

Analyse des pratiques du management de conformité de la SST : cas des entreprises industrielles de Ségou

Analysis of OHS conformity management practices: case of industrial companies in Ségou

Oumar TANGARA

Auteur principal

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

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

Thierno Boubacar BAGAYOKO

Médecin du travail à l'Hopital Nionankoro Fomba de Ségou

Ibrahim DIARRA

Médecin du travail à l'Hopital Nionankoro Fomba de Ségou

Samba DIOP

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

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

Mne Oulalé Rokiatou TRAORE

Ingénieur en Agronomie et Directrice de la Maison de la Femme et de l'enfant de Ségou

Date de soumission : 22/03/2024

Date d'acceptation : 08/05/2024

Pour citer cet article :

TANGARA O. & al. (2024) «Analyse des pratiques du management de conformité de la SST : cas des entreprises industrielles de Ségou», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 695- 716

Résumé :

Cet article contribue à l'étude du management de conformité des entreprises industrielles en analysant la gestion des risques SST, la gestion stratégique et opérationnelle de la SST en vue de comprendre la qualité de la maîtrise de conformité et des risques SST. Qu'avec les risques dans les entreprises industrielles, la conformité réglementaire a un impact considérable sur les risques existants en SST ainsi que le bien-être des travailleurs. Autrement dit, le management de conformités par nos entreprises doit être performant, répondre à la conformité stratégique et opérationnelle, et celle des risques pour la maîtrise des risques SST. Toutefois, il présente les résultats d'une recherche menée auprès des travailleurs de trois entreprises industrielles pour évaluer la maîtrise des risques SST. Bref, ces résultats ont été collectés à travers les entretiens collectifs, fournissent un matériel solide pour influencer ces entreprises à aller vers la performance. Enfin, cet article valide que la qualité du management de conformité est associée à la conformité de la gestion stratégique et opérationnelle et celle de la gestion des risques SST, et propose dans les perspectives un modèle d'analyse du management de conformité.

Mots-clés : management ; conformité ; santé et sécurité au travail (SST) ; maîtrise ; risque.

Abstract :

This article contributes to the study of conformity management of industrial companies by analyzing OHS risk management, strategic and operational OHS management with a view to understanding the quality of conformity control and OHS risks. With the risks in industrial companies, regulatory conformity has a considerable impact on existing OHS risks as well as the well-being of workers. In other words, conformity management by our companies must be efficient, respond to strategic and operational conformity, and that of risks for the control of OHS risks. However, it presents the results of research carried out among workers in three industrial companies to assess the management of OHS risks. In short, these results were collected through collective interviews, providing a solid material to influence these companies to move towards performance. Finally, this article validates that the quality of conformity management is associated with that of strategic and operational management and that of OHS risk management, and proposes in the perspectives a model for analyzing conformity management.

Keywords: management; conformity or compliance; occupational health and safety (OHS); mastery; risk.

INTRODUCTION

Le management de conformité en SST est un sujet intéressant pour comprendre la complexité du travail, les types de risques, et voir comment les difficultés sont traitées en matière de la santé et de la sécurité au travail. Ce management s'appuie sur le droit de la SST qui est un cadre contraignant, régulateur et porteur de valeurs et de principes pour guider les actions, orienter les organisations et les acteurs qui sont en responsabilité de répondre aux questions liées aux risques (individuels ou collectifs). De ce fait, à travers beaucoup d'auteurs, il existe plusieurs écrits antérieurs qui ont fait de leur préoccupation directement ou indirectement l'analyse du management du cadre juridique de la SST et plus le management de conformité dans le domaine de la SST. Toutefois, ces écrits ayant abordé le concept « conformité » ont porté soit sur la conformité réglementaire soit la conformité sociale. Pour cela, à la différence de ces écrits antérieurs, cet article traite certains manquements pour combiner, circonscrire notre analyse à la qualité de « *conformité juridico-technique* » et « *conformité juridico-stratégique et opérationnelle* ». Autrement dit, l'objectif de cet article est de répondre à la problématique suivante : comment les pratiques du management de conformité associent-elles à la qualité de la conformité stratégique, opérationnelle et des risques SST ?

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

1. Cadre théorique de l'étude

1.1. Revue de la littérature

La Théorie de la Régulation Sociale (TRS) s'inscrit dans l'histoire et les différents courants de la sociologie, mais sa pertinence est aussi perceptible pour la compréhension des organisations et des sociétés contemporaines. Ainsi, l'analyse des régulations sociales représente un enjeu crucial pour la compréhension des phénomènes d'appropriation que nous nous sommes inscrits dans cette étude.

La littérature, à travers plusieurs chercheurs, atteste que le cadre juridique occupe une place non négligeable pour la santé et la sécurité des travailleurs. En effet, une panoplie de recherches a mis en évidence la pertinence du cadre juridique en matière de la santé et de la sécurité au

travail. Autrement dit, des recherches antérieures ont parlé de l'importance capitale de la conformité réglementaire et sociale dans le cadre de la prévention des risques professionnels. A ce titre, certains chercheurs ont montré que la conformité réglementaire est un facteur clé de la performance des entreprises industrielles. Ces chercheurs ont analysé les causes et l'effet dynamique des non-conformités sur l'entreprise (Désiré, E. Z. et al (2016), Mr. MOUDA Mohamed (2015), Jean-Paul Bardou, 2020). En plus, de nombreuses recherches ont montré que les accidents du travail s'expliquent le plus souvent par le non-respect de la réglementation en vigueur (Mr. MOUDA Mohamed (2015), MOKHTARI, O, & BARMAKI, L. (2018), Aouatef MAHFOUDH et al, 2019).

Par ailleurs, la maîtrise de la conformité à la législation en matière de santé et de sécurité au travail (SST) constitue plus que jamais l'un des enjeux majeurs du management dans les grandes entreprises, c'est en ce sens que des chercheurs comme (ESSEHMOUDI, A., & EL HAMMOUMI, M. 2015), (MOUDA, M. 2015), (Michel Wogue, 2016), (Michel Coutu, 2020) se sont intéressés aux études sur la contribution et la maîtrise des conformités réglementaires en matière de la santé et de la sécurité au travail. Concernant Habriche, B, (2016), Achraf ANGGAY, (2020), ANGGAY ACHRAF (2021) se sont penchés sur la conformité sociale comme facteur clé de l'épanouissement en matière de la santé et de la sécurité des travailleurs. Pour ceux, les irrégularités en matière de violation de la législation sociale sont très courantes au niveau des entreprises industrielles qui se manifestent par le non-respect de ladite législation sociale. Or, celle-ci exige à ce que l'entreprise doive respecter les dispositions légales relatives aux droits humains, la liberté syndicale, le dialogue social, la durée du travail, le salaire, le droit à la formation continue, à la couverture sociale et à la protection de la maternité ainsi que d'autres aspects plus généraux comme l'engagement sociétal, la protection de l'environnement...

