP)
5	Catastrophique	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs décès

Le risque principal, ou risque brut, sera donc évalué grâce à la criticité donnée par :

$$C = F \times G$$

Nous avons fait attention de pondérer la gravité pour éviter la confusion de la gravité d'un décès.

Exemples :

- ✓ Une comptable reste devant un poste informatique de 2 à 4h, une fois par jour :
 - Fréquence : 4
 - Gravité : fatigue, perte de concentration → incident, presque accident : 1
 - $F \times G = 4 \times 1 = 4$
- ✓ Un savonnier doit intervenir pour le nettoyage d'un bac surélevé de soude moins d'1h, 2 fois par an (arrêts):
 - Fréquence : 1
 - Gravité : chute de hauteur, chute dans le bac → décès, dommages irréversibles : 4
 - $F \times G = 1 \times 4 = 4$

Ces risques totalement différents présentent la même cotation donc ne seront pas différenciés.

Pour éviter toute confusion présentée par les exemples précédents, nous avons donc assigné un facteur multiplicatif aux différents niveaux de gravité (figure 8).

De plus sans ce facteur multiplicatif, le risque de chute dans le bac surélevé ne serait pas retenu comme étant un risque significatif.

Tableau 8 : Cotation de la Gravité des risques physiques

Degré d'importance	Gravité	Facteur multiplicatif (G)
Faible	<ul style="list-style-type: none">• Incident / presque accident• Soin d'infirmier	1
Modéré	<ul style="list-style-type: none">• Accident sans arrêt• Accident avec arrêt de faible gravité (poste allégé possible)	4
Sérieux	<ul style="list-style-type: none">• Accident individuel avec arrêt de forte gravité (hospitalisation)• Maladie professionnelle• Plusieurs blessés avec arrêt	9
Majeur	<ul style="list-style-type: none">• Décès ou dommage corporels irréversibles (IPT, IPP)	16
Catastrophique	<ul style="list-style-type: none">• Plusieurs décès	25

On obtiendra la grille de criticité (Tableau 9) suivante :

Tableau 9 : Grille de criticité

Criticité		Fréquence				
		1	2	3	4	5
Gravité	1	1	2	3	4	5
	4	4	8	12	16	20
	9	9	18	27	36	45
	16	16	32	48	64	80
	25	25	50	75	100	125

	Risque moindre	0 - 10
	Risque à réduire	11 - 50
	Risque trop élevé	> 50

b – Phase 2 : cotation du risque résiduel

On va ensuite prendre en compte les mesures de protection, et de prévention déjà mises en place (EPI, information, procédures, protection collective...), on obtient ainsi un facteur de maîtrise M.

→ Le niveau de maîtrise M : efficacité des moyen(s) de prévention et/ou de protection mis en place pour réduire ou supprimer l'exposition au risque.

Les 5 niveaux de degré de maîtrise (Figure 10) ont été choisis pour répondre aux 9 principes généraux de la prévention.

Tableau 10 : Niveaux de degré de maîtrise des Risques Professionnels

Niveau	Degré de maîtrise	Facteur multiplicatif (M)
1	Aucune mesure de prévention	1
2	Signalisation, consigne ou EPI seulement	0,75
3	Protection collective, exposition réduite au risque	0,5
4	Efficacité optimale (risque existant mais maîtrisé)	0,25
5	Suppression du risque	0

– Évaluation du risque résiduel R_r :

Le risque résiduel est le risque présent lors d'une opération avec les moyens de protection mis en place, nous pouvons donc l'évaluer par rapport à la criticité du risque calculé précédemment : $R_r = C \times M$

Le facteur multiplicatif a été choisi <1 car les moyens de prévention et protection sont mis en place pour réduire le risque.

Ce qui nous donne pour la détermination du risque résiduel et donc des risques significatifs à regrouper dans le document unique : $R_r = F \times G \times M$

En fonction des moyens de prévention mis en œuvre on obtient différentes grilles d'évaluation (Tableau 11).

Tableau 11 : Grilles d'évaluation en fonction des moyens de prévention

Efficacité des moyens de prévention	Grille de criticité				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
	4	8	12	16	20
	9	18	27	36	45
	16	32	48	64	80
	25	50	75	100	125
2	1	2	3	4	5
	3	6	9	12	15
	7	14	20	27	34
	12	24	36	48	60
	19	38	56	75	94
3	1	1	2	2	3
	2	4	6	8	10
	5	9	14	18	23
	8	16	24	32	40
	13	25	38	50	63
4	0	1	1	1	1
	1	2	3	4	5
	2	5	7	9	11
	4	8	12	16	20
	6	13	19	25	31

	Risque moindre	0 - 10
	Risque à réduire	11 - 50
	Risque trop élevé	> 50

On appellera risques significatifs, tous les risques résiduels ayant une cotation >10.

IV-5.2. Cotation des risques chimiques

Les expositions aux produits nécessitent de nombreux critères d'évaluation :

- Dans un premier temps, nous avons tenu compte du produit à proprement parlé, c'est-à-dire la nature de risque du produit et sa volatilité.
- Nous avons également tenu compte des moyens de protection collective c'est-à-dire la ventilation ou les systèmes d'aspiration.

La méthode de cotation pour les risques chimiques est basée sur la même méthode que celle pour les risques physiques.

Pour cette cotation la différence réside dans la matrice de gravité.

En effet, pour être cohérent avec la nature du danger que représente un produit on va coter la gravité en fonction de la phrase de risque du produit (Tableau 12).

