



Université Abderrahmane Mira de Béjaïa
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de Psychologie et d'Orthophonie

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Psychologie du travail, des organisations et GRH.

Thème :

**Les pratiques de la GRH et la santé au travail au sein de la SARL
ALL PLAST. Akbou, Bejaia.**

Réalisé par :

KIMBA DAGARA Issa

BELGHAZI MOHAND Chérif

Sous la direction de :

M.AMRANE Hacene

2022/2023



Université Abderrahmane Mira de Béjaïa
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de Psychologie et d'Orthophonie

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Psychologie du travail, des organisations et GRH.

Thème :

**Les pratiques de la GRH et la santé au travail au sein de la SARL
ALL PLAST. Akbou, Bejaia.**

Réalisé par :

KIMBA DAGARA Issa

BELGHAZI MOHAND Chérif

Sous la direction de :

M.AMRANE Hacene

2022/2023

Remerciements

« Toute reconnaissance à ALLAH »

Nous n'aurions pu réaliser ce travail sans le concours de différentes personnes que nous tenons ici à exprimer notre gratitude éternelle..

À notre encadreur M. AMRANE Hacene pour sa patience, ses critiques et orientations avisées ;

À nos familles, amis et proches pour leurs encouragements ;

À nos enseignants du département de Psychologie et d'Orthophonie ;

À la SARL ALL PLAST pour nous avoir acceptés en stage dans leurs locaux ;

Ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué à ce travail de quelque manière qui soit.

Dédicaces

Je dédie particulièrement ce modeste travail à toute ma Famille, ainsi qu'aux enseignants qui m'ont façonné le long de mon parcours académique.

ISSA

Dédicaces

En cet instant, je prends conscience que je ne serais pas arrivé jusqu'ici, si cela ne tenais qu'à moi. Et pour ceux ;

Je rends grâce à ALLAH le Miséricordieux et l'Omnipotent de m'avoir donné un environnement propice à ma réussite académique, et les compétences nécessaires.

Je dédie ce travail à ma très chère mère sans qui je n'aurais peut-être pas fait d'étude. Elle a toujours été derrière moi, à croire que c'était elle qui étudiait.

À mon binôme et camarade de cours, sans lequel ce mémoire n'aurais jamais vu le jour, et j'espère qu'il ne m'en voudra pas, du moins me pardonner, car je lui fais voir vert durant la réalisation de ce mémoire.

À mon encadrant, et enseignant M. AMRANE, pour son aide et ses judicieuses orientations. Il s'est toujours montré indulgent envers moi, et je lui en suis très reconnaissant.

À mes tantes et mes oncles, pour m'avoir toujours soutenu, que ça soit pour mes études, ou pour mes projets personnels. J'estime que j'ai beaucoup de chances de les avoir. Et j'espère pouvoir faire de même pour eux au moment opportun.

Mohand Cherif

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Glossaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....12

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

1. Raisons du choix du thème.....16
2. Objectifs de la recherche.....16
3. Problématique.....16
4. Hypothèses.....18
5. Définition des concepts.....19
6. Études antérieures.....20

Chapitre II : Les pratiques de la GRH

1. Définition du champ des pratiques de la GRH.....27
2. Activités centrales des pratiques de la GRH.....28
3. Modèles théoriques des pratiques de la GRH.....44
4. Condition de travail et santé au travail.....47

Chapitre III : La santé au travail

1. Généralités sur la santé au travail.....51
2. Dimensions de la santé au travail.....58
3. Outils de mesure et prévention de la santé au travail.....63
4. Approches théoriques.....66

Partie pratique

Chapitre IV : Méthodologie de terrain

1. Présentation de la SARL ALL PLAST.....	73
2. La préenquête.....	75
3. Méthodes et techniques utilisées.....	75
4. L'échantillon d'étude.....	77
5. La méthode d'analyse des données.....	80
6. Contraintes rencontrées.....	80

Chapitre V : Présentation, Analyse et interprétation des résultats

1. Présentation des données.....	83
2. Discussion et interprétation des résultats.....	86

Conclusion générale.....	91
---------------------------------	-----------

Liste des abréviations :

ANACT	Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail
BE	Bien-Être
BET	Bien Être au Travail
BEPT	Bien-Être au poste de travail
CT	Condition de travail
CV	Curriculum Vitae
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
DARES	Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des statistiques
DSM5	Manuel diagnostique et statistiques des troubles mentaux
INRS	Institut National de Recherche et de Sécurité
IBET	Indice de Bien-Être au Travail
IMET	Indice de Mal-Être au Travail
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
RPS	Risque Psychosocial
SNMG	Salaire National Minimal Garanti
SMIC	Salaire Minimum de Croissance
SPSS	Programme Statistique des Sciences Sociales
ST	Santé au Travail
SST	Santé Sécurité au Travail
TMS	Trouble Musculosquelettique

Listes des figures :

Numéro de la figure	Titre	Numéro de Page
N°1	Les étapes du recrutement	33
N°2	Les besoins de formation	36
N°3	Les phases du plan de formation	37
N°4	Pyramide de rémunération	42
N°5	Le modèle de Karasek	55
N°6	Le modèle de Lazarus et Folkman	58

Liste des tableaux :

Numéro du tableau	Titre	Numéro de Page
N°1	Importance de la gestion des carrières professionnelles	44
N°2	Dimensions correspondant à la sphère de référence et de directionnalisé	61
N°3	Répartition de l'échantillon selon le genre	77
N°4	Répartition de l'échantillon par catégories d'âge	78
N°5	Répartition de l'échantillon selon les niveaux d'instruction	78
N°6	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle	79
N°7	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	80
N°8	Corrélation entre la santé au travail et les pratiques de la GRH de la SARL ALL PLAST	83
N°9	Évaluation de la prise en compte de la santé au travail dans les pratiques de GRH.	84
N°10	Répartition de l'échantillon en fonction des questions pertinentes de la santé au travail dans les pratiques de la GRH à la SARL ALL PLAST.	84-85

Introduction générale

Le monde du travail connaît depuis la nuit des temps, bon nombre de bouleversements quant à ses principales préoccupations. Au cours des dernières décennies, son intérêt pour la question de la santé au travail a pris un tournant décisif et une nouvelle compréhension a émergé, mettant l'accent sur la prévention des risques psychosociaux (stress, burnout, troubles mentaux, etc.) liés au travail.

Historiquement, la santé au travail était principalement considérée comme une préoccupation relevant du domaine médical, axée sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles. Cependant, avec l'émergence du concept de gestion des ressources humaines dans les années 1960, la santé au travail a commencé à être perçue comme une dimension essentielle de la gestion du personnel. C'est ainsi qu'une relation naquit entre la ST et la GRH. Cette relation a évolué au fil du temps et la perception de la ST est passée d'une approche purement médicale à une approche plus holistique intégrant des dimensions psychologiques sociales et organisationnelles

Pour donner une définition aux pratiques de la GRH, nous diront qu'elles regroupent l'ensemble des politiques, procédures et actions mises en place par une organisation pour gérer et développer ses ressources humaines (recrutement, formation, gestion de carrière, etc.), y compris des activités rentrant dans la gestion de la ST. La ST quant à elle, peut être définie comme l'état physique, mental et social d'un individu en relation avec les éléments de son environnement de travail. C'est cette dimension organisationnelle qui confère à la GRH, le droit d'étude de la ST.

La santé au travail est aujourd'hui devenue une vraie préoccupation pour les entreprises qui reconnaissent de plus en plus l'importance de préserver la santé et le bien-être de ses employés non seulement pour des raisons éthiques, mais aussi en raison de leur impact sur la productivité et la performance globale de l'entreprise. C'est au vu de cette importance de la ST que nous avons décidé de nous intéresser à son étude à travers sa relation avec les pratiques de la GRH sous l'intitulé de la thématique « Les pratiques de la GRH et la santé au travail ». L'une des raisons principales du choix de la ST comme sujet d'étude est l'importance qu'elle continue à prendre aujourd'hui dans le monde du travail.

Afin de mener notre recherche suivant la démarche scientifique, nous avons structuré notre mémoire en deux parties notamment une partie théorique, et une partie pratique, que nous allons répartir ainsi:

Première partie de notre mémoire, la partie théorique sera constituée de trois chapitres dont : Le cadre méthodologique de la recherche qui est le premier, sera consacré à la circonscription du cadre du mémoire avec notamment les points suivants : les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés ainsi que les études antérieures. Quant au second chapitre intitulé Les pratiques de la recherche, il sera le lieu pour nous de faire un résumé exhaustif de la littérature sur les pratiques de la GRH, notamment en définissant les pratiques, en dégagant les activités centrales des pratiques de la GRH au sein de la SARL ALL PLAST (recrutement, formation, mobilité professionnelle, rémunération, gestions des carrières), puis en apportant quelques modèles théoriques pertinents à notre recherche, et enfin en offrant une analyse d'un exemple de pratique de GRH et son lien avec la santé au travail. Enfin notre troisième chapitre intitulé La santé au travail nous éclairera davantage avec une analyse poussée des recherches sur la ST. Nous entamerons ce chapitre avec une définition de la ST, son importance et des modèles de santé au travail. Puis, nous enchaînerons avec les dimensions de la ST (bien-être et détresse psychologique), les outils de prévention de la ST et les approches théoriques sur la ST.

Quant à la deuxième partie de notre mémoire dite partie pratique, elle sera en deux chapitres dont le premier « Méthodologie de terrain » offrira non seulement une description de la méthode scientifique que nous allons emprunter pour constituer notre échantillon et collecter nos données, mais aussi une description de la SARL ALL PLAST, entreprise et lieu de notre enquête. Le second chapitre sera pour présenter les données récoltées par l'enquête, puis le traitement l'analyse et l'interprétation des résultats que nous peindront ces données, afin de procéder à la vérification de nos hypothèses.

Ce mémoire est la consécration de tout un cycle avec pour fin, l'obtention d'un diplôme. Les recherches sur la santé au travail se multiplient chaque année dans le monde, et nous espérons que la nôtre sera à la hauteur et servira d'argument de poids pour sensibiliser davantage l'entreprise algérienne en particulier , à plus de rigueur sur les questions liées à la santé des travailleurs.

Partie théorique

Chapitre I :
Cadre méthodologique
de la recherche

1. Raisons du choix du sujet

Le choix d'un sujet de recherche n'est pas chose facile. C'est une étape cruciale et sensible qui oriente inextricablement toute la recherche et ses conclusions.

En effet, ce sujet nous l'avons construit au compte-goutte et de concert, avec notre encadreur. Il était important pour nous de composer une thématique qui reliera deux des dimensions fondamentales de notre spécialité à savoir la gestion des ressources humaines et la santé au travail. Notre penchant pour celle-ci s'est fait de lui-même pour plusieurs autres raisons :

- Le défi d'apporter notre contribution à 'enrichissement de la littérature sur la santé au travail ;
- La pertinence indéniable pour le monde du travail et les entreprises, de la problématique que traite notre sujet ;
- L'impact des résultats que notre étude mettrait en lumière ;
- Le besoin et la nécessité d'enrichir la littérature scientifique managériale algérienne en suscitant un regain d'attention pour cette problématique.