1.2. Proposition du modèle d'analyse

Dans cet article, nous allons présenter un modèle d'analyse des pratiques du management de conformité. Ce modèle est inspiré de l'approche de la régulation sociale et plus précisément de la régulation de contrôle et vise également l'évaluation du processus de la maîtrise de conformité et des risques.

Tout d'abord, notre modèle cherche à évaluer, dans un premier temps, les références obligatoires pour la conformité et leurs caractéristiques (documents et instruments juridiques en SST), le processus de la veille de la conformité, les succès de la maîtrise de conformité et

des risques. Pour ce faire, nous avons adopté un type modèle d'analyse propre à nous qui porte sur trois niveaux d'analyses à savoir :

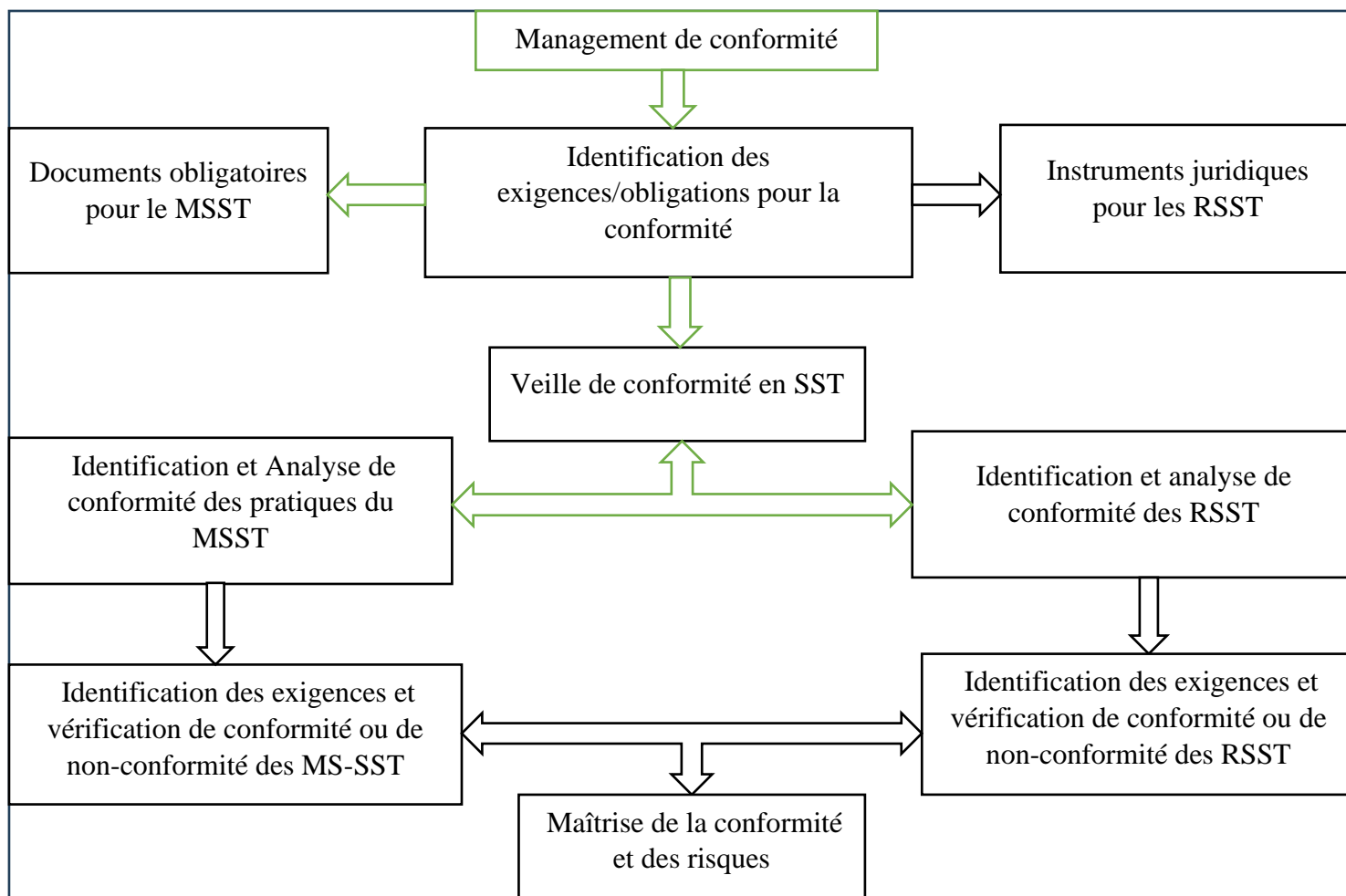
Le premier niveau d'analyse porte sur les références obligatoires pour le management de conformité en matière de la SST, il s'agit d'évaluer la qualité des documents et instruments juridiques en SST c'est-à-dire identifier et apprécier en nombre et qualité ces références en SST dans lesquelles les entreprises font usage pour le management de conformité.

Concernant le niveau d'analyse de la veille de conformité, ce modèle étudie, dans un premier temps, la veille de conformité via l'identification et l'analyse de la conformité des pratiques du management des risques et des stratégies de l'entreprise. En secundo, notre modèle d'analyse apprécie la veille de conformité à travers l'identification des exigences et la vérification de la conformité ou de la non-conformité liées aux pratiques du management des risques et des stratégies de l'entreprise.

Et le dernier niveau d'analyse réfère à la maîtrise de la conformité et des risques, c'est-à-dire : au contexte managérial de la protection des travailleurs, leurs conditions de travail et les pratiques préventives de SST. Ce niveau d'analyse est inhérent à l'analyse de la conformité des caractéristiques du travail, mesure la conformité des différentes variables étudiées dans le but de voir leur performance (qualité).