Tableau 12 : Cotation de la Gravité du risque chimique

Dégré d'importance	Phase de risque	Facteur multiplicatif (G)
Faible Irritant	R36-R37-R38-R36/37-R36/38-R36/37/38-R37/38-R66	1
Modéré Nocif	R8-R10-R18-R20-R21-R22-R20/21-R20/22-R20/21/22-R21/22-R30-R48 (associé à R20 à 22)-R65-R67-R68 (associé à R20 à 22)	4
Sérieux Sensibilisant, CMR catégorie 3	R7-R9-R11-R30-R33-R34-R39 (associé à R23 à 25)-R40-R42-R43-R42/43-R44-R48-R48 (associé à R23 à 23)-R62-R63-R64-R68	9
Majeur Toxique, Corrosif, Très corrosifs CMR cat 1-2	R3-R12-R14-R14/15-R15/29,-R15-R16-R17-R18-R19-R23-R24-R25-R23/24-R23/25-R23/24/25-R24/25-R29-R31-R35-R39 (associée à R 23 à 25)-R41-R45-R46-R49-R61-R60	16
Catastrophique Très toxiques et explosifs	R1-R2-R3-R4-R5-R6-R26-R27-R28-R26/28-R27/28/26-R32-R39-R39/26-R27/28-R39 (associée à R 26 à 28)	25

La fréquence d'exposition est cotée de la même manière que pour les risques physiques et le niveau de maîtrise également (Tableau 6 et Tableau 10).

Pour déterminer les niveaux de criticité on multiplie la gravité de l'exposition par l'occurrence (Voir matrice Tableau 9)

On va ensuite prendre en compte les mesures de protection, prévention déjà mises en place (EPI, information, procédures, protection collective...), on obtient ainsi un facteur de maîtrise M (Tableau 10).

RÉSULTATS & DISCUSSIONS

I– Résultats

L'évaluation et la prévention des risques fait à la NOSA a révélée trois niveaux de résultats.

I-1. Résultats de l'inspection des lieux de travail

Les faits observés ont été regroupés selon la méthode des « 5M », ce qui donne les résultats suivants.

❖ Main d'œuvre

Une étude quantitative révèle que la NOSA dispose près de 150 employés parmi lesquels on trouve permanents et non permanents. Les non permanents représentent près de 80% de la main d'œuvre.

Une analyse qualitative permet de regrouper les permanents en personnels technique et administratif.

○ Le personnel technique :

Il s'agit des techniciens dont le niveau scolaire varie entre la classe de deuxième année technique et un diplôme de technicien en maintenance industrielle.

○ Le personnel administratif :

Il se compose de personnes dont la formation initiale varie entre la classe de première et une formation d'ingénieur de conception.

L'organisation du travail dans l'entreprise est en quart. Seul les cadres sont exempts des services de quart.

Les horaires de travail sont les suivantes :

- Journée continue : 7h30 à 16h30 avec une pause de 12h à 13h
- Services de quart : 6h à 18h, 18h à 6h.

Le personnel de quart travaille en alternance dans les différents quarts : une semaine en quart de jour et une semaine en quart de nuit.

L'entreprise fait quelque fois recours aux entreprises extérieures, et à une catégorie de personnel pour des tâches. Une fois le besoin satisfait, ces entreprises extérieures et ce

personnel est libéré. Néanmoins, l'entreprise entretient une banque de données où est conservée la liste des personnes ayant servi au moins une fois à la NOSA.

On note par exemple :

- que les pauses ne sont pas toujours respectées,
- que certains travaux sont effectués dans l'urgence,
- une exigence élevée au poste de travail
- un manque de formation au poste de travail

❖ **Matériel**

La NOSA dispose d'un parc de matériel. L'ensemble de ce matériel se caractérise par son âge pas très récent. Suite au manque d'espaces et au mauvais entretien de la part du personnel technique, une partie de matériel est assez mal rangé. Par ailleurs, des parties mobiles dangereuses de machine sont accessibles aux salariés.

Toutes ces conditions du matériel ne sont pas sans conséquence sur la santé et la sécurité. Ceci entraîne comme conséquence de diminuer la sécurité du matériel, de nécessiter des arrêts réguliers et des frais supplémentaires dédiés à la maintenance des divers équipements, des pertes, des altérations régulières de ce matériel. Ce qui génère des coûts supplémentaires pour leur acquisition et leur maintenance à chaque préparation de chantier.

En dehors des cas d'accident et d'incident recensés, l'état du matériel ne facilite pas le travail des employés dévoués, et éveille plus en eux un sentiment d'insécurité. Ce qui affecte la production.

❖ **Matières**

Les matières premières essentielles pour la fabrication du savon et les travaux à la NOSA sont :

- Les corps gras : graisses ou huiles
- Les alcalis ou les lessives : soude caustique ou potasse caustique
- L'eau
- Les réactifs pour le contrôle de la qualité au laboratoire
- Carburant pour ses moteurs (gasoil et essence).

❖ **Méthode**

Les méthodes de travail à la NOSA sont régies suivant des :

- Procédures documentées ou non (état de l'art), sans mises à jour.
- Fiches des données de sécurité des produits

À la NOSA, le style managérial qui prévaut c'est :

- l'unicité du commandement (un seul chef hiérarchique),
- le travail en groupe pour ce qui est des travaux techniques
- les réunions formelles et informelles (improvisées)
- la planification unilatérale des travaux.

Pour des sujets complexes, comme exemple la qualité, l'entreprise a recours à une expertise externe.

❖ **Milieu**

L'environnement de travail de la NOSA se compose de bureaux administratifs et d'un atelier et d'une usine. Ils sont situés dans une zone périphérique de Yaoundé.

○ **Les bureaux administratifs**

Ils se composent d'un bloc avec des bureaux séparés et une salle de réunion climatisés, des toilettes séparées Hommes / Femmes.

○ **L'atelier**

Il est situé en face l'usine et se compose de deux bâtiments : l'atelier mécanique, et l'atelier chaudronnerie – soudure. Ils abritent également les bureaux des responsables de ces unités.

○ **L'usine**

L'usine est située au centre, et on y trouve tous les équipements indispensables à la fabrication du savon.