2. Objectifs de la recherche

L'objectif d'une recherche concerne les activités, l'intention et la finalité que le chercheur entend atteindre avec à son étude. Suivant l'objet de notre recherche et les hypothèses potentielles, les objectifs consistent donc à :

- Élucider un lien potentiel entre les pratiques de la GRH et la santé au travail ;
- Vérifier la santé au travail comme pratique de la GRH ;
- Exposer l'importance de la santé au travail pour les pratiques de la GRH ;
- Actualiser les connaissances sur les questions de pratiques de la GRH et santé au travail.

3. Problématique

La conjoncture du marché du travail oblige les entreprises à accorder une grande importance à la gestion des ressources humaines ainsi qu'au bien-être de ces dites ressources. Pour Gagnon Olivier et Arcand Guy (2011), la gestion des ressources humaines est une fonction de l'entreprise qui a pris une importance considérable ces dernières années sous les pressions de l'environnement extérieur. La GRH a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement, et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant. Pour que le personnel puisse atteindre les objectifs définis par l'organisation, un ensemble d'activités sont alors

envisagées et mises en place par la direction des ressources humaines. Ces activités dites « pratiques de GRH », sont définies par Schuller et Jackson (1987) comme un système qui attire, développe, motive, et retient les employés pour assurer la mise en œuvre efficace de la survie de l'organisation et de ses membres. Quant à Minbaeva (2005), il considère les pratiques de GRH comme un ensemble de pratiques utilisées par l'organisation pour gérer les ressources humaines en facilitant le développement des compétences spécifiques à l'entreprise, produire les rapports sociaux complexes et générer les connaissances pour créer à l'organisation un avantage concurrentiel.

Une étude à l'université du Québec menée par Fabi, Garand et Pettersen (1995) a identifié neuf (09) pratiques de RH dont les plus incontournables tournent autour de la planification des RH, le recrutement, la gestion des carrières, la formation et la santé et sécurité au travail. C'est l'une des rares études à avoir listé la santé au travail comme pratique de GRH.

En outre, pour parvenir à cet avantage concurrentiel dont faisait écho Minbaeva (2005) et pour optimiser la production du capital humain, le bien-être et la santé de ce capital humain s'avère des plus indispensable pour les pratiques de la GRH, car la GRH place au cœur de ses réflexions la question de l'humain au travail et de sa gestion. C'est dans ce sens que Chakoret et coll (2015) ont montré qu'après avoir longtemps été un point aveugle des travaux en GRH, les questions de santé au travail sont aujourd'hui devenues un objet de recherche au même titre que la gestion des carrières, le recrutement ou encore la motivation des collaborateurs.

Le comité mixte OMS-OIT (1995) définit la ST ainsi: « *la santé au travail s'articule autour de trois objectifs distincts: préservation et promotion de la santé du travailleur et de sa capacité de travail; amélioration du milieu de travail et du travail, qui doivent être rendus favorables à la sécurité et la santé, et élaboration d'une organisation et d'une culture du travail qui développent la santé et la sécurité au travail. Cette culture s'exprime, en pratique, dans les systèmes de gestion, la politique en matière de gestion du personnel, les principes de participation, les politiques de formation, et la gestion de la qualité.* ». La ST englobe donc les dimensions physiques et psychosociales du bien-être des travailleurs.

La santé au travail est une problématique primordiale pour les gestionnaires de ressources humaines. La GRH agit pour préserver la santé au travail car les entreprises ont une obligation non seulement juridique de protéger les travailleurs, mais aussi parce-que la santé au travail est un facteur indéniable de performance et de productivité au travail. Dans les milieux de travail, la croyance à l'effet qu'une personne heureuse et satisfaite soit plus performante au

travail est assez répandue (Fisher, 2003). L'intérêt pour cette relation n'est d'ailleurs pas nouveau. À cet égard, Quick (2004) réfère aux études de Hawthorne dans les années 1920-1933 qui avaient mis en évidence l'effet de certaines attitudes positives des employés sur leur performance au travail. Le courant des relations Humaines a poursuivi en ce sens en faisant la promotion de la santé au travail comme inducteur de performance (Lawler & Porter, 1967 ; Taris & Schreurs, 2009). L'intérêt des pratiques de la GRH pour la ST se trouvent ainsi justifié. Le problème central de notre étude peut être articulé autour de la manière dont la santé au travail est abordée par les gestionnaires de ressource humaine, ainsi la possibilité de considérer la ST comme pratique à part entière de la GRH.

Le but de notre recherche est donc de faire une revue de la littérature sur la question de la santé au travail et les pratiques de la GRH, ainsi que de déterminer le comment et la nature de la relation existante entre ces deux variables. A partir d'une analyse poussée des études portant sur le sujet, ainsi que des données relevant de notre étude, nous tenterons de répondre à la question centrale suivante :

La santé au travail est-elle également une pratique de la GRH ?

Autrement dit :

- Y'a-t-il une relation entre les pratiques de la GRH et la santé au travail ?
- Est-ce que la santé au travail est une pratique à part entière de la GRH ?

4. Hypothèses

Pendant une recherche, l'élaboration des hypothèses de travail représente très souvent une étape complexe sur le plan intellectuel. Selon Madeleine Grawitz (2002) : « *L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, elle tente à formuler une relation entre des faits significatifs* ». Il s'agit donc d'une pure supposition qui, une fois énoncée, peut être étudiée, confrontée, ou discutée de toute autre façon jugée nécessaire. C'est une étape importante à partir de laquelle sera planifiée la recherche.

La problématique ainsi élaborée, nous poserons les deux hypothèses suivantes :

- Il y'a une relation entre les pratiques de la GRH et la santé au travail.
- La santé au travail est une pratique de la GRH au sein de la SARL All PLAST.

5. Définition des concepts clés

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. Il s'agira ici de définir les concepts primaires évoqués dans les hypothèses, afin de contextualiser, de trouver les définitions qui correspondent à la thématique, et faciliter ainsi d'élucider les incertitudes et les zones d'ombre.

5.1 La gestion des ressources humaines :

Les auteurs Dolan et al (2002), ont défini la GRH comme « *L'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels* ».

Quant à Gankpa (2000), il définit la GRH comme l'ensemble des décisions tactiques et professionnelles, concernant des hommes exerçant une activité, généralement professionnelle, dans une entreprise à but lucratif ou non, par l'utilisation de certaines règles et techniques ainsi que par des moyens appropriés. Selon cette définition, l'homme est considéré à travers l'expression ressources humaines comme une « richesse » en ce sens qu'il possède de nombreuses capacités, que sont par exemple l'intelligence, le savoir-faire, la force physique, etc. Chaque capacité est considérée comme un moyen parce qu'il est un facteur de production qu'on peut combiner avec d'autres facteurs tel que le capital, pour produire et atteindre des objectifs au sein d'une entreprise. La GRH consiste donc à gérer efficacement ce capital, cette richesse que constitue l'homme au travail.

Ainsi, on retiendra que la GRH est l'ensemble des activités interdépendantes qui visent à attirer, retenir, motiver et développer les employés d'une organisation, tout en maintenant des relations de travail harmonieuses afin d'atteindre les objectifs d'affaires et développer un avantage concurrentiel.

- **Définition opérationnelle :**

La GRH consiste dans une organisation, à gérer et placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment opportun (Gauden ; 1994).

5.2 Les pratiques de la GRH :

Shuler et Macmilan (1984) ont identifié six pratiques de GRH notamment la planification, la dotation, l'évaluation, la rémunération, la formation et développement, et la relation au travail. Ces deux auteurs utilisent l'expression « *Besoins d'infrastructure* » pour décrire les pratiques de la GRH. Par besoins d'infrastructure, ils entendent les activités nécessaires pour une gestion efficace des ressources humaines d'une entreprise. Elles concernent donc tous les

aspects de la façon dont les individus sont employés et gérés au sein des organisations (Armstrong, 2012).

- **Définition opérationnelle :**

Les pratiques de la GRH sont les activités exercées dans une organisation pour gérer efficacement les employés (wikimemoire.net).

5.3 La santé au travail

L'OMS définit la santé au travail comme « *un état complet de bien-être physique, mental et social optimal résultant d'un milieu de travail sûr et salubre dans lequel les salariés peuvent exercer une influence sur leur propre travail et accomplir des tâches professionnelles motivantes* ». Cette définition exprime donc que la santé revêt trois dimensions fondamentales notamment celle relative à l'intégrité physique, la dimension de sérénité mentale et psychologique et la dimension sociale qui revoie à l'épanouissement dans les interactions sociales.

- **Définition opérationnelle :**

La santé au travail est une démarche interdisciplinaire, associant employés et employeurs dans le but de créer un lieu de travail propice au bien-être de tous les concernés.

6. Études antérieures

La rédaction des études antérieures n'est pas à négliger. C'est une étape qui oriente non seulement le chercheur, mais qui fournit également une base théorique de référence sur le sujet de la recherche.

6.1 Étude antérieure sur les pratiques de la GRH

- **Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique. Emmanuel Hounkou, 2011.**

6.1.1 Cadre conceptuel : la perspective pluridimensionnelle

Notons d'abord que l'analyse des corrélations canoniques est une méthode statistique, proposée en 1936 par Hotelling, surtout connue pour ses qualités théoriques, puisqu'elle englobe de nombreuses autres méthodes statistiques. Elle permet de décrire les relations linéaires qui existent entre deux ensembles de variables mesurées sur les mêmes individus. La recherche en gestion sur la relation GRH et performance a fait naître deux perspectives que sont la perspective unidimensionnelle et la perspective pluridimensionnelle. Dans la présente étude, nous optons pour la perspective pluridimensionnelle. Le choix de cette perspective se justifie

par la convergence de ses résultats. La perspective pluridimensionnelle a connu le développement trois différents modèles théoriques notamment celle universaliste, contingentielle et configurationnelle.

6.1.2 Objectif de l'étude

Cette étude avait pour but de vérifier si les pratiques de GRH sont des facteurs constitutifs de performances des entreprises béninoises. Pour ce faire ils ont étudié, les effets de 23 pratiques de GRH sur 9 indicateurs de performance. Ils ont mis en évidence l'approche pluridimensionnelle de la relation GRH et performance, à travers l'application de la méthode de coefficient canonique.

6.1.3 Résultats obtenus

L'hypothèse de travail, voulant quelles pratiques de gestion des ressources humaines soient positivement reliées aux différents indices de performances des entreprises béninoises s'avère être supportée par les résultats obtenus.