Pour terminer, nous estimons que le modèle que nous avons proposé peut être utilisé comme un outil de contrôle pour l'évaluation de management de la conformité dans divers secteurs. Il permet aux gestionnaires de s'informer sur les caractéristiques juridiques et documentaires disponibles, les niveaux de conformité en santé-sécurité de l'organisation.

Figure N°1 : Modèle d'analyse proposé pour le management de la conformité en SST



Source : Auteur principal

Cette figure explique le processus d'analyse du management de conformité de la SST selon notre approche théorique auprès d'une organisation ou entreprise. Elle présente les différentes parties pour répondre les pratiques du management de conformité en matière de la SST.

2. METHODOLOGIE

De prime abord, notre étude s'inspire de la régulation sociale et plus précisément la régulation de contrôle. Elle s'intéresse spécifiquement à la notion de règle. Pour **Jean-Daniel Reynaud**, la règle est un principe organisateur (Reynaud J.D., 1997 in Bréchet 1, J. P, 2008). Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. En plus, notre cadre philosophique défini s'inscrit dans un paradigme compréhensif car tout travail de recherche nécessite au préalable la définition d'un positionnement du chercheur par rapport à un paradigme qui va, à son tour, conditionner les

méthodes et techniques à mobiliser. Pour cela, nous avons privilégié une méthode qualitative en vue de faire une étude exploratoire pour comprendre les pratiques du management de conformité en SST. Ensuite, la méthodologie choisie est celle de l'entrevue personnelle et collective qui constitue une méthode de recherche pertinente lorsque nous cherchons à obtenir une information détaillée sur les opinions, les pensées, les expériences et les sentiments des enquêtés. Elle s'avère utile si le sujet de la recherche comporte des points qui exigent une interrogation complexe et plus poussée. Aussitôt, les observations se sont déroulées au moment des entretiens, ont conduit au constat et à la collecte des données factuelles. Il s'agissait d'observer l'existence de tous les documents et instruments juridiques utilisés pour la SST. Enfin, la participation des entretiens collectifs a touché des acteurs comme les délégués du personnel, CHS, le syndicat, le service RH, Directeurs ou représentants et le service juridique. Autrement dit, nous avons réalisé trois entretiens collectifs avec un effectif variant de 6 à 8 personnes, et au total, par la voix de 21 personnes. Par conséquent, la technique d'observation a conduit les participants à la même voix car nous avons travaillé exclusivement sur les outils juridiques et documents existants, vus et observés que disposent les différentes entreprises enquêtées au cours du passage de notre enquête sur terrain

Aussitôt, pour avoir les données, nous avons utilisé quatre grilles d'analyse travers un focus group par entreprise. Et pour l'analyse des données, nous avons procédé à la transcription des données sur le logiciel SPSS pour obtenir les données qualitatives puis à l'analyse des données par thématique. Bref, ce travail a duré une période de six (6) mois.

3. RESULTATS

Dans cet article, l'enquête réalisée nous a permis de présenter les résultats suivants :

3.1. Résultats sur les instruments juridiques, documents/affiches utilisés pour la SST

Avant de collecter et analyser les données, nous avons retenu deux grilles d'analyse comportant les modalités « Oui » et « Non » pour voir l'existence des instruments juridiques et documents utilisés en SST, puis la fréquence d'utilisation à partir d'une légende présentant comme suit :
Toujours : 1, Souvent : 2, Jamais : 3 et Ne sais pas : 4.

Tableau N° 1 : Analyse et évaluation des questions abordées dans les deux premières grilles d'analyse sur les outils juridiques et les documents/affiches en SST

Questions abordées sur la connaissance des instruments/outils juridiques existants des entreprises							
Code	Avis des participants						
	Oui	Non	Total	Fréquence d'utilisation			
				1	2	3	4
Q1	71,43%	28,57%	100%	100%	0%	0%	0%
Q2	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q3	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q4	100%	0%	100%	100%	0%	0%	0%
Q5	100%	0%	100%	100%	0%	0%	0%
Q6	100%	0%	100%	100%	0%	0%	0%
Q7	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q8	38,10%	61,90%	100%	100%	0%	0%	0%
Q9	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q10	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Questions abordées sur la connaissance des documents obligatoires et affiches existants des entreprises							
Q11	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q12	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q13	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q14	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q15	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q16	71,43%	28,57%	100%	100%	0%	0%	0%
Q17	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q18	38,10%	61,90%	100%	100%	0%	0%	0%
Q19	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q20	38,10%	61,90%	100%	100%	0%	0%	0%
Q21	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q22	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q23	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q24	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q25	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q26	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q27	100%	0%	100%	100%	0%	0%	0%
Q28	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%

Source : L'enquête de l'étude

D'après nos résultats, nous constatons que les trois entreprises possèdent peu d'instruments juridiques dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. Lors de nos collectes et analyses des données, nous avons remarqué que les trois entreprises enquêtées utilisent seulement cinq (5) instruments juridiques en SST. Ainsi, 71,13% des répondants, soit les 2/3 des entreprises, ont affirmé que leur entreprise travaille moins avec un règlement contre la voix

de 28,57% des répondants représentant une entreprise. Et pour la fréquence d'utilisation, les répondants ont indiqué la modalité «1» pour l'application de leur règlement intérieur.

En plus, 100% des répondants ont affirmé que leur entreprise ne dispose pas et ne travaille pas avec les directives et les lois relatives à la SST. Quant aux décrets, arrêtés et les codes, 100% des répondants ont signalé qu'ils travaillent avec ces instruments juridiques et la fréquence d'utilisation de ces instruments juridiques se classe dans la modalité « 1 ». Ensuite, pour la norme ou le référentiel, 28,10% des répondants, soit les 1/3 des entreprises, ont affirmé que leur entreprise travaille moins avec une norme (ISO : 9001) contre la voix de 61,70% des répondants représentant deux entreprises et la fréquence d'utilisation du taux 28,10% se classe dans la modalité «1». Enfin, 100% des répondants ont indiqué que leur entreprise ne dispose pas et ne travaille pas avec les circulaires, conventions, recommandations relatives à la santé et à la sécurité au travail (SST). Bref, connaissant ces résultats, nous concluons que la qualité des instruments existants est lacunaire pour répondre convenablement aux besoins de la SST.