○ **Une zone de stockage de Matières premières**

Située à l'arrière de l'usine, on y trouve des bacs et des silos.

○ **Un magasin**

Les travaux se font généralement aux ateliers et à l'intérieur de l'usine. Cependant, certains travaux se font à ciel ouvertes et on note la présence :

- de vieilles carcasses de voitures ou d'appareils mécaniques,
- de vieux conteneurs,
- de sable et d'herbes à la surface du sol,
- de graisses sur le sol et les équipements
- de décharge non contrôlée,
- de bruits de ronflement de moteurs, ou des équipements des ateliers et de l'usine,
- de chaleur excessive dans les ateliers et à l'intérieur de l'usine,

-
- d'éclairage faible dans l'usine,
 - de nuisibles (insectes, rongeurs),
 - d'odeurs rances d'huiles,
 - de fumées d'huiles et de moteurs.

I-2. Résultats des entretiens sur la base du QQQCCP

❖ Entretiens avec le personnel

Des entretiens avec le personnel technique et administratif, il ressort quatre résultats principaux :

- Un amour de leur travail ;
- Le manque de motivation ;
- Le manque d'autonomie ;
- Mauvaise rémunération ;
- Méconnaissance des employés ;
- L'existence d'un excellent esprit de groupe ;
- Un désir de l'amélioration des conditions et méthodes de travail.

❖ Entretien avec la direction

Les rencontres organisées avec la direction ont permis de mettre en évidence les points suivants :

- Les difficultés financières de l'entreprise ;
- L'insouciance du personnel à la maîtrise des coûts de non qualité ;
- L'existence d'opportunités sur le marché local et sous régional ;
- Un engagement à la démarche qualité.

I-3. Résultats de l'Évaluation

❖ L'évaluation des risques professionnels : un levier de progrès dans l'entreprise

L'évaluation a priori des risques professionnels (EvRP), nous a permis à identifier (Annexe V) et classer les risques auxquels sont soumis les salariés dans l'entreprise, en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes.

❖ Document unique

Les résultats de l'EvRP ont été transcrits sur le document unique (DU) dans un souci de cohérence, de commodité, de traçabilité. Le DU est la synthèse de l'EvRP, c'est-à-dire la liste des risques significatifs issus de l'EvRP, classés par ordre décroissant selon la note obtenue. Il recense l'ensemble des risques pour la santé et la sécurité du personnel dans

l'entreprise. Autant que possible, la priorité est donnée aux notes les plus élevées pour la planification d'actions correctives.

Le DU-EvRP est un préalable à la mise en place d'une politique santé, sécurité au travail. Il nous a permis de proposer un plan d'action afin de réduire ces risques.

II– Discussions

Les risques professionnels regroupent l'ensemble des risques pouvant porter atteinte à la santé (mentale et physique) et à la sécurité des travailleurs. Toutefois, les risques que nous avons identifiés au cours de notre travail dans l'entreprise, ont été recensés et analysés. Nous constatons que ces risques ont une incidence sur le travail et sur la santé des employés. Cette constatation s'accorde avec celle de Morin et Forest en 2007 indiquant que : l'appréciation que l'individu fait des tâches qu'il réalise, des conditions dans lesquelles ces tâches se font et de la finalité poursuivie par ses comportements aura une grande influence sur le sens qu'il trouve dans son travail et, ultimement, sur sa santé (Morin et Forest, 2007). Ces mêmes auteurs concluent que le travail aurait un sens s'il est exécuté dans un milieu qui stimule l'établissement de relations professionnelles positives : il faudrait pouvoir faire un travail qui permette d'avoir des contacts intéressants, de bonnes relations avec les autres, d'avoir une complicité avec ses collègues, d'exercer son influence auprès des autres dans son milieu (Morin et Forest, 2007). L'évaluation des risques entreprise consiste à appréhender les dangers pour la santé et la sécurité des travailleurs dans tous les aspects liés à l'activité de l'entreprise. Il s'agit d'un travail d'analyse des modalités d'exposition des salariés à des dangers (repérage d'un équipement, d'une substance, d'une méthode de travail susceptible de causer un dommage pour la santé...), et des facteurs de risques (conditions de travail, contraintes subies, marges de manœuvre dont disposent les salariés dans l'exercice de leur activité). Cette évaluation constitue l'étape initiale pour une politique de santé et de sécurité au travail. La recherche de mesures de prévention adaptées aux résultats de l'évaluation des risques professionnels peut conduire à des gains en termes de productivité, une diminution du coût direct des accidents du travail et du manque à gagner associé à l'absence de personnel.

La sécurité du travail repose sur un système sociotechnique où les facteurs sociaux sont aussi importants que les facteurs techniques dans la prévention des risques professionnels. Outre cela, la prévention des risques professionnels regroupe les actions collectives ou individuelles qui évitent l'apparition d'un danger lié au travail effectué ou à son environnement, ou en diminue les impacts. Dans un environnement de travail ne facilitant pas le travail et envahi par les risques, nous comprendrons également les travaux de Brun et