En effet les résultats indiquent que parmi les 23 pratiques de départ, il existe 3 combinaisons de pratiques qui ont des effets positifs sur divers indicateurs de performance. Ces 3 combinaisons sont issues d'un ensemble de 11 pratiques. Les pratiques se sont mutuellement renforcées, pour constituer des combinaisons, mieux des blocs constitutifs des performances étudiées. Il y a donc l'idée d'ajustement interne, l'idée de complémentarité, un effet de synergie qui se produit par la mise en œuvre de certaines pratiques dans les entreprises béninoises. Soulignons que l'existence de plusieurs couples, composés chacun de plusieurs pratiques de GRH et de plusieurs indicateurs, montre qu'il y a une interdépendance entre les pratiques de GRH. La mise en place d'une pratique doit améliorer la performance des autres. Cette interdépendance se remarque aussi au niveau des indicateurs. Chaque combinaison de pratiques de GRH agit sur plusieurs indicateurs de performances. L'influence de la relation s'observe dans les deux sens. Les pratiques de GRH influencent les indicateurs de performances étudiés. À leur tour les indicateurs de performance expliquent dans une moindre proportion, la variabilité de certaines pratiques de GRH.

À noter également que l'influence des pratiques de GRH sur les indicateurs de performance est beaucoup prononcée. S'il faut admettre que les pratiques de GRH exercent une influence positive sur les indicateurs de performance, il est vraisemblable de penser que la recherche de certaines performances peut aussi influencer l'implantation de certaines pratiques dans les entreprises. La nature des performances recherchées peut orienter le choix des pratiques

à implanter. La plupart des études empiriques ont occulté ce sens de la relation GRH et performances de l'entreprise. Il faut admettre qu'une entreprise qui réalise de meilleures performances peut davantage faire recours à des pratiques d'incitation pour maintenir voire accroître ses niveaux de performance. De même, les licenciements, les suppressions d'emplois sont souvent dues à des contre-performances.

6.2 Étude antérieure sur la santé au travail

- **La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels. Leclerc, Bourdrias, Savoie (2014)**

6.2.1 Cadre conceptuel

Cette recherche s'intéresse à l'enseignement primaire et secondaire où certaines caractéristiques de la tâche pourraient s'avérer un contexte propice à l'étude de relations bidirectionnelles entre la santé psychologique et la performance. En effet, il s'agit d'un milieu où une diversité de compétences est sollicitée et où une relative autonomie est laissée à l'enseignant (**Tardif et Lessard, 1999**), le tout dans un contexte où la relation interpersonnelle est omniprésente. En effet, dans un contexte de travail où les interactions sociales sont prédominantes, il est avancé que l'effet de la santé psychologique dans cette sphère aura vraisemblablement des conséquences sur la performance.

6.2.2 Objectif de l'étude

Une étude longitudinale est une méthode de recherche, qui en tant que tel, est un ensemble structuré de procédures permettant d'obtenir des informations sur un sujet spécifique dans le temps. C'est un suivi d'une population ou d'un phénomène dans le temps en fonction d'un événement de départ.

La recherche ci a pour objectif de vérifier l'hypothèse de liens (longitudinaux bidirectionnels) entre la santé psychologique et la performance individuelle. Comme la plupart des études longitudinales recensées considèrent a priori que c'est l'état psychologique qui influence la performance, la relation inverse est rarement testée afin de comparer les deux directions causales possibles dans une même étude. L'étude de Cropanzano et Wright (1999), est l'une des rares qui vérifie l'effet bidirectionnel entre la performance individuelle et le bien-être psychologique de façon longitudinale. Bien que les conclusions de cette étude tendent à démontrer que c'est davantage le bien-être qui favorise la performance, d'autres études sont nécessaires pour valider ou préciser cette relation.

6.2.3 Hypothèses

En fonction du fondement théorique présenté et des limites de la documentation, les hypothèses suivantes sont proposées, soutenant l'existence de liens longitudinaux bidirectionnels entre la santé psychologique et la performance :

H1a : Le bien-être (et ses facettes) au temps 1 prédit positivement la performance au temps 2.

H1b : La détresse (et ses facettes) au temps 1 prédit négativement la performance au temps 2.

H2a : La performance au temps 1 prédit positivement le bien-être (et ses facettes) au temps 2.

H2b : La performance au temps 1 prédit négativement la détresse (et ses facettes) au temps 2.

6.2.4 Échantillon

L'échantillon comprend 153 enseignants(es) québécois provenant du niveau primaire et secondaire. Ils sont diversifiés en regard du diplôme détenu et en termes d'années de service. Les écoles au sein desquelles ils ont été recrutés proviennent des grandes commissions scolaires de la région de Montréal et du Saguenay. Un questionnaire a été administré deux fois, avec un intervalle d'environ 1 an. Des 542 enseignants(es) de départ, 153 ont complété les deux temps de mesure, ce qui représente 18 % de l'échantillon de départ. Comme analyses préliminaires, des tests-t ont été conduits pour établir s'il y avait une différence de moyennes au niveau des variables d'intérêt entre les participants ayant répondu uniquement au temps 1 et ceux ayant répondu aux deux temps de mesure.

6.2.5 Résultats obtenus

Les résultats démontrent qu'il n'y a pas de différence pour la performance ($t(494) = 1.30, p = .19$). Il n'y a pas non plus de différence pour le bien-être ($t(532) = -0.52, p = .60$) et pour la détresse ($t(527) = 0.26, p = .80$), ni d'ailleurs pour les facettes de ces derniers. En outre, aucun effet d'interaction n'a été trouvé entre les facettes de santé psychologique (T1) et le niveau d'enseignement (primaire et secondaire au T1) pour prédire la performance (T2). De la même façon, il n'y a aucun effet d'interaction entre la performance (T1) et le niveau d'enseignement (T1) pour prédire les six facettes de santé psychologique (T2). Il est donc raisonnable de croire que les liens étudiés ne varient pas selon les caractéristiques et contextes

des enseignants étudiés, et que la mortalité expérimentale ne constitue pas une menace à la possibilité de généraliser les résultats longitudinaux observés.

Cette étude avait comme objectif de vérifier la direction des liens longitudinaux entre la santé psychologique au travail et la performance individuelle. La majorité des auteurs assumant un lien unidirectionnel santé psychologique performance, la possibilité d'une direction causale inverse n'est souvent pas considérée au plan théorique, ni vérifiée empiriquement. Un échantillon d'enseignants a donc été utilisé compte tenu que cette profession détient une proportion non-négligeable de membres en état de non-santé (Bagilishya, 2007). Les résultats de cette recherche suggèrent que la santé psychologique et la performance s'influencent mutuellement, soutenant l'idée que la direction de la causalité soit bidirectionnelle.

En somme, cette étude montre qu'une meilleure santé psychologique au travail, plus particulièrement un fort bien-être (sérénité) et une faible détresse (irritabilité-agression) dans nos relations avec autrui, permet de mieux performer dans le temps. Bien performer peut aussi favoriser le bien-être psychologique ressenti envers soi (sérénité) et les autres (harmonie sociale).

Synthèse des études antérieures:

La première étude antérieure que nous avons évoquée « *Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises* » de Hounkou vérifiait si les pratiques de GRH sont des facteurs de performance en étudiant les effets de 23 pratiques de GRH sur 9 indicateurs connus de performance par une méthode statistique. Suite à cette combinaison il est ressorti que l'influence de la relation entre pratiques de GRH et indicateurs de performance s'observe dans les deux sens, c'est à dire que les pratiques de GRH influencent les indicateurs étudiés ; à leur tour les indicateurs expliquent dans une moindre proportion, la variabilité de certaines pratiques de GRH.

Quant à la seconde étude antérieure portant sur « La santé psychologique et la performance » réalisée par Leclerc, Bourdrias et Savoie (2014), elle s'intéressa à l'enseignement primaire et secondaire comme population d'étude, qui s'avère un contexte propice à l'étude des relations bidirectionnelles entre santé psychologique et performance. Elle avait pour objectif de vérifier l'hypothèse des liens entre santé psychologique et performance individuelle. Les résultats de cette étude, comme la première d'ailleurs, suggère que la santé psychologique et la performance s'influencent mutuellement, soutenant ainsi que l'idée de la causalité est bidirectionnelle. En résumé, elle a démontré qu'une meilleure santé psychologique

(fort bien-être et faible détresse) dans nos relations permet de mieux performer, et inversement mieux performer aussi peut favoriser un bien-être psychologique envers soi et les autres.

La citation des études antérieures est essentielle à une recherche. Pour notre part, celles énoncées ci-haut nous ont sans doute permis de circonscrire le cadre de notre recherche non seulement en nous orientant vers la littérature adaptée, mais aussi en nous permettant un aperçu sur les limites des recherches passées, nous guidant ainsi vers les insuffisances sur lesquelles axées notre étude.

Conclusion du chapitre :

Nous avons consacré ce premier chapitre à circonscrire et contextualiser le cadre de notre étude, notamment en développant sur des points importants comme la problématique, les hypothèses suivies de la définition des concepts centrales, les objectifs de notre recherche ainsi que les études antérieures y afférente

Chapitre II :
Les pratiques de la
Gestion des
Ressources Humaines

I. Définition du champ des pratiques de la GRH

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. Ainsi, intégrer la dimension des RH dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue car les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation (Peretti, 2015) : comme le mentionne un aphorisme de Jean Boudin « *Il n'est de richesse que d'hommes* » (cité par Abdel Aïssaou dans « *Manager santé et sécurité au travail* », 2013).

Loïc Cadin et al. (2007) définissent la gestion des ressources humaines comme l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ces besoins en quantité et en qualité. A cet effet, la GRH possède un large champ d'investigation qui peut être articulé autour des activités exercées par ses pratiques. Ces activités tournent principalement autour de trois points (03) : l'acquisition de la ressource, sa préservation ainsi que son développement.

1. Objectifs et missions de la GRH

Les missions de la GRH peuvent tout d'abord se décliner en objectifs, explicites et implicites. Ces objectifs s'articulent autour d'une série d'activité qu'on pourrait appeler « cycle de la vie » du salarié dans l'entreprise (**Universalis.fr**). On peut les regrouper en trois catégories selon leur caractère explicite ou non, ou leur rapport au temps (wikimémoire.net).

1.1 Les objectifs explicites

Makhelouf.F, (2012) avance que la GRH vise quatre (04) objectifs explicites :

- **Recrutement**, affectation, sélection ;
- **Développement des RH** ;
- **Planification des RH**, analyse des besoins et gestion prévisionnelle.

1.2 Les objectifs implicites

En continuant dans la logique de Makhelouf.F, les objectifs implicites de la GRH sont les suivants :

- **Qualité de vie de travail et climat interne** : amélioration des conditions de travail, communication interne et bien être des salariés ;
- **Maintenir des relations sociales positives** : respect des droits des salariés ; négociation collective et gestion des conflits;

- **Contrôle de gestion sociale** : évaluation du coût social, analyse des écarts, contribution aux performances.