Concernant l'analyse des documents/affiches disponibles, l'enquête auprès de trois entreprises nous donne seulement quatre (4) documents utilisés quotidiennement. Selon les données collectées, par la voix de 71,43% des répondants soit 2/3 des entreprises contre 28,57% ont affirmé l'utilisation du registre de sécurité par leur entreprise. En plus, 38,10% soit 1/3 des entreprises contre 61,90% ont affirmé respectivement aussi l'utilisation de la fiche de sécurité au poste de travail et de l'affiche des coordonnées de l'inspection de travail, de la médecine du travail et des services de secours. Et, pour l'affiche d'interdiction de fumer, 100% des répondants de nos trois entreprises enquêtées ont signalé la présence de cette affiche et sa fréquence d'utilisation se classe comme les taux (71,43%, 38,10%) dans la modalité « 1 ».

Cependant, 100% des répondants des trois entreprises ont affirmé que leur entreprise ne dispose pas le document unique de l'évaluation des risques, le registre santé et sécurité au travail, le registre du danger imminent, le registre de sécurité d'incendie, le plan de prévention des risques psychosociaux, la fiche individuelle de pénibilité, l'affiche des exemplaires des conventions collectives et accordes applicables, les horaires collectifs des travailleurs par mois, les textes relatifs à l'égalité sexe, l'affiche des consignes de sécurité en cas d'incendie, l'information sur les repos collectifs et l'ordre de départ en Congés, l'affiche des consignes générales de sécurité, l'affiche des services d'urgence, le registre médical des travailleurs... Autrement dit, nous estimons que la qualité des documents/affiches (en nombre) utilisées par nos entreprises enquêtées doit être améliorée pour répondre aux exigences des questions liées à la santé-sécurité au travail

3.2. Résultats sur la gestion de conformité des risques de l'entreprise

Pour collecter les données sur management ou gestion de conformité des risque (s), nous avons utilisé une troisième grille d'analyse comportant un cadre d'appréciation comportant les modalités « Oui » et « Non », la précision de la nature du texte et sa date de mise en œuvre, les mesures correctrices prises et la date de non-conformité en cas pour la modalité « Non ». Aussitôt, pour situer la conformité ou la non-conformité, nous avons travaillé avec une légende comportant comme suit : 1 : [0-1 an] ou Récent ; 2 :] 1 an plus à 5 ans[ou Peu ancien ; 3 :] 5 ans plus à 10 ans]. Bref, la non-conformité est aussi observée partout où il y a des insuffisances réglementaires constatées vis-à-vis de certains risques.

Tableau N°2 : Analyse et évaluation des questions abordées dans la troisième grille d'analyse sur le management ou la gestion de conformité des risques.

Questions abordées sur le management de conformité des risques											
Code	Avis des participants										
	Oui	Non	Total	Période de conformité			Total	Période de non-conformité			Total
				1	2	3		1	2	3	
Q1	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q2	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q3	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q4	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q5	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q6	33,33%	66,67%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	100%	100%
Q7	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%

Source : L'enquête de l'étude

Nous présentons ici, les résultats obtenus de notre traitement des données qualitatives. Ces résultats analysent la qualité de la gestion conformité des risques, c'est-à-dire vérifient si la conformité des différentes « familles de risques » est bien maîtrisée. Donc, partir de ce travail exploratoire sur les « grandes familles des risques », nous avons catégorisé ces familles à 7 niveaux pour établir un diagnostic sur l'existence des textes, la fréquence de conformité et la fréquence de non-conformité dans le cadre de la gestion des risques en SST. Ces résultats par « grande famille des risques » peuvent être présentés comme suit :

De prime abord, nous remarquons dans les résultats de trois entreprises enquêtées qu'il existe des mesures visant à gérer directement ou indirectement la « famille de risques chimiques ». Ainsi, 100% des répondants des trois entreprises enquêtées ont mentionné que leur entreprise dispose certaines mesures pour la protection contre les risques chimiques dans le code de travail. Dans l'application de l'article : L.170 du code de travail, nous constatons que des

mesures sont prises pour la protection contre les risques chimiques soit directement, soit indirectement (voir articles : D.170.4, 12, 17, 18, 19, 22, 23, 25, 26, 27). Autrement dit, ces mesures visent à garantir la protection contre les intoxications chimiques et les incendies-explosives dus aux réactions chimiques dangereuses. Selon les réponses données des trois entreprises (soit 100%), la fréquence de la conformité de ces dispositifs ou mesures de protection se classe dans la modalité [5-10]. Cependant, nous remarquons aussi l'absence de la réglementation expresse de l'évaluation des risques chimiques, des mesures techniques et organisationnelles, de contrôle des risques chimiques (exposition) et surtout des dangers liés aux propriétés physico-chimiques, toxicologiques, éco-toxicologiques et dangers des produits synthétisés... Par conséquent, ces risques chimiques ne sont pas expressément pris en compte par les textes existants, les entreprises enquêtées qui sont en non-conformité depuis leur création.

Concernant la « *famille des risques physiques* », nous remarquons que 100% des répondants des entreprises (A, B et C) ont déclaré que leur entreprise utilise des instruments juridiques, des prescriptions contre certains risques physiques à savoir : article D.170.21 pour les risques liés à l'électricité et les articles D.170.6, 17 et 20 pour les risques liés aux milieux chaud et froid. Et pour la fréquence, 100% des répondants des entreprises (A, B et C) classent leur entreprise dans la modalité [5-10] par rapport à l'application des prescriptions ou des mesures dans le cadre du management de la SST. Malgré l'existence de quelques mesures de prévention, nous constatons également au cours de notre passage que les trois entreprises (A, B et C) ne disposent aucune prescription existante même si elle est au Mali pour faire face aux risques liés à la vibration et à la surdité. En plus, nous observons que les risques comme les rayonnements (ionisants, électromagnétiques, infrarouges ou ultraviolets), les travaux sous pression... ne sont pas aussi règlementés. Par conséquent, ces entreprises travaillent en non-conformité depuis leur création.