Martel en 2003 qui concluent que l'environnement interne joue un rôle majeur dans le niveau de stress vécu par les travailleurs (Brun et Martel, 2003). En plus, les aspects du travail tels que la mauvaise rémunération, les conditions matérielles et physiques et, la mauvaise organisation du travail, le manque d'autonomie révélés par l'enquête auprès des employés auraient une influence sur la motivation et l'engagement. Nous rejoignons tout de même Deci et al. en 2001 qui ont montré dans leur étude que le travail peut générer un haut niveau d'anxiété lorsqu'il ne permet pas aux employés de manifester suffisamment d'autonomie, qu'il ne les aide pas à se sentir compétents et que les relations professionnelles n'y sont pas satisfaisantes. L'enquête auprès des employés a aussi révélé que ces derniers travaillent étant contraints par le temps pour satisfaire aux objectifs de la production, ceci pouvant être responsable de l'augmentation de l'impact des contraintes physiques ainsi que du taux d'absentéisme dans l'entreprise. Notre étude corrobore celle de Davezies en 2007 réalisée dans un contexte d'intensification du travail, affirmant que les employés souffrant d'incapacités et ayant de la difficulté à maintenir un travail de qualité peuvent développer des problèmes de santé psychologique. Si les employés sont persuadé que leur travail est source de mal-être, ils seront mal dans leurs peaux et en conséquence moins performant. Ce qui nous amène à penser qu'un mauvais état de santé perçu par les employés complique l'exécution de leurs tâches. Nous remarquons que l'augmentation des problèmes de santé au travail serait responsable d'une baisse de la performance organisationnelle et pourrait provoquer simultanément une diminution de la productivité. Ceci confirme l'étude de Stimec et Michel en 2010 portant sur la santé au travail et la performance à moyen terme.

CONCLUSION & PERSPECTIVES



Notre collaboration, pour la réussite de l'atteinte du « zéro » accident et la réalisation de cette évaluation des risques professionnels, a été nécessaire, et offre l'avantage de poser un regard nouveau sur l'activité de l'entreprise et, ainsi de permettre d'identifier des risques qui pourraient être occultés par les personnes rompues à l'activité. De plus, l'évaluation et la prévention des risques professionnels nous a permis de contribuer à améliorer le fonctionnement de l'entreprise, en consolidant la maîtrise des risques avérés mais également en pointant l'apparition de risques à effets différés ou de nouveaux risques.

Notre objectif d'évaluer et de maîtriser les risques pour la sécurité et la santé est bien de préserver l'intégrité physique et mentale des individus : de réduire les accidents et maladies liés au travail, et d'améliorer les conditions de travail des salariés. Cette démarche doit permettre aux employeurs de réduire les coûts directs et indirects.

Par la prévention des risques professionnels nous avons pu identifier et modifier les facteurs de risque, avant l'accident mais aussi après. La mise en place d'une démarche de prévention nous a permis de répondre à différents enjeux :

- Un enjeu humain : préserver la santé physique et mentale, et assurer la sécurité du personnel ;
- Un enjeu juridique : satisfaire aux exigences réglementaires,
- Un enjeu économique : réduire les coûts directs (réparations, soins, etc.) et indirects (remplacement de la victime, surcharge de travail des présents, baisse de la qualité du service rendu au public) des accidents de travail ;
- Un enjeu managérial : motiver, reconnaître et responsabiliser le personnel, instaurer un climat de confiance au sein de l'entreprise.

Le fait d'intégrer la prévention des risques professionnels à la stratégie d'entreprise nous a permis non seulement d'améliorer les performances de santé et de sécurité, mais aussi d'avoir un impact sur les conditions de travail et les relations sociales dans l'entreprise, de jouer à terme sur un ensemble de facteurs moins visibles comme la satisfaction des salariés, la

qualité de la production, l'image de marque, etc. Mais pour observer une amélioration de l'efficacité globale de l'entreprise, il est nécessaire que les mesures de prévention mises en œuvre entrent dans le cadre d'un programme d'actions cohérent qui soit l'objet d'une approche concertée avec l'ensemble des acteurs concernés. Par conséquent les organisations ont tout intérêt à améliorer la rentabilité des investissements au sein de la prévention des risques professionnels.

Nous constatons d'une part que la SST, en plus d'être une composante non négligeable de toute organisation du travail, améliore le bien-être physique, mental et social des travailleurs, et prend en charge le développement et le maintien de leur capacité de travail, ainsi que le professionnalisme et le développement social au travail. D'autre part, nous constatons ainsi que, les risques professionnels ont une incidence sur la qualité et sur les coûts de gestion. Le bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise: des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants.

En effet, le management de la SST a des incidences financières à trois niveaux : les entreprises, les Hommes (les travailleurs) et la société. Les hommes constituant la principale ressource stratégique de l'entreprise. Le Système de Management de la Santé - Sécurité au Travail est devenu un véritable outil de progrès pour les entreprises. Nombreuses sont d'ailleurs celles ayant récemment adopté et construit un tel dispositif de gestion pour mieux appréhender et gérer les risques professionnels liés à leurs activités.

Dans un contexte aux changements rapides et à la concurrence exacerbée, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions et ne plus se limiter à ne mesurer que la performance financière. La performance de l'entreprise résulte donc de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. Par ailleurs, la performance est le résultat des efforts combinés de chaque employé pris individuellement.

L'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise passe par l'intégration de la Santé - Sécurité au Travail dans l'entreprise. Une telle intégration est de nature de stimuler la synergie des facteurs ayant une influence sur la conjugaison des actions menées par l'ensemble des acteurs dans l'entreprise. Le management de la Santé et de la Sécurité au Travail dans l'entreprise permet non seulement de placer l'Homme au centre pour le développement de l'entreprise mais d'exploiter au mieux les ressources disponibles en améliorant ainsi la performance de l'entreprise.

RECOMMANDATIONS



Afin de prévenir l'apparition des symptômes de détresse psychologique, les gestionnaires devraient :

- donner des orientations claires à leur personnel ainsi que des objectifs stimulants et cohérents par rapport à la stratégie de l'organisation;
- valoriser et reconnaître les résultats des personnes;
- reconnaître les compétences de leur personnel;
- ajuster la charge de travail aux capacités et aux ressources de chacun;
- donner du soutien à leur équipe de façon concrète

De telles pratiques pourraient vraisemblablement ramener à un niveau acceptable les contraintes psychologiques subies par les employés et ainsi ménager l'investissement excessif d'énergie, mais cela ne stimulerait pas pour autant leur engagement dans le travail. Pour ce faire et promouvoir le bien-être psychologique de leurs employés, les gestionnaires devraient également :

- s'assurer que chacun a des occasions d'apprendre et de se développer dans l'accomplissement de son travail, lui procurant ainsi du plaisir à travailler;
- donner à leur équipe la marge de manœuvre suffisante pour lui permettre d'organiser le travail de la façon qui lui apparaît la plus efficace;
- permettre à leurs employés d'exercer leur jugement et leur influence dans leur milieu;
- faciliter l'établissement de relations professionnelles positives et significatives;
- confier des responsabilités à leurs employés et faciliter leur développement professionnel.