1.3 Les objectifs à long terme

Les principaux objectifs à long terme que poursuit une entreprise figurent la compétitivité et la rentabilité. Ces objectifs touchent leur capacité de suivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites. Le service des ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment, il y accroîtra encore d'avantage son influence s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme définis par celle-ci (wikimémoire.net).

En outre, ces trois catégories d'objectifs sont classées en deux groupes essentiels d'objectifs, notamment les objectifs organisationnels et les objectifs individuels. Quoiqu'il en soit, nous pouvons succinctement simplifier la compréhension des missions et objectifs de la GRH comme suit (Sekiou Lakhdar, 2004) :

- **Attirer** : perçu par bon nombre d'auteurs comme objectif primordial de la GRH, l'ensemble des mécanismes visant à attirer vers l'organisation, en quantité et en qualité, la ressource humaine.
- **Conserver et développer** : la conservation des ressources humaines et ce par-là l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de carrière ainsi que par le développement des compétences.
- **Motiver et satisfaire** : cultiver une harmonie sociale, un style de communication fluide, disposer d'une politique de rémunération au mérite, et veiller à la santé et la sécurité des salariés à travers des conditions de travail saines et adaptées au contexte de travail.
- **Efficacité** : objectif premier de toute entreprise. Atteindre les objectifs d'affaire et de production définie.

2. Les activités centrales des pratiques de la GRH

2.1 L'acquisition de la ressource humaine

L'acquisition de la ressource humaine renvoie bien évidemment au processus du recrutement dans l'entreprise. Pour Jean-Marie Peretti (1996) le recrutement est une activité essentielle à la fois pour la personne concernée et pour l'organisation. Pour ce même auteur la source de la demande du recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. La réussite du recrutement influence le bon fonctionnement des services

et de l'entreprise. C'est une mission de la GRH qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant (BOULEM SAMER. Z et MEKREZ.L, 2016). Ses enjeux sont cruciaux en ce sens qu'ils maintiennent la vie d'une entreprise.

La littérature s'accorde unanimement sur les formes de recrutement utilisées :

2.1.1 La prospection interne

Peretti (2008) définit le recrutement interne comme une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire sélectionner le candidat retenu parmi les salariés actuels. Le recrutement interne nécessite un processus structuré d'identification et d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise afin, d'une part, de viser l'efficacité maximale et, d'autre part, de parer aux décisions arbitraires et injustes dans la sélection en garantissant que c'est bien la compétence qui est prise en compte au regard du profil requis. Cela en mettant en place les moyens qui permettront de déceler les candidats potentiels (Gavanda, 2013.). La plupart des gestionnaires priorise la prospection interne surtout pour sa simplicité d'exécution. On peut lister les avantages du recrutement interne comme suit :

- Gain de temps ;
- Fidélisation des employés ;
- Absence de coût ;
- Limitation des erreurs de recrutement ;
- Valorisation de la marque de l'employeur vis-à-vis de l'extérieur.

En dépit de ses précieux apports pour l'entreprise, le recrutement interne revêt également des limites :

- Possibilités de choix réduit ;
- Éventuelle climat de compétition pouvant engendrer une inharmonie en interne ;
- Investissement en temps et en budget pour formation.

2.1.2 La prospection externe

Lorsque l'entreprise ne trouve pas le profil du candidat recherché en son sein, il fait recours à la prospection externe à travers des voix d'annonce comme l'internet, les journaux, les affiches, etc. Le recrutement externe consiste donc à pourvoir un poste vacant par un candidat extérieur à l'organisation.

Pour Peretti (2003), le recrutement externe consiste à comparer entre les candidats en interne aux candidats externe afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail, et pour enrichir le potentiel interne avec l'apport de sang nouveau c'est-à-dire des candidats jeune et plein d'ambition, mais aussi dans le cas où il aurait impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil rechercher. Il peut s'agir du poste du bas de l'échelle ou de poste des particuliers impliquant un cursus original car l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent le recrutement externe.

De même que le recrutement interne, le recrutement externe a plusieurs avantages et inconvénients que nous citerons dans les lignes qui suivent.

Avantages :

- Apporte du sang neuf pour l'entreprise ainsi qu'un regard frais sur l'entreprise ;
- Dispose de large choix de candidatures de tous horizons ;
- Une publicité pour l'employeur et sa marque

Inconvénients :

- Coût conséquent ;
- Nécessite beaucoup de temps et de préparation ;
- Risque d'échec du recrutement, pendant ou après la période d'essai.

2.1.3 Les étapes du recrutement

Le recrutement est un processus relativement long et coûteux et qui se déroule en plusieurs étapes. Toutes les étapes ne sont pas indispensables dans toutes les situations.

Peretti (2015) élabore le recrutement en quatre (04) étapes importantes.

a. La définition du besoin

- **La demande de recrutement** : elle émane généralement du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique.
- **La décision de recruter** : la décision de procéder à un recrutement précise la nature du contrat envisagé (CDI ou CDD) et les horaires (temps plein ou partiel). Ainsi la décision de recruter est composé des renseignements concernant le niveau de qualification, la date et la durée du besoin.

- **La définition de l'emploi** : il ne saurait y avoir de recrutement sans définition du poste à pourvoir. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire l'établir ou le réviser à l'occasion du recrutement. La description du poste présente tous les aspects importants du poste à pourvoir et le succès ou l'échec du recrutement dépend de la qualité de ce descriptif.
- **La définition du profil** : les bases du recrutement ayant été posées par la description du poste, il faut aussi définir le profil du candidat recherché. Ce profil doit comporter les compétences nécessaires, l'expérience, le niveau d'étude, le type de personnalité.

b. La recherche des candidats

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe. Autrement dit par la prospection interne ou celle externe. La prospection interne consiste à proposer en priorité, le poste vacant aux salariés déjà engagés avec l'entreprise dans le cadre de la mobilité interne. Quant à la prospection externe, elle se tourne vers les candidatures extérieures avec plusieurs moyens à sa disposition (candidatures spontanées, annonce de recrutement, e-recrutement, cooptation, cabinet de recrutement, etc.).

c. La sélection des candidats

Elle consiste à évaluer et choisir parmi les candidats celui ou ceux que l'on considère comme répondant au mieux au profil recherché. Elle se fait en trois étapes :

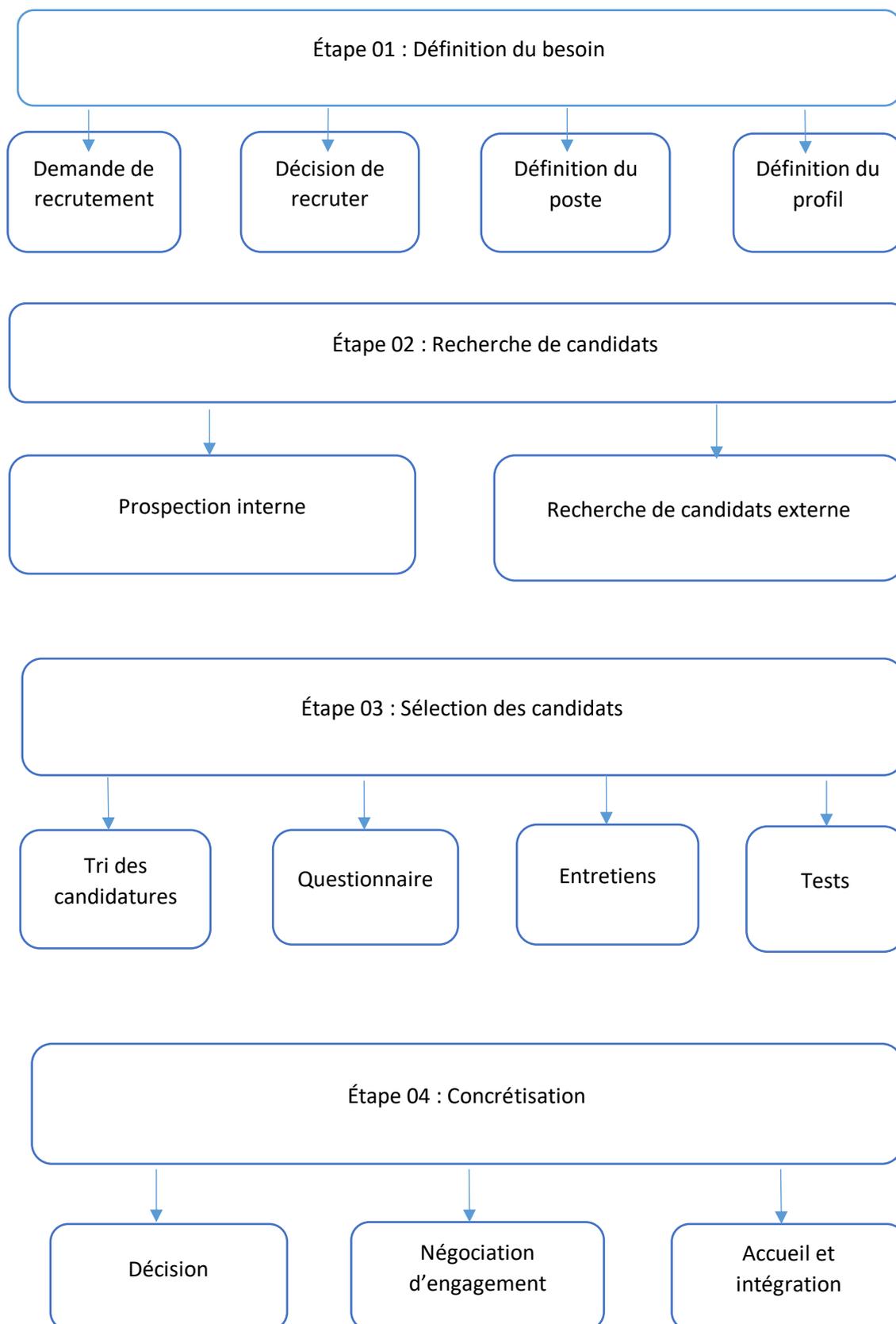
- **Le tri des candidatures** : il commence par l'analyse des CV. Une première confrontation des caractéristiques des candidats avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante de souvent 90% des postulants. Ce premier tri doit être rigoureusement fondé sur des critères liés au poste (Gavanda, 2013).
- **Le questionnaire** : Peretti continue en avançant que le questionnaire permet à l'entreprise de réunir, sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé en ligne.
- **L'entretien** : constitue une étape clé dans la procédure du recrutement. Sa réussite implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un canevas d'entretien lui permettant de ne rien oublier.
- **Les tests** : les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement, ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leurs personnalité et compétences. Ce sont généralement des tests d'aptitude, de personnalité, des simulations, etc.

d. La concrétisation

- **La décision** : une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus. La décision finale est collective à partir de l'ensemble des données recueillies et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle, de recrutement de personnes handicapées et de population défavorisée.
- **La négociation d'engagement** : porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Une lettre de proposition est faite au candidat et son acceptation vaut l'engagement. En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu.
- **Accueil et intégration** : consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service. La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Sa réussite repose sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'adaptation. Les entreprises utilisent de plus en plus le mentorat pour faciliter l'intégration.