Quant à la « *famille des risques biologiques* », 100% de nos répondants des trois entreprises (A, B et C) nous renseignent l'existence de quelques dispositifs juridiques relatifs à la prévention des risques biologiques. Selon eux, dans l'application du décret de code de travail malien via des articles : D.170.1, 2, 3, 4, 9, 10, 12 et articles : D.96.2, 4, 5, et 6 prévoient soit directement ou indirectement des mesures de protection contre certains facteurs biologiques en matière de la SST. En plus de ces articles, nous remarquons que les 2/3 disposent aussi, dans leur règlement intérieur, des mesures de protection contre les risques biologiques (articles 9, 20). Selon ces répondants, la fréquence de leur conformité se classe dans le variant [5-10].

Cependant, nous remarquons que les dispositifs réglementaires qu'utilisent ces entreprises sont lacunaires. Par conséquent, nous retiendrons qu'aucune des dispositions ne traite de façon expresse la classification des risques biologiques, l'évaluation des risques biologiques, l'information et la formation des salariés sur ces risques, le suivi individuel et médical pour les salariés exposés à ces risques biologiques. Bref, toutes ces entreprises restent en non-conformité depuis leur création.

Pour la « *famille des risques mécaniques* », 100% des réponses collectées auprès des enquêtés nous indiquent la réglementation de cette famille des risques mécaniques à travers les articles du code du travail, du décret. Selon eux, aussi bien dans l'application de l'article 170 du code de travail, ils estiment aussi que les articles D.170-1, 2, 3, 11, 24, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46 et D.189.6 du décret d'application de ce code de travail traitent directement ou indirectement les risques de chute, d'écrasement, de coupure et piqure, de projection de solides et liquides... Et selon toujours ces répondants, la fréquence de la conformité de ces dispositifs ou mesures de protection se classe dans la modalité [5-10]. Cependant, nous remarquons dans les différentes entreprises enquêtées l'inexistence des mesures réglementaires sur l'organisation et la veille de conformité de la manutention mécanique et manuelle, les vibrations mécaniques, les postures pénibles, etc. En plus, nous constatons aussi qu'aucune disposition réglementaire n'a été prise pour la fourniture des équipements adéquats, la formation, l'évaluation des risques liés à la manutention mécanique et manuelle, etc. Bref, ces entreprises sont aussi en non-conformité depuis leur création.

Au regard de la « *famille des risques psychosociaux* », 100% de nos répondants des entreprises (A, B et C) affirment travailler avec le décret d'application du code de travail qui prend en compte certaines mesures sur l'équipement professionnel, le stress professionnel, les violences et agressions au travail. A ce titre, des articles relatifs L.186, A.131-1, 2 ; D.86-6, 16, 17, 20, 21 ; D189-1, 2, 3, 4, 11, 19 ; L.318, 334 illustrent ces mesures. Selon ces répondants, la fréquence de la conformité de ces dispositifs ou mesures de protection se classe dans la modalité [5-10] c'est-à-dire depuis la création de leur entreprise. Cependant, nous remarquons qu'il n'existe pas à ce jour de réglementation spécifique applicable aux risques liés au harcèlement sexuel et au harcèlement moral. Bref, toutes ces entreprises restent en non-conformité depuis leur création.

En dehors de ces différentes familles des risques, les risques liés à « *la circulation et aux moyens de transport* » sont si peu réglementés dans le dispositif réglementaire enquêté. Mais, 33,33% représentant des enquêtés d'une entreprise contre 66,67% soit les 2/3 des entreprises

affirment appliquer leur règlement intérieur pour deux mesures de prévention (addictions et vitesse des conducteurs) issue de deux articles (12 et 20). Selon ces répondants, la fréquence de la conformité de ces mesures de protection se classe dans la modalité [5-10] et celle de non-conformité se classe aussi dans la modalité [5-10]. Cependant, les mesures réglementaires appliquées à la gestion du risque routier sont lacunaires. Ainsi, elles ne traitent pas les modes de déplacements (plans, suivi et contrôle), l'éducation et la formation pour éviter les addictions, la vitesse maximale..., l'évaluation du risque routier, le respect du code de la route, etc. Bref, toutes ces entreprises restent en non-conformité depuis leur création.

Enfin pour les risques liés à l'environnement, 100% de nos répondants des trois entreprises (A, B et C) affirment travailler avec le décret d'application du code de travail pour la réglementation des risques environnementaux à travers les articles D.170-1, 2, 3, 6, 7, 11. Autrement dit, ces mesures visent directement ou indirectement la pollution d'air, la pollution d'eau et la pollution du sol. Selon les répondants, la fréquence de la conformité de ces dispositifs ou mesures de protection est classée dans la modalité [5-10 ans] c'est-à-dire depuis la création de leur entreprise.

3.3. Résultats sur la conformité du management stratégique et opérationnel en SST

Comme la troisième grille d'analyse, nous avons présenté aussi dans la quatrième grille d'analyse un cadre d'appréciation comportant les modalités « Oui » et « Non », la précision de la nature du texte et sa date de mise en œuvre, les mesures correctrices prises et la date de non-conformité en cas pour la modalité « Non ». Aussitôt, pour situer la conformité ou la non-conformité, nous avons travaillé avec une légende comportant comme suit : 1 : [0-1 an] ou Récent ; 2 :] 1 an plus à 5 ans[ou Peu ancien ; 3 :] 5 ans plus à 10 ans]. Bref, la non-conformité est aussi observée partout où il y a des insuffisances réglementaires constatées vis-à-vis de certaines pratiques de management.

Tableau N°3 : Analyse et évaluation des questions abordées dans la quatrième grille d'analyse sur le management de conformité des pratiques stratégiques et opérationnelles en SST

Questions abordées sur le management de conformité des pratiques stratégiques et opérationnelles en SST											
code	Avis des participants										
	Oui	Non	Total	Période de conformité			Total	Période de non-conformité			Total
				1	2	3		1	2	3	
Q1	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Q2	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Q3	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q4	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q5	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q6	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q7	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Q8	38,10%	61,90%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	100%	100%
Q9	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%

Source : L'enquête de l'étude

Dans ce tableau d'analyse et d'évaluation des questions, 100% de nos répondants affirment l'absence de la réglementation de la gestion de la politique, de la planification de prévention, l'affectation des ressources, la définition des styles de leadership en matière de la SST. Par conséquent, nous concluons que ces entreprises ne sont pas en conformité dans les pratiques du pilotage stratégique de la SST depuis plus de] 5-10 ans].