L'appréciation que l'individu fait des tâches qu'il réalise, des conditions dans lesquelles ces tâches se font et de la finalité poursuivie par ses comportements aura une grande influence sur le sens qu'il trouve dans son travail et, ultimement, sur sa santé.

Le bien-être physique et psychologique des employés étant affecté par l'engagement, les Entreprises devront tenir compte de la nature de l'engagement des employés, parce que cette variable est susceptible de prédire la capacité d'une organisation à obtenir des résultats élevés avec la productivité, la rentabilité, le service client, la rétention du personnel et la sécurité au travail.

BIBLIOGRAPHIE

BARIL-GINGRAS, G., MONTREUIL, S., FOURNIER, P., LAFLAMME, A., LAMONDE, F., BOURDONNAIS, R., MALENFANT, R., MESSING, K., TRUDEL, L., DIONNE, C., LAROCHE, E., BELLEMARE, M., BRISSON, C. (2010). Organiser la prévention de manière systématique, dans tous les lieux de travail - La redynamiser et prendre en compte les changements du travail et de l'emploi. Mémoire présentée au Groupe de travail de la CSST, 137 pages.

BORMAN W. C., MOTOWIDLO S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In SCHMITT N. et BORMAN W.C. (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 71–98.

BOURGEOIS, F., HUBAULT, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *Activités*, volume 2, No 1, 19–36. <http://www.activites.org/v2n1/bourgeois.pdf>

BRUN, J. P., MARTEL, J. (2003). L'ampleur du problème - L'expression du stress au travail. *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations*, Université Laval, 24 pages.

CAMBELL, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M.D. et L.M. HOUGH, PALO ALTO, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., volume 1, pp. 687–732.

CHARLES-PAUVERS, B., COMMEIRAS, N., PEYRAT-GUILLARD, D., ROUSSEL, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques, in Saint-Onge S. et Haines V. (Eds.), *Gestion des Performances au travail*, Bruxelles : De Boeck, chapitre 3, pp. 97–50.

DAGENAIS-DESMARAIS, V., PRIVÉ, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique. *Revue Gestion*, volume 35, No 3, pp. 69–77.

DAVEZIES, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, volume 3, pp. 87–114.

-
- DAVEZIES, P. (2007). Intensification Danger : le travail rétrécit. *Revue Santé et Travail*, No 57, pp. 30–33.
- DECI, E.L., RYAN, R.M., GAGNE, M., LEONE, D.R., USUNOV, J., KORNAZHEVA, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country : A cross-cultural study of selfdetermination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, volume 27, pp. 930–942.
- FOURNIER, C., GHRAM, R., BENCHEKROUN, T.H., SIX, F. (2011). Tension entre indicateurs de production et indicateurs de sécurité : Le cas de la certification d'une entreprise tunisienne. *Activités*, Volume 8, No 1, pp. 44–61. <http://www.activites.org/v8n1/v8n1.pdf>
- GAULTIER-GAILLARD, S., PECH, P., GALEA, P. (2009). Gestion des risques et culture de sûreté : le cas du vecteur badge. Véritable « passeport » pour l'entreprise de demain. *Revue Française de gestion industrielle*, Volume 28, No 1.
- HACKMAN, J.R., OLDFHAM, G.R. (1976). Motivation through the design of work :Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, volume 16, pp. 250–279.
- INSTITUT DE RECHERCHE ROBERT-SAUVÉ EN SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL (IRSST). Facteurs de risques en manutention {En ligne}. {<http://www.irsst.qc.ca/manutention/facteurs-de-risques.html>} (05 juin 2014).
- KETCHUM, L.D., TRIST, E. (1992). *All Teams Are not Created Equal. How Employee Empowerment Really Works*, Sage.
- LEBEAU, M., DUGUAY, P. (2011). Les coûts des lésions professionnelles : une revue de littérature . Rapport R-676, IRSST, 87 pages.
- MARTEL, L., CARON-MALENFANT, E., VÉZINA, S., BÉLANGER, A. (2007). Projections de la population active au Canada, 2006–2031. *L'Observateur économique canadien*. Statistique Canada, Études spéciales, n° catalogue 11-010-XWF.
- MONTREUIL, S., LAFLAMME, A., BRISSON, C., TEIGER, C. (2008). Les conditions favorisant l'élimination de contraintes posturales à la suite d'une formation en ergonomie offerte à des employés de bureau travaillant avec un ordinateur. Dans I.P. BRUN et P.S. FOURNIER (Éd.). *La santé et la sécurité du travail : problématiques en émergence et stratégies d'intervention*, Québec, Presses de l'Université Laval, Collection Santé et sécurité du travail, pp. 181–198.
- MORIN, E.M., FOREST, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, volume 32, No 2.
- MORIN, E.M., SAVOIE, A., BEAUDIN, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*. Montréal: GAËTAN MORIN, 158 p.