Figure 01 : Les étapes du recrutement

Source : Peretti « Gestion des ressources humaines », 20ème édition, P67



2.2 Développement des ressources humaines

2.2.1 La formation

a. Définition de la formation

Les définitions de la formation sont diverses et varient d'un auteur à un autre. Cela dit, celle du dictionnaire est succincte: « *instruire, développer les compétences, se mettre à niveau* » (Pujol, 2003). Selon Citeau (2002), « *La formation et l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions professionnelles* ». A Meignant d'ajouter que la formation « *C'est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique en lui permettant de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une grande efficacité de l'entreprise dans son personnel* ».

Ainsi suivant ces définitions, on peut en déduire que la formation est non seulement un outil pour asseoir et développer les compétences des salariés, mais aussi un moyen efficace pour préparer l'entreprise et ses salariés à tout type de changement, que ce soit interne (organisationnel, structurel, technique) ou externe (évolution technologique, sociopolitique ou économique) : ce qui en fait un outil d'adaptation et de réadaptation. Tout ceci dans l'optique des objectifs organisationnels et individuels.

b. Objectifs de la formation

La formation est un réel atout pour l'entreprise et ses salariés. Les objectifs dépendent d'une formation à l'autre selon le thème et le sujet, mais s'articulent toujours autour des besoins de l'entreprise et du salarié. Le Service des RH propose des objectifs qui doivent tenir compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation (**Baudoin**, 2020). C'est pour cela la formation professionnelle vise à remplir les objectifs suivants :

- Elle permet à toute personne sans qualification professionnelle ou sans contrat du travail d'accéder dans les meilleures conditions à un emploi.
- L'objectif principal de la formation professionnelle est de développer les compétences du personnel et d'acquérir des qualifications plus élevées pour répondre aux exigences de son poste ainsi que le maintien de son emploi. En effet, la formation professionnelle aide progressivement les travailleurs à l'adaptation à leurs postes du travail.
- Réduire les risques pour les travailleurs dont l'emploi est menacé en raison de qualifications inadaptées au développement de la technologie et de la structure de

l'entreprise et les préparer aux changements d'activités dans le cadre ou à l'extérieur de l'entreprise. Les actions de formations peuvent permettre à des salariés dont le contrat de travail a pris fin d'occuper des emplois nécessitant des qualifications différentes, ou à des non-salariés d'exercer de nouvelles activités professionnelles.

- Favoriser la mobilité professionnelle.

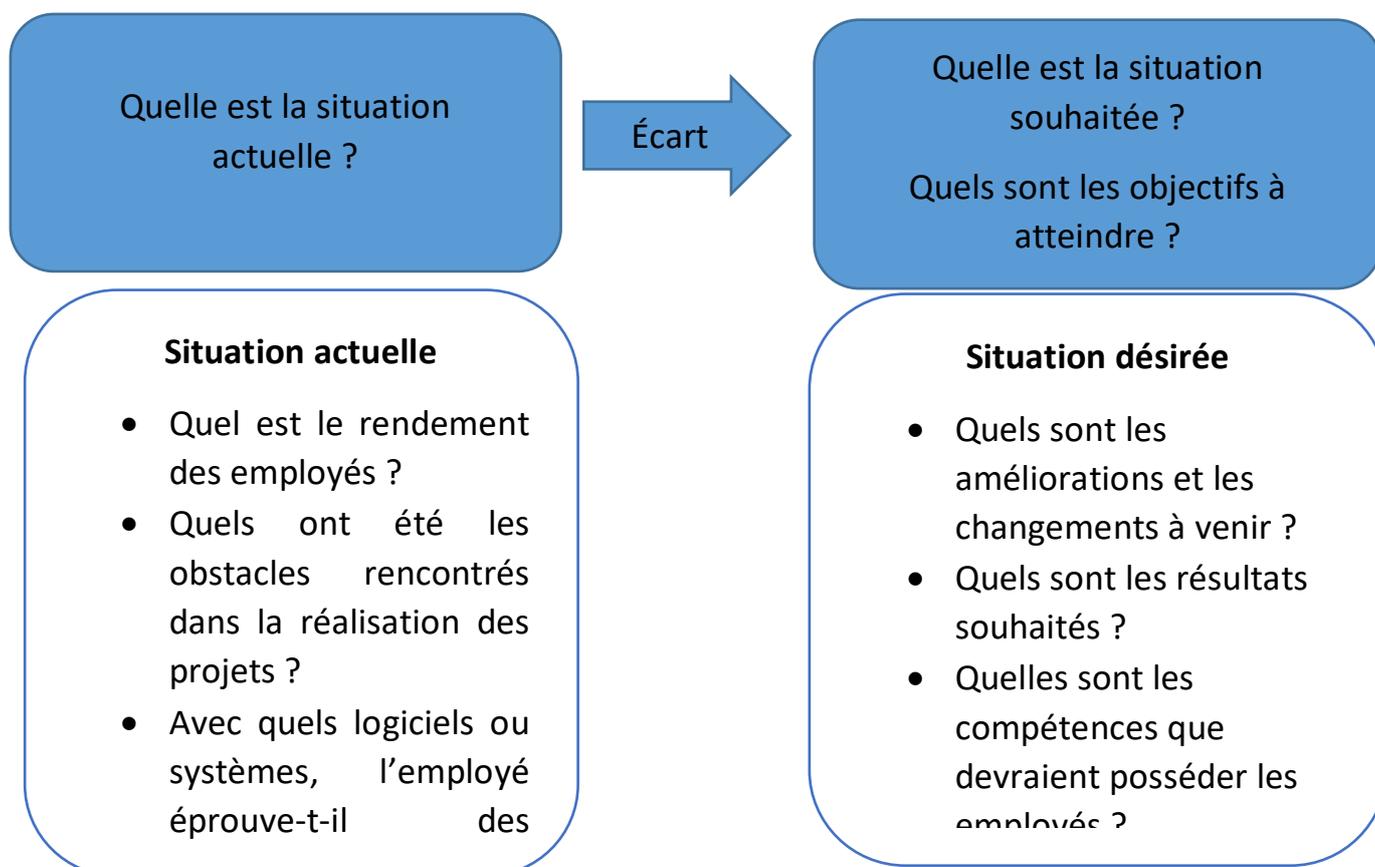
c. Les types de formation

Fabiola (2022) affirme que la formation est un dispositif crucial qui permet d'acquérir de nouvelles compétences et de faciliter le changement de métier. En effet, il existe plusieurs types de formations, à savoir :

- **La formation professionnelle initiale** : C'est un parcours scolaire classique de l'étudiant qui lui permet d'apprendre les bases théoriques d'un domaine et s'orienter vers une profession basée sur l'acquisition des savoirs essentiels dont il aura besoin pour l'exécution et l'accomplissement de ses tâches. Sa durée varie en fonction de la formation et de l'établissement sélectionné. Sous réserve de réussite aux examens, l'étudiant reçoit un diplôme marquant la fin du parcours de formation (Boussemar, Nait Meddour, 2022).
- **La formation professionnelle continue** : elle est adressée aux travailleurs et demandeurs d'emploi et permet de développer les compétences des concernés et d'en acquérir de nouvelles, afin de contribuer à leur carrière et leur employabilité. C'est un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés qui ont pour mission de permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leurs évolutions professionnelles (Citeau, 2002).

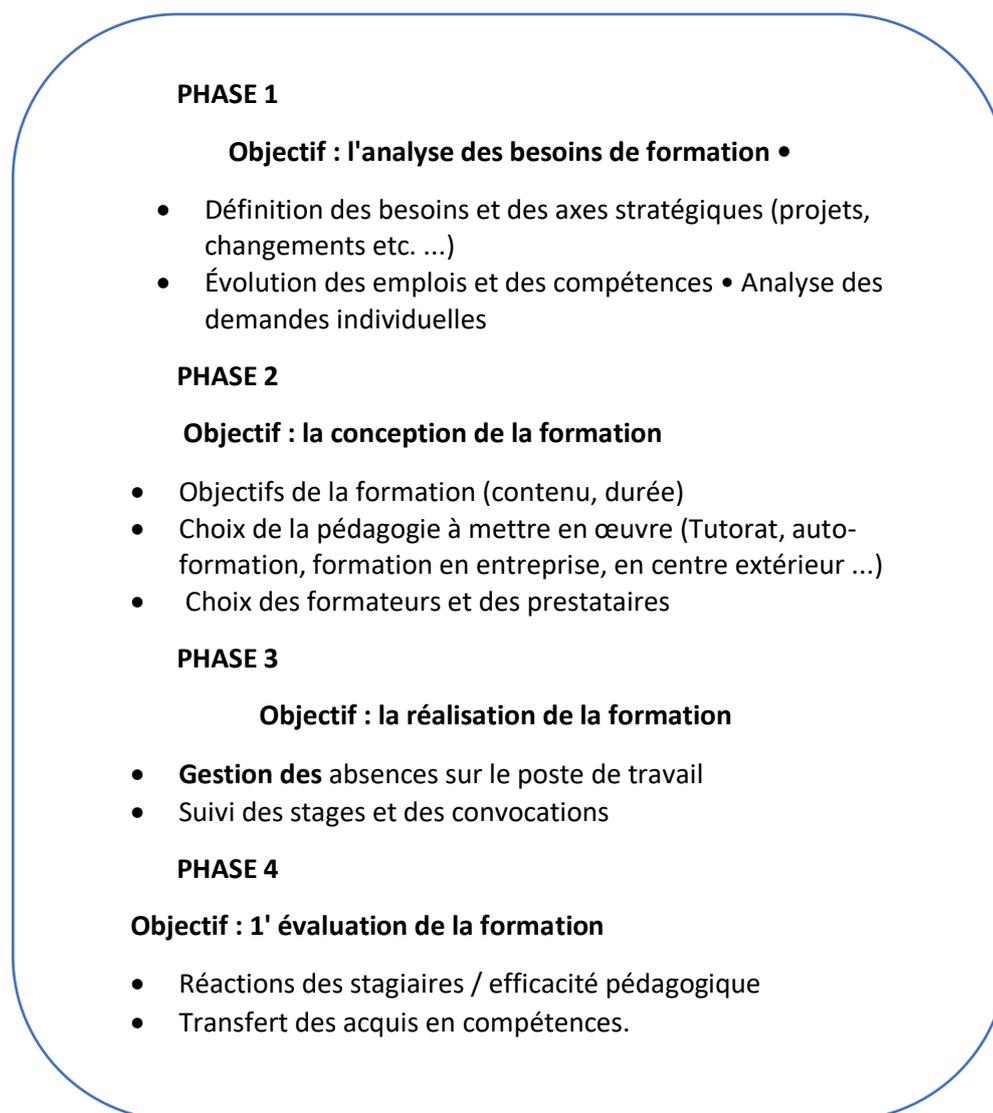
d. Les étapes d'une formation professionnelle

- **Étape 01 identification et analyse des besoins en formation** : un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises. Cette première étape permet donc de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. Les besoins en formation peuvent être classés en deux catégories, notamment les besoins collectifs et ceux individuels.