Concernant l'analyse du pilotage opérationnel, nous avons classé en quatre catégories d'analyse nommées sous formes des pratiques managériales de la SST à savoir :

L'organisation du management de la SST, l'objectif de cette analyse est de voir la qualité de la réglementation des dispositifs organisationnels et surtout de la culture SST à travers le système de communication de nos entreprises enquêtées. Ainsi, selon les répondants des trois entreprises soit (100%), aucune réglementation n'a été stipulée dans les outils juridiques qu'elles utilisent dans le cadre de l'information, de la formation et de l'habilitation des travailleurs sur les risques liés à la santé et à la sécurité au travail mais c'est l'article L.282 du code de travail qui parle seulement de partager les décisions des réunions trimestrielles revêtant une portée éducative du personnel qui pourront faire l'objet d'information par voie d'affiche ou tous autres moyens. En plus, nous remarquons également qu'il n'existe pas de façon expresse un cadre réglementaire de l'ergonomie des postes de travail, des machines et matériels... dans les différentes entreprises enquêtées. Par conséquent, nous voyons que ces entreprises travaillent en non-conformité sur ces pratiques depuis plus de] 5-10 ans]. Quant à

la conception et l'aménagement des postes de travail, 100% des enquêtés disent qu'il existe quelques mesures pour traiter certains cas de l'ergonomie, sont en conformité de plus de]5-10 ans]. Il s'agit de : la propreté dans l'environnement de travail, la limitation du port de la charge, l'aération du milieu de travail parus dans les articles D.170-1, 6, 12, 13, 18 ; D.189-5, 13 et 23. Aussi, l'analyse de la planification du contrôle périodique en matière de la SST est nécessaire pour la vitalité de la survie de l'entreprise. Donc, regarder la qualité de la réglementation de celle-ci est aussi vitale pour elle. Après la collecte des données auprès des acteurs de la SST, 100% des enquêtés nous indiquent la présence de certaines mesures prises pour les vérifications et contrôles périodiques. Selon eux, cela illustre dans l'extrait des articles du D.170-25, 33, 35, 36, D.282-6, et RI.A-15, 21, visant directement ou indirectement la vérification et la maintenance des appareils et équipements de travail et ils sont en conformité depuis plus de] 5-10 ans]. Or, ces dispositifs réglementaires ne mentionnent en aucun cas du contrôle d'ambiance. Aussitôt, toujours selon les enquêtés (soit 100%), l'extrait de l'article D.86-7 prend en compte l'examen médical initial et la surveillance médicale périodique, et qui stipule que l'employeur fait procéder à l'examen médical du travailleur avant l'engagement définitif et le soumet aux visites périodiques de médecine du travail. Mais, pour ce qui est du suivi spécifique ou particulier, il n'existe pas une réglementation. Si les trois entreprises se sont conformées au respect de ces extraits d'articles depuis plus de]5-10 ans], nous comprenons aussi qu'elles ne sont pas en conformité par rapport à la gestion du contrôle d'ambiance et du suivi spécifique ou particulier depuis plus de]5-10 ans].

Pour ce qui est la mise en place du management de la SST, elle constitue une phase d'analyse importante de la conformité. C'est à cette phase qu'on doit sentir beaucoup la présence des dispositifs règlementaires, respecter les règles et consignes pour réduire considérablement les AT/MP dans le cadre du management de la SST. Ainsi, nous remarquons dans le tableau ci-dessus que 100% des répondants parlent la prise de certaines mesures de protection visant directement et indirectement les moyens d'intervention et de secours depuis leur création dans les articles D.170-25, 26 et D.282-6. En plus, pour ce même pourcentage (100%), nous constatons que les articles D.170-4, 11, 12, 21, 26, 29, 39, 46 et D.282-6 prennent quelques mesures pour la gestion des équipements de protection individuelle et collective qu'ont travaillé les entreprises enquêtées. Ces articles visent directement et indirectement la mise en place de protection collective. Au regard de ces articles, une seule entreprise est conforme et pratique les articles RI.19 et 21 visant la mise à disposition et le port, l'entretien des EPI. Cependant, 61,90% contre 38,10% des répondants des trois entreprises affirment qu'ils ne

disposent pas de réglementation expresse sur la maîtrise opérationnelle en SST (la maîtrise de la sécurité des activités, la maîtrise des situations d'urgence, la maîtrise des achats et approvisionnements des produits et équipements, la maîtrise de la gestion documentaire). Et pour la conformité, nos répondants ont parlé de la modalité [5-10], ce qui illustre la non-conformité de ces entreprises pour la maîtrise opérationnelle depuis leur création.

Enfin, l'analyse de la pratique du management de la SST mise en œuvre joue un rôle important pour l'établissement d'inventaire des risques au niveau de chaque unité de travail et surtout la réduction des AT/MP. Nous remarquons dans les différentes réponses données par les enquêtés soit (100%) qu'il existe quelques mesures visant directement ou indirectement à l'analyse des situations de travail. Il s'agit de l'extrait de l'article D.170-33, 48 et l'article D.282-61 qui porte sur l'inspection et de l'enquête des cas d'accidents et leur fréquence de conformité se classe dans la modalité [5-10]. Quant aux audits, à l'analyse et l'évaluation des risques...ils montrent qu'aucun dispositif réglementaire n'a été pris pour cela et ces entreprises ne sont pas en conformité depuis leur création.

4. DISCUSSION

4.1. Résultats sur les instruments juridiques et documents/affiches utilisés en SST

L'analyse des supports obligatoires dans les entreprises à haut risque est pertinente pour comprendre leur niveau d'engagement stratégique et leur qualité du pilotage opérationnel des questions liées à la SST. Ainsi, notre analyse sur ces supports obligatoires rejoignent certaines parties des travaux de Rachid Abouettahir, (2013) ; Boudergui H ET Lounis K, (2021) Céline Chatigny et Jessica Riel, (2014) qui ont tenté de comprendre l'existence et la pertinence de ces supports obligatoires sur la question SST.