-
- MOTOWIDLO S.J. (2003). Job performance. In BORMAN W.C., ILGEN D.R., KLIMOSKI R.J., Weiner I.B. (Eds.), Handbook of psychology, volume 12, Industrial and organizational psychology, HOBOKEN, N.J. : JOHN WILEY & Sons.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. (2001). Santé mentale : Renforcement de la promotion de la santé mentale. Aide-mémoire, pp.1-2.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. (2004). Investir dans la santé mentale. Bibliothèque OMS, Série de protection de la santé des travailleurs, No 5, 27 p.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. (2004). La prévention des troubles musculo-squelettiques sur le milieu de travail. Série protection de la santé des travailleurs, No 5, 40 p.
- STIMEC, A., MICHEL, X. (2010). Santé au travail et performance durable : Rapport au risque et mode de communication. Communication acceptée pour le Congrès. Association francophone de gestion des ressources humaines, Saint-Malo.
- SUTTER, P.E., (2010). S'épanouir au travail, c'est possible. Paris, Ellipses.
- SUTTER, P.E., (2011). Le manager hiérarque. Y a-t-il un pilote dans l'organisation ? Paris, Editea.
- TAPSCOTT, D. (2010). Repenser la stratégie RH pour accueillir la génération N. Revue Effectif, volume 13, No 4, pp. 36–39.
- TRIST, E. (1978). Adapting to a changing world. Labour Gazette, volume 78, pp. 14–20.
- VÉZINA, M., BOURDONNAIS, R., BRISSON, C., TRUDEL, L. (2006). Définir les risques. Actes de la recherche en science sociale, Éditeur Le seuil, volume 3, No 163, 144 p.
- WARR, P. (1987). Work, Unemployment and Mental Health. Clarendon Press.
- WRIGHT, T.A., CROPANZANO, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. Journal of Occupational Health Psychology, volume 5, No 1.



ANNEXES

Annexe I : Conflits de logiques dans les relations entre tâche, activité, comportement et performance

Annexe II : Typologie de quatre profils de vécu au travail

Annexe III : Découpage de l'entreprise en unités de travail

Annexe IV : Trame d'évaluation des risques Professionnels

Annexe V : Risques identifiés dans les services

Annexe VI : Attestation de Fin de Stage Professionnel

Annexe VII : Fiche individuelle d'évaluation

Annexe I : Conflits de logiques dans les relations entre tâche, activité, comportement et performance

Pour Hubault, la tâche prescrite par un concepteur ou un supérieur correspond à la logique technico-organisationnelle. La tâche réelle correspond à la logique du vivant. Elle est une réinterprétation, par l'opérateur de la tâche prescrite dans un processus de négociation interne prenant en compte les coûts de l'exécution de la tâche par l'opérateur (coûts physiques et psychiques), les contraintes de la situation, de l'opérateur et de la tâche, les gains pour la structure de travail et pour l'opérateur. L'activité est la résultante du compromis opératoire et recouvre à la fois les comportements directement observables et tout ce qui sous-tend ces comportements qui n'est pas directement observable. Cette activité se traduit dans une performance qui pour Hubault peut être évaluée à la fois avec une logique technico-organisationnelle (avec des critères de quantité, qualité, conformité) mais aussi avec une logique du vivant et l'on parle alors de coût réel (astreinte, fatigue, stress, TMS) et de gain réel (salaire, reconnaissance, satisfaction).

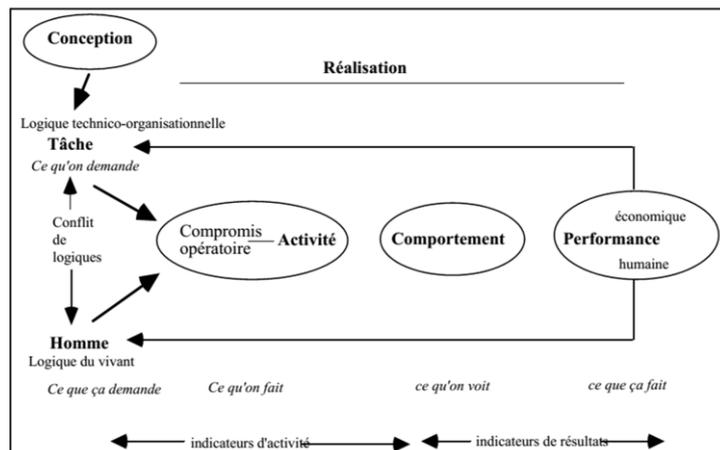


Figure 3 : Relation entre tâche, activité, comportement et performance (d'après F. Hubault, 1995)

Annexe II : Typologie de quatre profils de vécu au travail

Vécu professionnel		Dimension eudémonique (Travail pensé)	
		<i>Négative</i>	<i>Positive</i>
Dimension hédonique (Travail ressenti)	<i>Positive</i>	Insouciance (Travailleur <i>gâté</i>)	Bien-être (Travailleur <i>comblé</i>)
	<i>Négative</i>	Souffrance (Travailleur <i>damné</i>)	Frustration (Travailleur <i>frustré</i>)

- le travailleur *comblé* : ce profil concerne l'individu qui réussit au quotidien à conjuguer un idéal du travail positif à des conditions de travail satisfaisantes. Il a son « job » dans la peau : il aime passionnément son travail et son travail le lui rend bien, ce qui contribue fortement à son bien-être, et même à son bonheur...
- le travailleur *gâté* : ce salarié n'a pas un idéal de travail fort mais il dispose d'un emploi aux conditions de travail favorables et satisfaisantes, ce dont il n'a pas – ou plus – conscience. L'addiction à la satisfaction étant une composante du désir humain, elle lui en fait désirer toujours plus tout en le rendant plus sensible aux contrariétés.
- le travailleur *damné* : ce profil de travailleur cumule un idéal du travail négatif et une insatisfaction forte dans son emploi qui vient renforcer sa certitude que le travail n'est qu'une malédiction... C'est dans cette catégorie que l'on trouve potentiellement le plus de salariés susceptibles de souffrir du travail car ils ne trouvent que difficilement des facteurs de protection tant dans leur environnement professionnel que dans leurs « logiciel » de croyances, ce qui obère le développement de leur capital bien-être.
- le travailleur *frustré* : il a tellement idéalisé le travail qu'il subit défavorablement les insatisfactions de son travail qu'il rencontre au quotidien chez son employeur, jusqu'à les vivre comme une frustration permanente...