Figure 02 : Les besoins de formation

Source : DUMAIS, J-F, (2008), « *Guide des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information* », éditions TECHNO, p 86.

- **Étape 02 élaboration d'un plan de formation :** le plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique de formation de l'entreprise et affiche en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise (Annick, 2010).

Figure 03 : Les phases du plan de formation

Source : GUERRERO, S (2014)

Étape 03 réaliser le plan de formation : cette étape consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation.

- **Étape 04 suivre et évaluer la formation :** une évaluation n'a de sens que comparée aux objectifs fixés en amont. Ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation. Il n'existe donc pas d'indicateurs universels et chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation (Annick, 2010). Elle consiste à vérifier si les objectifs de la formation furent effectivement atteints.

2.2.2 La mobilité professionnelle

a. Définition

Selon Gilbert et Thionville ; Aborder la question de la mobilité professionnelle c'est évoquer l'ensemble des situations de changement professionnel au niveau individuel. Il peut s'agir de changements de poste ou mutation, changements géographiques, changements de métier ou reconversions, changements de niveau social ou promotions, changements d'entreprise. Elle consiste donc à changer de poste et/ou de grade, dans une même branche professionnelle ou dans une autre.

b. Formes de mobilité professionnelle

La grande majorité de la littérature s'accorde à postuler qu'il existe deux formes essentielles de mobilités professionnelles, notamment la mobilité interne et la mobilité externe.

b.1 La mobilité interne

Peretti (2001) postule que la mobilité interne évoque la capacité d'une personne à accepter un changement dans les attributions liées à son emploi, par exemple un changement du lieu d'exercice. Elle évoque également la capacité d'une personne à accepter un changement d'emploi. Elle se définit ainsi comme changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe.

Dany et Livian (2002) dressèrent une typologie de cinq (05) grands types de mobilité interne, en fonction du changement sur l'échelle hiérarchique, de la transformation dans le contenu de l'emploi, et du lieu d'exercice de l'activité :

- **La mobilité verticale** : il s'agit d'un mouvement ascendant ou descendant le long de la ligne hiérarchique.
- **La mobilité horizontale** : changement de poste sans élévation hiérarchique, de salaire ou de responsabilité.
- **La mobilité de reconversion** : il s'agit d'un mouvement marquant, une rupture radicale par rapport à l'ensemble de la carrière.
- **La mobilité nationale** : couramment appelé mutation, ici le salarié exerce la même activité, au même niveau hiérarchique avec la même qualification mais dans un autre lieu de travail ou dans une autre équipe sur le territoire national.
- **La mobilité géographique internationale** : changement de localisation du travail à l'échelle internationale. Il peut s'agir de détachement ou d'expatriation.

b.2 La mobilité externe

Les désirs et les ambitions des salariés compétents ne sont pas toujours convergents avec la stratégie de l'entreprise. S'il y a un écart significatif entre les attentes du personnel et ce que l'entreprise offre en contrepartie, il y aura vraisemblablement une rupture et c'est ce qui constitue la mobilité externe.

La relation des salariés avec leurs entreprises n'est plus durable comme auparavant. « On est loin aujourd'hui du statut unique de travailleur salarié engagé à durée indéterminée. Dans nombre d'entreprises, on observe une montée des statuts précaires » (Abecassis, 2001).

- **La mobilité subie** : ce type de mobilité externe est la résultante de pressions exercées par l'entreprise pour qu'il change de position, de poste et lieu de travail, et de quitter l'organisation pour chercher un autre emploi ou rester au chômage.
- **La mobilité choisie** : C'est le désir personnel de quitter l'organisation et d'aller chercher un autre travail ailleurs et saisir les opportunités du marché externe. Les raisons de ce type de mobilité sont multiples : manque d'engagement, conditions de travail, rémunération, manque de motivation, raisons familiales, pratique de GRH ne valorisant pas les compétences, mauvaises relations avec la hiérarchie, etc.

c. Objectifs de la mobilité

Elle permet :

- L'amélioration de la situation socioprofessionnelle du salarié ;
- La concrétisation des aspirations des salariés en reconnaissant leurs compétences ;
- Elle produirait une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences et donc une meilleure employabilité.

2.3 Conservation des RH

2.3.1 La rémunération

« *Élaborer une politique rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur. [...] Maîtriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion.* » (Peretti, 2015).

« *La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le*

collaborateur » (E.Yves, G.François, 1995). Cette définition rejoint celle de Citau qui postule : « *La rémunération ou salaire est l'un des éléments clés de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu* ». C'est donc une récompense payée en contrepartie d'un service rendu, ou toute rétribution versée par tout travail quelconque (Coster Michel, 1999).

a. Les facteurs de rémunération

Il existe deux types de facteurs selon Sekiou et Peretti (2001) :

a.1 Les facteurs internes

- **Nature de l'emploi** : se décrit en terme de contenu d'emploi et d'exigences (responsabilités, conditions de travail). Si un emploi requiert plus de qualifications et de responsabilités qu'un autre, il sera mieux rémunéré.
- **Contribution du salarié** : englobe la compétence personnelle, l'ancienneté et la performance.
- **Capacité de payer** : la marge de manœuvre en matière de salaire est influencée par la marge de profit et par la capacité de l'organisation à augmenter ses prix. L'organisation est la plupart de temps réticente à augmenter les salaires, car le coût direct de la main-d'œuvre représente une grosse part de ses dépenses globales de fonctionnement.
- **Productivité de la main d'œuvre** : il existe un rapport direct entre la productivité du salarié et les taux de rémunération. Un salarié peut être payé selon le nombre de pièces qu'il produit dans un temps donné.

a.2 Les facteurs externes

- **Lois du marché** : l'évolution des salaires est une question d'offre et de demande autrement dit quand la demande est grande, et les travailleurs peu nombreux, on leur offre des salaires très élevés.
- **Législations gouvernementales** : l'État peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires. On cite à titre exemple : une loi sur le SNMG, SMIC, etc.
- **Coût de la vie** : ce facteur a pour objet d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte de la perte du pouvoir d'achat, d'où l'importance d'une analyse objective du calcul de l'indice des prix de l'ONS car ce dernier est historiquement daté et doit tenir compte de la répartition du revenu par couches sociales pour calculer le taux d'inflation

(l'évolution de la manière de consommation exemple : voitures, ordinateurs, télévisions et vacances).

- **Structure industrielle du pays ou de la région** : certains types d'industrie à technologie avancée ont des taux de rémunération qui ont tendance à être élevés, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ensemble des industries se développant dans la même région.

b. Les composantes de rémunération

En dehors du salaire de base, la rémunération des salariés peut comprendre diverses composantes complémentaires. Les composantes peuvent être collectives, catégorielles ou individuelles (Mouzaia, Ouffa, 2015).

c.1 La rémunération directe :

Elle se compose en générale d'une part fixe et d'une autre variable.

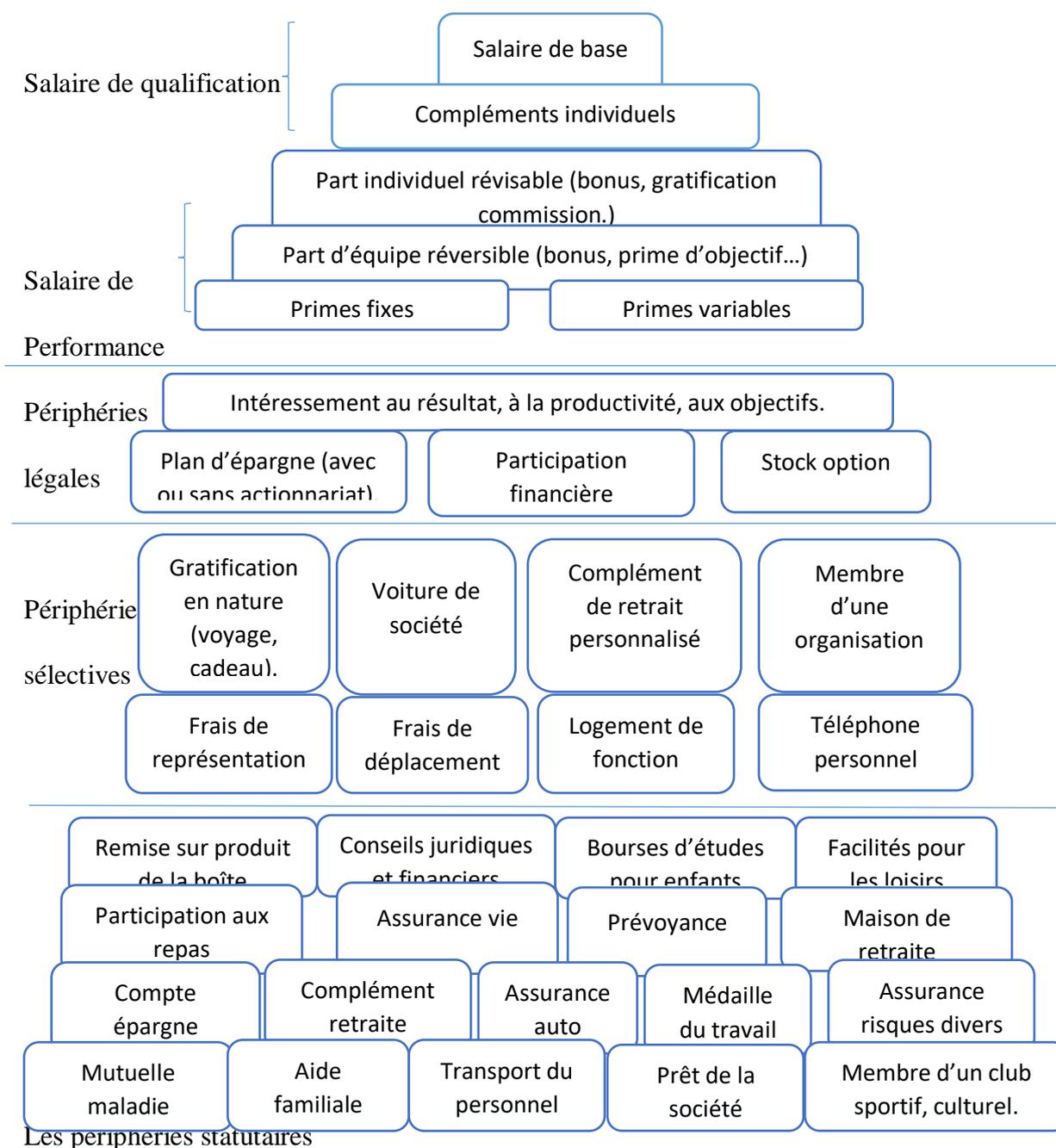
- **Le salaire de qualification (salaire de base)** : cette part fixe s'identifie au salaire de base prévu par le contrat dont le montant et le versement est garanti, et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). C'est la contrepartie directe du travail fourni par l'employé.
- **Le salaire de performance ou au mérite** : elle implique la mise en place préalable d'un système d'appréciation de la performance, système géré par la hiérarchie directe, cette part est réversible liée à la performance de la personne.

c.2 La rémunération indirecte

- **Les périphéries légales** : ont pour caractéristique d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance (plan d'épargne, stock option, participation...)
- **Les périphéries sélectives** : souvent accordés en nature (logement, voiture, téléphone), ils peuvent être variables et réversibles et entre alors dans le cadre d'une politique de rémunération dynamique.
- **Les périphéries statutaires** : ont un caractère distributif et réglementaire et correspondent aux avantages acquis.