4.2. Résultats sur la gestion de conformité des risques :

Au vu du niveau élevé des exigences légales et sociales dans un environnement économique complexe, la mise en place et la gestion d'un dispositif de conformité efficace sont plus que jamais nécessaire pour les entreprises. Une conformité efficace réduit le risque de sanctions, de baisse des gains financiers, de dommages causés par les entreprises. L'engagement clair et visible de la direction en faveur de l'intégrité et du respect des lois revêt une importance centrale. Autrement dit, l'analyse de la maîtrise de conformité et celle des risques en matière de la SST constitue l'un des enjeux majeurs du management des entreprises. Ainsi, des chercheurs ont fait des analyses sur la conformité des risques chimiques (Guérolé Lefranc et al, 2013), risques physiques (Tisak et Turiel, 1984 in Marie-Axelle Granié et al, 2022), risques

biologiques (Guénoles Lefranc et al, 2013), risques mécaniques (Guénoles Lefranc et al, 2013), risques psychosociaux (Guénoles Lefranc et al, 2013), risques liés aux déplacements routiers (Granié, 2007, 2009, 2011 in Marie-Axelle , Guénoles Lefranc et al, 2013, Granié et al, 2022) risques environnementaux (Guénoles Lefranc et al, 2013).

4.3. Résultats sur la conformité du pilotage stratégique et opérationnel en SST :

4.3.1. Résultats sur la conformité du pilotage stratégique en SST

Nul ne peut nier le fait que de nos jours, la veille stratégique est devenue un domaine de recherche qui intéresse de plus en plus les gestionnaires et les chefs d'entreprises (Martinet, 1989 ; Reix, 2000). Par conséquent, au regard de la littérature, dans certaines parties des études antérieures, des chercheurs ont abordé la conformité au même titre que nous, relaté directement ou indirectement les obligations de conformité dans leur étude. Ainsi, dans le pilotage stratégique, certains chercheurs ont analysé la conformité de la politique de prévention (Hakima Miotti et al, 2010 ; Frédéric Juglaret, 2012), planification (Frédéric Juglaret, 2012), affectation des ressources économiques (Anne-Renée Gravel et al, 2012 ; Loosemore et Andonakis, 2007) et impact de la conformité du style de leadership et du capital humain [Bass, 1985 ; Clarke 2013 ; ESSABBAR Hicham et al, 2022] dans le domaine de la SST.

4.3.2. Résultats sur la conformité du pilotage opérationnel en SST :

L'analyse de la conformité du pilotage opérationnel est un élément indispensable qui permet de suivre, apprécier les décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs stratégiques. Dans cette recherche, nous nous sommes intéressés à classer le cadre du pilotage opérationnel comme suit :

Dans la littérature du domaine de la SST, clairement, le facteur « *organisation du travail* » apparaît comme un vecteur central des pratiques préventives du management de la SST sur lequel le manager doit absolument s'interroger. En se basant sur la littérature, nous remarquons que des chercheurs, dans certaines parties de leur travail, ont parlé de la conformité des exigences réglementaires concernant l'information, la formation, la conception et l'aménagement des postes de travail pour éviter les familles de risques et favoriser le climat SST (Thomas Audiffren, 2012 ; Frédéric Juglaret, 2012 ; Guénoles Lefranc et al, 2013).

Quant à la « *planification de l'évaluation* », nos résultats rejoignent plusieurs autres études effectuées sur l'analyse des obligations de la conformité des vérifications et contrôles périodiques, la surveillance médicale du personnel (Thomas Audiffren, 2012 ; Frédéric Juglaret, 2012 ; Guénoles Lefranc et al, 2013).

Concernant les « *pratiques de la mise en œuvre de la SST* », nos résultats rejoignent ceux des chercheurs qui ont analysé la conformité des moyens d'intervention et de secours (Thomas Audiffren, 2012 ; Frédéric Juglaret, 2012 ; Guénoles Lefranc et al, 2013), de la gestion des moyens de protection du personnel (Frédéric Juglaret, 2012 ; Guénoles Lefranc et al, 2013), de la maîtrise documentaire (Thomas Audiffren, 2012 ; Frédéric Juglaret, 2012 ; Guénoles Lefranc et al, 2013), de la maîtrise opérationnelle (Thomas Audiffren, 2012 ; Frédéric Juglaret, 2012 ; Guénoles Lefranc et al, 2013), la gestion des déplacements routiers (Thomas Audiffren, 2012 ; Frédéric Juglaret, 2012 ; Guénoles Lefranc et al, 2013) et la gestion environnementale (Guénoles Lefranc et al, 2013).

En fin, « *l'analyse des pratiques de la mise en œuvre de la SST* », est une pratique importante pour faire un inventaire global, une capitalisation de la situation de santé et de sécurité au travail. Ainsi, notre analyse va dans le même sens que celles de Thomas Audiffren, 2012, Frédéric Juglaret, 2012 et Guénoles Lefranc et al, 2013 qui ont étudié la conformité de l'analyse des risques professionnels afin de comprendre le climat organisationnel de la SST.

En résumé, contrairement aux écrits antérieurs, notre étude exploratoire réalisée à travers des grilles d'analyses et surtout de l'observation directe découvre des sources de non-conformité comme le faible engagement de l'entreprise (stratégique et opérationnel), l'absence de service adéquat et des spécialistes pour la gestion de conformité.

CONCLUSION

L'objectif de cet article était d'analyser un modèle théorique dans lequel nous nous inscrivons dans une approche qualitative exploratoire, compréhensive menée auprès de trois entreprises. Autrement dit, ce travail de recherche a tenté de définir si une association peut se faire entre le management de conformité, les risques, les stratégies et la maîtrise des risques SST. Après avoir collecté les données, il ressort que la qualité du management de conformité de l'entreprise est associée positivement ou négativement à la conformité des risques et des stratégies pour la maîtrise des risques SST. Cela se justifie par l'influence positive ou négative de la qualité du management de conformité, et c'est à travers son impact sur les étapes du processus de management de conformité à savoir : l'identification des références obligatoires pour la conformité, la veille de conformité et la maîtrise des risques SST. Par conséquent, la variable structurelle et humaine n'est pas à négliger dans ces processus du management de conformité de la SST car la veille de conformité se fait à l'aide d'une structure bien spécialisée, engagée

et les actions prises par les managers de conformité constituent donc une variable importante pour maîtriser les risques SST de l'entreprise.

Concernant la contribution managériale, notre modèle d'analyse proposé va permettre aux décideurs des entreprises de s'en inspirer pour faire de l'analyse du management de conformité de leur entreprise. Bref, ils complètent leurs outils de contrôles de gestion avec notre modèle d'analyse proposé en matière de la SST.