Annexe III : Découpage de l'entreprise en unités de travail

Tableau 13 : Découpage du site, Unité de travail U1

Nom de l'unité de travail	Services (code du service)	Postes (P)	Nombre de personnes travaillant au poste	Nombre de personnes travaillant dans l'unité
Administratif (U1)	Personnel et contentieux (S1)	Moyens généraux		
		RH + Contentieux		
		Gestionnaire des carrières		
	Auditeur interne (S2)	Auditeur interne		
	Comptabilité (S3)	Chef comptable		
		Comptable		
		Assistant comptable		
	Commercial (S4)	Chef division commercial		
		Chef de vente		
		Administrateur de vente		
		Assistant administrateur de vente		
		Commerciaux		
	Approvisionnement (S5)	Responsable bureau approvisionnement		
		Coursier - chargé d'achats		
	Trésorerie (S6)	Trésorier		
		Assistant trésorier		
Informatique (S7)	Informaticien			
Contrôle transit (S8)	Chef de vente export			

Tableau 14 : Découpage du site, Unité de travail U2

Nom de l'unité de travail	Services (code du service)	Postes (P)	Nombre de personnes travaillant au poste	Nombre de personnes travaillant dans l'unité
Technique (U2)	Administration de la production (S9)	Chef bureau de production		
		Administrateur de production		
		Réceptionniste		
		Savonnier		
		Boudineur		
		Mouleur		
		Ramasseur - en cartonneur		
		Colleur - classeur		
	Magasin (S10)	Magasinier principal		
		Assistant magasinier		
		chargeurs		
	Automobile (S11)	Mécanicien		
		Aide mécanicien		
		Chauffeur		
	Mécanique (S12)	Mécanicien		
		Électricien		
	Électricité (S13)	Électricien		
		Électronicien		
		Chaudronnier		
	Chaudronnerie (S14)	Soudeur		
Aide				
Responsable EQSE				
EQSE (S15)	Assistant EQSE			
	Laborantin			
	Agent d'entretien			
	Contrôleur de quart			
Contrôle quart (S16)	Contrôleur de quart			
Surveillance / gardiennage (S17)	Vigile			
	Policier			

Annexe IV : Trame d'évaluation des risques Professionnels

Unité de travail :											
Postes concernés :											
Risques identifiés	Descriptif du risque				Cotation Criticité			Mesures de prévention et de protection existantes	M	Rr	Mesures à mettre en place (Humaines / Organisationnelles / Techniques)
	Dangers	Situations dangereuses	Évènement dangereux	Dommages possibles	F	G	C	I O T			

I : individuelle(s)
O : Organisationnelle(s)
T : Techniques(s)

Annexe V : Risques identifiés dans les services

N°	Risques identifiés	Code du risque
1	Risque de chute de plain pied	RCHUP
2	Risque de chute de hauteur	RCHUH
3	Risque liés aux effondrements et chute d'objet	RECO
4	Risque lié à l'électricité	RE
5	Risque lié au l'énergie	REN
6	Risque d'incendie et d'explosion	RIE
7	Risques psychosociaux	RPS
8	Risques liés aux écrans et équipements de travail	REET
9	Risques liés aux ambiances physiques	RAMP
10	Risques liés aux circulations internes	RCI
11	Risques liés à l'activité physique	RACP
12	Risques liés aux vibrations	RV
13	Risques chimiques et substances dangereuses	RCHI
14	Risques biologiques	RB
15	Risques liés au manque d'hygiène	RMH
16	Risques routiers et conduite d'engins	RRCE

Tableau 15 : Risques identifiés dans les services de l'Unité de travail U1

		Risques identifiés															
		RCHUP	RCHUH	RECO	RE	REN	RIE	RPS	REET	RAMP	RCI	RACP	RV	RCHI	RB	RMH	RRCE
U1	Personnel et contentieux (S1)	Moyens généraux (P1)	X				X	X	X	X	X					X	X
		RH + Contentieux (P2)	X				X	X	X	X	X					X	X
		Gestionnaire des carrières (P3)	X				X	X	X	X	X					X	X
	Audit interne (S2)	Auditeur interne (P4)	X				X	X	X	X	X					X	X
	Comptabilité (S3)	Chef comptable (P5)	X				X	X	X	X	X					X	X
		Comptable (P6)	X				X	X	X	X	X					X	X
		Assistant comptable (P7)	X				X	X	X	X	X					X	X
	Commercial (S4)	Chef division commercial (P8)	X				X	X	X	X	X					X	X
		Chef de vente (P9)	X				X	X	X	X	X					X	X
		Administrateur de vente (P10)	X				X	X	X	X	X					X	X
		Assistant administrateur de vente (P11)	X				X	X	X	X	X					X	X
		Commerciaux (P12)	X				X	X	X	X	X					X	X
	Approvisionnement (S5)	Responsable bureau approvisionnement (P13)	X				X	X	X	X	X					X	X
		Coursier - chargé d'achats (P14)	X				X	X	X	X	X					X	X
	Trésorerie (S6)	Trésorier (P15)	X				X	X	X	X	X					X	X
		Assistant trésorier (P16)	X				X	X	X	X	X					X	X
	Informatique (S7)	Informaticien (P17)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X
	Contrôle transit (S8)	Chef de vente export (P18)	X				X	X	X	X	X					X	X