Figure 04 : La pyramide de rémunération

Rémunération directe



Source : B. Roman, « *Bâtir une stratégie de rémunération* », système de rémunération et management de la performance, ED DUNOD, Paris 2006, p 98.

2.3.2 La gestion des carrières

a. Définition

Peretti définit la gestion des carrières comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. Quant à Sékiou **et al**, ils la définissent ainsi : « *La gestion des carrières est l'ensemble des actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne du poste, de planifier l'évolution et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières.* ». Dans un cas comme dans l'autre, ils mettent l'accent sur le caractère de suivi des parcours professionnel des salariés

b. Importance et objectifs de la gestion des carrières

Fonction des ressources humaines, la gestion des carrières occupe aujourd'hui une place importantissime dans la gestion à long terme des ressources humaines.

Citeau (2002) résume les objectifs de la gestion des carrières comme suit :

- Atteindre et analyser les liens qui existe entre l'entreprise et le salarié (la satisfaction des deux objectifs des salarié et l'entreprise.).
- Adéquation entre l'homme et le poste (pour l'efficacité et le mérite du poste) et pour dépasser l'exploitation de l'homme.
- Faire des prévisions concernant l'effectif, Ex : l'âge, le nombre des salariés qui vont quitter l'entreprise pour la retraite.
- Permettre le développement de chaque salarié pour atteindre un niveau de satisfaction et l'utiliser au profit de l'entreprise.
- Mobiliser les salariés autour des projets de l'entreprise pour permettre la convention de ses salariés et avoir une bonne organisation.
- Accroître la productivité du travail.
- Assurer les respects des lois et du cadre juridique

La gestion des carrières est autant cruciale pour l'entreprise que pour le salarié. Raison pour laquelle, nous vous en proposons un aperçu dans le tableau ci-dessous.

Tableau 01 : Importance de la gestion des carrières professionnelles

Pour les salariés	Pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • Jouir d'une sécurité dans la mesure du possible ; • Pouvoir développer leurs compétences ; • S'intégrer dans l'entreprise et être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ; • Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leurs pouvoirs, ...) • Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leurs potentiels dans l'accomplissement de leurs travaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ; • Améliorer sa flexibilité et sa polyvalence ; • Mettre en place une relève de qualité ; • Renforcer sa culture ; • Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs

Source : Adapté de **Guerin** « *La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels* », Revue de GRH nos5/6. 1996.P13/30.

II. Modèles théoriques

Il existe plusieurs types de modèles de gestion des ressources humaines pratiqués dans la plupart des entreprises. Fondamentalement, les modèles de gestion des ressources humaines couvrent différents secteurs et peuvent appartenir à l'un des deux types de catégories générales : stratégique et traditionnel. Souvent appelé HRM dur, le modèle stratégique gère généralement la fonction opérationnelle entre une entreprise et les employés. Les modèles traditionnels de

gestion des ressources humaines, ou soft HRM, traitent de la fonction relationnelle stratégique entre les entreprises et les salariés.

Pour notre part, nous optâmes pour le modèle des relations humaines élaborée par Georges Elton Mayo (1880-1949), pour sa pertinence et son intérêt historique.

La théorie des relations humaines de George Elton Mayo (1880-1949)

Ce modèle s'est développé en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche frénétique de la productivité, a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux avec entre autres un taux d'absentéisme élevé, une rotation importante du personnel et des accidents du travail en nombre croissant (Barabel et Meier, 2022). Ici l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension ; l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.

À partir des années 1930, la vision de l'homme au travail change de perspective. Le mouvement des relations humaines apparaît en contestation de l'approche classique des organisations et s'intéresse aux aspects psychosociologiques, à la vie des groupes humains ainsi qu'à la dimension relationnelle au sein de l'organisation. Il est encore aujourd'hui symbolisé par la pensée et la diversité de très nombreux auteurs relevant parfois de filiations théoriques différentes. Ils deviendront en réalité les précurseurs de ce que sera plus tardivement la gestion des ressources humaines (Plane, 2019).

Michel BARABEL et Olivier MEIER (2022) écrivent dans leur ouvrage « *Concepts et théories en management* » que les travaux de Mayo ont permis de mettre en évidence l'existence au sein des organisations d'un système implicite de relations et d'interactions, basées sur les comportements et les affinités des individus entre eux (les salariés sont dominés par la logique du sentiment). Elton Mayo s'est intéressé ainsi aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruits, etc.) et leur impact sur la productivité à la *Western Electric* de 1924 à 1932. Dans sa première série d'expériences, Mayo et ses équipes partent du postulat qu'une amélioration de l'éclairage est présumée causer une productivité accrue. Or, sur le terrain, ils s'aperçoivent que la productivité s'améliore aussi bien dans le groupe étudié que dans le groupe témoin (groupe évoluant dans des conditions de travail stables) et que la productivité continue à s'améliorer même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière (dégradation des conditions de travail).

Ces résultats l'amènent à considérer que d'autres facteurs interviennent dans l'explication de la productivité. En particulier, l'auteur en déduit que la simple connaissance par un individu du fait qu'il est sujet d'observation modifie son comportement. C'est ce que l'on a qualifié d'effet Hawthorne : « Des modifications peuvent intervenir dans le comportement et les attitudes des sujets quand ils sont conscients d'avoir été sélectionnés et distingués des autres pour devenir un sujet d'étude ».

Une seconde série d'observations est alors menée. Il s'agit d'étudier le comportement d'un groupe de cinq ouvrières, suite à différentes décisions (augmenter les salaires, accorder un temps de pause supérieur, accroître le temps de repos). Là encore, les performances continuent à s'accroître même lorsque l'on réduit la rémunération des membres du groupe. Le compte rendu des entretiens menés au sein des usines fait apparaître que l'explication réside dans les relations à l'intérieur de l'unité de travail. Les ouvriers sont avant tout motivés par leur appartenance à un groupe social et éprouvent des besoins de relation et de coopération. L'auteur en conclut que ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psychosociale, notamment le climat social, la qualité des relations interindividuelles et la communication.

En effet, l'employé ne réagit pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe. Au-delà de l'organisation formelle, il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance. Les principales conclusions de ses travaux sont alors que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration à un groupe. Les récompenses non financières (estime, relations sociales) jouent de ce fait un rôle essentiel dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail. Selon cette approche, une des tâches du management est de créer une coopération entre les acteurs de l'entreprise, en veillant à insérer chaque employé dans un groupe social donné. Pour y arriver, il est nécessaire de s'appuyer sur un personnage clé, à savoir le leader informel du groupe qui va être capable de fédérer les acteurs et d'imposer au groupe ses règles de fonctionnement.

Contrairement à la théorie taylorienne, la cohésion et les bonnes relations s'établissent quand le système de contrôle devient plus souple. À ce titre, la théorie des ressources humaines est aussi déterministe que la théorie classique. Elle part du principe qu'il existe un bon modèle organisationnel qui permet d'obtenir des performances supérieures aux autres systèmes : un

mode de management à l'écoute, bienveillant, qui laisse des marges de liberté au groupe pour s'organiser lui-même.

III. Conditions de travail et santé des travailleurs

Le lien entre les conditions de travail et la santé des travailleurs est un sujet sur lequel les spécialistes se sont longuement prononcés au fil des années, et dispose donc d'une littérature riche et solide. En effet, d'innombrables études ont démontré sans équivoque l'impact négatif sur la santé, de conditions de travail défavorables. Pour bien cerner ce sujet, il est nécessaire de circonscrire la portée réelle des conditions de travail.

Dans un article publié par le Dares en Février 2005, les conditions de travail sont définies en ces termes « *Les conditions de travail recouvrent les aspects matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.), organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.), et psychosociaux (relations avec les clients, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.) dans lesquels est exercée l'activité professionnelle.* ». Ainsi on peut résumer les conditions de travail à la configuration physique, organisationnelle et psychosociale de l'environnement du travail. Selon le même rapport, de mauvaises conditions de travail peuvent engendrer des troubles variés : sentiment de dévalorisation voire dépression, fatigue, usure, troubles musculo-squelettiques ou cardio-vasculaires, cancers, accidents, etc. C'est pourquoi il est nécessaire d'observer les conditions de travail dans toutes leurs dimensions en interrogeant le travailleur lui-même car il en est le meilleur connaisseur.

L'intérêt pour l'enjeu des conditions de travail ne datent pas d'aujourd'hui. En effet, Henri Fayol lui-même avait accordé une place non négligeable à la fonction sécurité dans sa définition des six (06) grandes fonctions de l'entreprise. De l'autre côté, Elton Mayo montre que l'efficacité du travail repose sur des considérations psychologiques, il constate que la qualité et la quantité du travail réalisé dépendent de la capacité physique ou de l'environnement du poste de travail. Les conclusions de Mayo consistaient à lier le rendement du travail à l'amélioration des conditions de travail et surtout aux relations sociales et les considérations psychologiques (Jean-Yves Capul, Olivier Garnier, 2011).

L'OMS dans son rapport de Novembre 2017 écrit :

« *Les risques pour la santé sur le lieu de travail, liés notamment à la chaleur, au bruit, à la poussière, aux produits chimiques dangereux, aux machines présentant des risques et au stress psychologique entraînent des maladies professionnelles et peuvent aggraver d'autres*

problèmes de santé. Les conditions d'emploi, la profession et la position dans la hiérarchie professionnelle ont également des incidences sur la santé. Les personnes travaillant dans des conditions stressantes ou dans des conditions d'emploi précaire sont susceptibles de fumer davantage, de faire moins d'exercice et d'avoir une alimentation moins saine. Outre les soins de santé généraux, tous les travailleurs et en particulier ceux qui ont des professions à haut risque ont besoin de services de santé capables d'évaluer et de réduire l'exposition aux risques professionnels, ainsi que d'une surveillance médicale pour le dépistage précoce des maladies et accidents professionnels et liés au travail. »

Tout ceci pour illustrer à quel point des conditions d'emploi inadaptées sont susceptibles de porter préjudice à la santé des travailleurs qui génère des pertes d'argent colossales. En France par exemple, sur l'an 2000, les trois pathologies que sont les maladies cardiovasculaires, les troubles de santé mentale et les troubles musculo-squelettiques, le coût pour la collectivité a été évalué entre 1,2 et 2 milliards, soit entre 3 et 3,5 millions de journées de travail perdues. Par ailleurs, les dépenses d'indemnités journalières maladie versées par la sécurité sociale au titre des arrêts maladie dans le secteur privé se sont élevées à 7,3 milliards d'euros en 2014, soit 2,8 % de la dépense courante de santé. Un véritable fléau qui a d'ailleurs conduit au durcissement de l'arsenal législatif quant à l'obligation des mesures préventives de la santé des travailleurs par les employeurs ([Relations causales entre santé et travail - Le regard des économistes | médecine/sciences \(medecinesciences.org\)](#)).