Quant aux limites, la première limite porte sur la collecte des données car nous avons analysé exclusivement les supports obligatoires existants, vus et observés que disposent les différentes entreprises enquêtées au cours du passage de notre enquête sur terrain. En plus, nous pouvons noter que cette étude exploratoire est réductible, dans certains contextes, en termes d'extrapolation des résultats de trois entreprises aux entreprises Maliennes, d'analyse des thématiques abordées dans les pratiques du management de conformité en SST.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

Abouettahir, R. (2013). *Management intégré: Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines* (Doctoral dissertation, Faculté des Sciences de TETOUAN) ;

Audiffren, T. (2012). *Contribution à la maîtrise des conformités légales en santé et sécurité au travail* (Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris) ;

Anggay, A. (2021). *Indicateurs de performance en conformité sociale marocaine entre exigences institutionnelles et pratiques en vigueur: cas des PME/PMI* (Doctoral dissertation, Université Abdelmalek Essaâdi, Tétouan (Maroc)) ;

Bardou, J. P. (2020). *Santé et sécurité au travail: de la complexité à l'effectivité. Proposition d'un guide de bonnes pratiques de prévention des risques professionnels* (Doctoral dissertation, Université de Bretagne Sud) ;

BASS, B. M. (1985) in ESSABBAR, H., HAISSOUNE, M., & TAJER, A. (2022). Leadership en matière de sécurité et comportements sécuritaires des employés. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5) ;

Boudergui H et Lounis K, (2021) La mise en place d'un Système de Gestion Santé Sécurité au Travail à l'aide d'un progiciel de gestion « SISTEMA AMBIENTE », (Master dissertation Université Batna 2- Mostefa Ben Boulaid) ;

CLARKE, S. (2013) in ESSABBAR, H., HAISSOUNE, M., & TAJER, A. (2022). Leadership en matière de sécurité et comportements sécuritaires des employés. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5) ;

Chatigny, C., & Riel, J. (2014). La santé et la sécurité des élèves en centre de formation professionnelle: approche, représentations, et genre. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (16-4) ;

Désiré, E. Z., Derick, M. T., & Pierre-François, P. D. (2016). Evaluation du niveau de prise en compte des aspects Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (QHSE) au sein d'une industrie pétrolière: cas de la SONARA.

ESSABBAR, H., HAISSOUNE, M., & TAJER, A. (2022). Leadership en matière de sécurité et comportements sécuritaires des employés. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5) ;

ESSEHMOUDI, A., & EL HAMMOUMI, M. (2015). La contribution de la culture de sécurité à l'amélioration de la sécurité des opérateurs de la maintenance.

Granié, M.-A. (2007), (2009) et (2011) in Granié, M. A., Eyssartier, C. H. L. O. E., Bel-Latour, L., Evennou, M., & Carnis, L. (2022). Interactions entre règles sociales de santé

publique: étude des liens entre le port du masque et les règles routières en temps de crise sanitaire. *Psychologie Française*, 67(4) ;

Gravel, A. R., & Malenfant, R. (2012). Gérer les risques liés au travail durant la grossesse. Vers un nouveau modèle de gestion de la santé et sécurité des travailleuses enceintes. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (14-2) ;

Habriche, B. Conformité Sociale : entretien avec Abdellah Chenguiti, Président national de l'Association des Gestionnaires et Formateurs du Personnel (A.G.F.P.) [en ligne]. Lavieeco.com, 18 Mai 2016 ;

Juglaret, F. (2012). *Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail* (Doctoral dissertation, Paris, ENMP) ;

Lefranc, G., Guarnieri, F., Rallo, J. M., Garbolino, E., & Textoris, R. (2013). *Apports de l'analyse de la conformité légale, de l'analyse des risques et du climat de sécurité à la construction de la culture de sécurité* (Doctoral dissertation, MINES ParisTech) ;

Loosemore, M., et Andonakis, N. (2007) in Côté, A. (2010). L'implantation des processus prescrits par le programme de prévention prévu à la loi sur la santé et la sécurité du travail du Québec et les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SGSST): une étude de cas dans un établissement du secteur manufacturier québécois ;

Mahfoudh, A., Bakhrouf, A., Rassas, I., Ammar, H., Bouzgarrou, L., Omrane, A., ... & Khalfallah, T. (2019). Influence of socioprofessional determinants on teachers' mental well-being. *G Ital Med Lav Ergon*, 41(3), 121-124 ;

Martinet, B. R. (1989) in Bessouh, N., & Seddiki, H. (2022). La Veille Stratégique Et Ses Effets Sur Le Processus D'innovation ;

Michel Coutu, Crises économiques, crise du droit du travail ? Quelques leçons de Weimar in *Droit et société* N° 104, Lextenso, 2020, pages 35 à 51 ;

Michel Wogue, gestion de la conformité règlementaire, 20ème Congrès de Maîtrise des Risques et de Sûreté de fonctionnement, Saint-Malo, 1-13 Octobre 2016 ;

Miotti, H., Guarnieri, F., Martin, C., Besnard, D., & Rallo, J. M. (2010). Préventeurs et politique de prévention en Santé Sécurité au Travail-Rapport AFNOR ;

MOKHTARI, O., & BARMAKI, L. (2018). Le système de management intègre qualité-sécurité-environnement (QSE): de la mise en place à l'audit, cas de la société nationale de la sidérurgie (SONASID). *Revue Economie & Kapital*, (13) ;

MOUDA, M. (2015). *Contribution à la maîtrise des conformités Sécurité au Travail dans les établissements industriels: Cas d'une filiale du Groupe Sonatrach* (Doctoral dissertation, Université de Batna 2) ;

Reix, R. (2000) in Bessouh, N., & Seddiki, H. (2022). La Veille Stratégique Et Ses Effets Sur Le Processus D'innovation ;

Reynaud J.D., 1997 in Bréchet 1, J. P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, (4) ;

Tisak, M. S., et Turiel, E. (1984) in Granié, M. A., Eyssartier, C. H. L. O. E., Bel-Latour, L., Evennou, M., & Carnis, L. (2022). Interactions entre règles sociales de santé publique: étude des liens entre le port du masque et les règles routières en temps de crise sanitaire. *Psychologie Française*, 67(4).