Tableau 16 : Risques identifiés dans les services de l'Unité de travail U2

			Risques identifiés															
			RCHUP	RCHUH	RECO	RE	REN	RIE	RPS	REET	RAMP	RCI	RACP	RV	RCHI	RB	RMH	RRCE
U2	Administration de la production (S9)	Chef bureau de production (P19)	X	X	X		X	X	X		X	X			X		X	X
		Administrateur de production (P20)	X	X	X		X	X	X		X	X			X		X	X
		Réceptionniste (P21)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	
		Savonnier (P22)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	
		Boudineur (P23)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	
		Mouleur (P24)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	
		Ramasseur - en cartonneur (P25)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	
		Colleur - classeur (P26)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	
	Magasin (S10)	Magasinier Principal (P27)	X	X	X				X		X	X	X		X		X	
		Assistant magasinier (P28)	X	X	X				X		X	X	X		X		X	
		Chargeurs (P29)	X	X	X				X		X	X	X		X		X	
	Automobile (S11)	Mécanicien auto (P30)	X				X		X		X	X	X		X		X	
		Aide mécanicien auto (P31)	X				X		X		X	X	X		X		X	
		Chauffeur (P32)	X				X		X		X	X	X	X	X		X	X
	Mécanique (S12)	Mécanicien (P33)	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X		X	
		Électromécanicien (P34)	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X		X	
	Électricité (S13)	Électricien (P35)	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X		X	
		Électronicien (P36)	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X		X	
	Chaudronnerie (S14)	Chaudronnier (P37)	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X		X	
		Soudeur (P38)	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X		X	
		Aide (P39)	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X		X	
	EQSE (S15)	Responsable EQSE (P40)	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X		X	X
		Assistant EQSE (P41)	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X		X	
		Agent d'entretien (P42)	X	X		X		X	X		X	X	X		X	X	X	
		Laborantin (P43)	X	X		X	X	X	X		X	X			X		X	
	Contrôle quart (S16)	Contrôleur de quart (P44)	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X		X	
	Surveillance / gardiennage (S17)	Vigile / Policier (P45)	X						X		X	X			X		X	

Annexe VI : Attestation de Fin de Stage Professionnel



NOSA. SARL

Capital : 605 Millions F CFA
N° Contribuable : M069800009787F
R.C/YAO/2012/M
B.P : 5524 YAOUNDE
TEL: +237 22 31 28 68/22 03 48 19 – FAX: +237 22 31 13 79
Email: savonosa@yahoo.fr

Yaoundé, le 30 Juillet 2014

ATTESTATION DE FIN DE STAGE PROFESSIONNEL

Réf : 104/DG/DAF/BA/2014/07-30

Vous soussignés **NOUMSI SAMUEL**, Directeur Général de la **NOSA**, certifie que Monsieur **NGOS JEAN Theodore**, a effectué un Stage Professionnel dans notre entreprise du 01 Avril 2014 au 31 Juillet 2014.

Ce stage s'est effectué au service EQSE sous l'encadrement du Responsable du dit service sur le thème suivant :

- **Amélioration de la performance de l'entreprise par l'intégration de la Sante et la Sécurité au travail. « Cas de la Société NOSA SARL »**

Cette attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit. 

Fait à Yaoundé, le 30 Juillet 2014



NOUMSI SAMUEL

Le Directeur General

Huileries – Détergenterie – Savons de ménage et toilette – Récupération glycérine
Siège social : YAOUNDE - CAMEROUN

Annexe VII : Fiche individuelle d'évaluation



SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Fiche individuelle d'évaluation
PR7-EN4

PILOTE :
Service stage / RP

Date VALIDATION :
17/06/2013

Date APPLICATION:
17/06/2013

Version 3

PAGE 1/2

STAGE EN ENTREPRISE
Promotion : 2013 - 2014

FICHE INDIVIDUELLE D'EVALUATION

NOM PRENOM DU STAGIAIRE	Classe/Filière
NGOS Jean Théodore	Master 2 MEO_QHSE

STRUCTURE D'ACCUEIL
NOJA SARL

Le maître de stage attribue au stagiaire une note A, B, C et D (cocher la case correspondante), au regard le cas échéant des critères indicatifs donnés.

	A	B	C	D
Le stagiaire s'est vraiment intégré à la structure.	x			
Le stagiaire a participé effectivement au travail d'équipe.	x			
Le stagiaire a été un élément moteur et convaincant dans l'équipe.		x		
Le stagiaire a souvent trouvé des solutions originales et a su les justifier.		x		
Le stagiaire pose des questions pertinentes et approfondit l'analyse.	x			
Le stagiaire a fait preuve d'un esprit méthodique.	x			
Le stagiaire a su analyser les problèmes.	x			
Le stagiaire a toujours perçu les applications pratiques et leur réalisation.	x			
Le stagiaire a toujours mené son travail jusqu'à l'aboutissement.	x			
Le stagiaire a toujours respecté les contraintes de travail.		x		
Le stagiaire a toujours obéi et respecté la hiérarchie dans la structure.	x			

A : Très bien >=16	B : Bien [14 – 16[C : Assez-Bien [12 – 14[D : Faible < 12
---------------------------	---------------------------	---------------------------------	------------------------

NOTE ATTRIBUEE

17.5 / 20

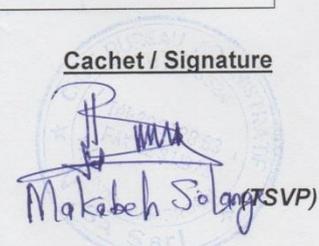
APPRECIATIONS SUR LE COMPORTEMENT GENERAL DU STAGIAIRE

Assidue et ponctuel. Bon comportement en général.

L'évaluateur est prié de transmettre la présente fiche dûment remplie et sous pli fermé au stagiaire ou à défaut l'envoyer à :

M. Le Directeur adjoint des Formations et de l'Innovation Pédagogique, chargé du Cycle Master ou Mme la Chargée des Stages

Cachet / Signature



■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
Fondation 2iE - Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO – IFU 00007748B
 Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-educ.org - www.2ie-educ.org