Conclusion du chapitre :

L'employeur est soumis à une obligation générale de sécurité. Cette obligation ne se limite pas à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. En effet, cette obligation de prévention concerne tous les risques auxquels le salarié peut être exposé au travail, que ce soient les risques liés au physique ou au psychologique (Code du travail, art. L. 4121-1 et suivants). La GRH a donc pour rôle de mettre en place des politiques et pratiques qui favorisent la santé et le bien-être des travailleurs, et veiller à la conformité de ces pratiques avec les lois et les réglementations en vigueur. La question de santé au travail occupe ainsi une préoccupation centrale pour la GRH.

À partir d'une revue des recherches en SST présentées aux congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) entre 1990 (1^{er} congrès) et 2014 (25^e congrès), les auteurs soulignent une montée en puissance de cette thématique : durant la fin des années 1990, la santé au travail était traitée de manière indirecte et marginale, les chercheurs en GRH privilégiant une approche fonctionnelle et mécaniste des ressources humaines. Progressivement, une certaine prise de conscience des chercheurs a eu lieu : les travaux autour de cette thématique se sont multipliés, abordant successivement des concepts spécifiques et émergents tels que le harcèlement, le stress, les risques psychosociaux ou encore le *burnout* (Gamasou et al, 2018). L'importance de la santé au travail pour la GRH se situe ainsi à travers l'histoire et les innombrables études qui lui ont été consacrées par les spécialistes de ce domaine.

Chapitre III :

La santé au travail

Préambule

Le précurseur en matière de prévention des risques professionnels est le médecin italien Bernardino Ramazzini qui a publié en 1700 un ouvrage intitulé « *Le Traité des maladies des artisans* », dans lequel il étudie plus de cinquante (50) professions. Il est le premier à avoir mis en évidence la relation entre le travail et l'homme et orienté la science vers l'étude de la santé au travail ([Découvrez les origines de la santé-sécurité au travail \(SST\) - Appliquez une démarche de santé et sécurité au travail - OpenClassrooms](#)).

Ce troisième chapitre se veut une circonscription littéraire approfondie du concept de santé au travail, dont nous commencerons par donner une définition, dégager son importance ainsi que ses dimensions et expliquer les modèles et approches élaborés par la littérature scientifique.

I. Généralités sur la santé au travail

1. Définition de la santé au travail

Chacune de nous s'est fait une définition de la santé au travail. Canguilhem (1996) écrit : « *La santé au travail est un concept en évolution continue, parce que les atteintes à la santé engendrées par le travail évoluent avec le travail lui-même et que la notion de santé évolue* ». Cette définition souligne le caractère évolutif de la définition de la santé sur laquelle beaucoup d'auteurs se sont prononcés. Néanmoins, la définition la plus exhaustive de la santé que nous pouvons proposer est sans conteste celle émise par l'OMS : « *La santé est un état de complet, bien-être physique mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou infirmité* ». C'est donc un état physique et mental relativement exempt de gênes et de souffrances qui permet à l'individu de fonctionner aussi longtemps que possible dans le milieu, le hagar, comme l'écrit René Dubois (Claude Louche, 2007). Adapté au contexte du travail, la santé recouvre ainsi des dimensions traitant du bien-être, des risques psychosociaux ou encore de la détresse psychologique.

2. Importance et objectifs de la santé au travail

Selon les estimations de l'OIT 2,3 millions de travailleurs meurent chaque année de blessures ou de maladies liées au travail ; 160 autres millions souffrent de maladies non mortelles liées au travail et 313 millions de blessures non mortelles. Le coût économique pour les sociétés et les économies est considérable. L'OIT estime que plus de 4% du PIB annuel mondial est perdu à cause de blessures et de maladies liées au travail ([12. Santé et sécurité au travail \(Plateforme ressource sur le travail décent au service du développement durable\)](#)

(ilo.org) . L'importance des services de SST se situe donc principalement à ce niveau, car leur mission sera justement de prévenir efficacement ces accidents et maladies professionnels.

Les objectifs de l'activité en milieu de travail sont essentiellement de permettre une connaissance aussi exhaustive que possible des conditions de travail et des risques auxquels les salariés sont exposés du fait de leur travail. Cette connaissance est indispensable à la médecine du travail qui doit toujours veiller à une adaptation du travail à l'homme et prononcer une aptitude du salaire au poste occupé (Voyer, Boyer, 2011).

Suivant la définition mixte OIT/OMS de la santé au travail, ses objectifs s'articulent autour de ces trois dimensions fondamentales ([Santé au Travail : définition et enjeux \(axess.fr\)](http://axess.fr)) :

- Maintenir un haut degré de bien-être, physique, mental et social des salariés ;
- Prévenir les risques auxquels sont exposés les employés sur leur lieu de travail et ainsi les protéger de toute atteinte ;
- Maintenir les salariés dans un emploi adapté à leurs capacités psychophysiologiques.

Accessoirement, cela permettra aux entreprises et aux collectivités d'économiser des sommes non négligeables en évitant l'absentéisme, le présentéisme, le manque de productivité, en améliorant les conditions de travail, etc.

3. Modèles de santé au travail

D'innombrables modèles ont été élaborés par les chercheurs. Pour ce qui est de notre étude, nous avons opté pour ces deux modèles qui suivent : le modèle de Karasek, le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman.

3.1 Le modèle de Karasek

Dans les années 1970, le professeur américain Robert Karasek (1979) adopte un point de vue novateur en mettant en lumière l'impact salutaire de certaines dimensions du travail sur le stress et la santé. Karasek s'inscrit alors dans une remise en cause de l'OST en insistant sur le rôle de l'autonomie dans la santé (Virginie Althaus et al, 2014). Il permet de faire un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Il s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer pour chaque salarié l'intensité de la demande psychologique à laquelle il est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose, et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail (Dares, 2008).

Ce modèle repose donc sur la notion d'équilibre entre les dimensions suivantes : la demande psychologique qui est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère

plus ou moins morcelé tels qu'ils sont ressentis par les salariés. La latitude décisionnelle renvoie aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences. Le soutien social décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.

On distingue quatre types de situations spécifiques dans le modèle de Karasek ([Les modèles théoriques du stress au travail • Santé & Travail \(santetravail.blog\)](#)) :

- **Situation tendue** : forte demande psychologique et faible latitude décisionnelle. C'est la plus à risque pour la santé avec un fort niveau de stress au travail ;
- **Situation active** : forte demande psychologique et forte latitude décisionnelle. C'est la moins à risque pour la santé avec un niveau moyen de stress au travail ;
- **Situation détendue** : faible demande psychologique et forte latitude décisionnelle. Elle a un faible niveau de stress au travail ;
- **Situation passive** : faible demande psychologique et faible latitude décisionnelle. Cependant, la démotivation pourrait entraîner un niveau moyen de stress au travail.

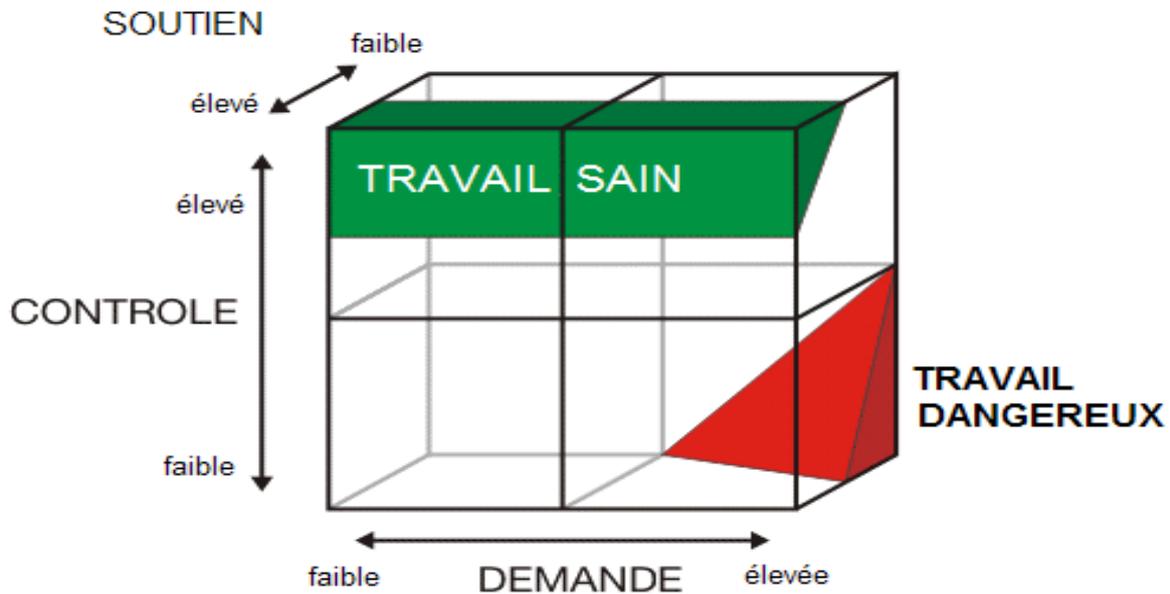
Les situations de travail tendues, comparées aux trois autres types, sont associées avec un niveau élevé de troubles musculosquelettiques, des problèmes de santé liés au stress (en particulier cardio-vasculaires) et une moindre satisfaction de ses conditions de travail.

Le modèle de Karasek est accompagné par un questionnaire qui en explore les trois dimensions, publié en 1985, accompagné d'un manuel d'utilisation. Le questionnaire de Karasek s'est imposé comme l'outil de référence mondiale de mesure du stress au travail. Il a été traduit en français et ses qualités psychométriques, validées par des chercheurs québécois (Brisson et al, 1998). Il faut noter que ce questionnaire ne mesure pas un niveau de stress, mais l'exposition à des facteurs de risque de stress. Le JCQ (Job content questionnaire) présente l'avantage d'être court, auto-administrable en une quinzaine de minutes et avec un minimum d'assistance. Il comporte aujourd'hui 49 questions explorant les dimensions suivantes :

- Latitude décisionnelle (19 items) ;
- Demande psychologique et charge de travail mentale (8 items) ;
- Soutien social (11 items) ;
- Exigences physiques (5 items) ;
- Insécurité du travail (6).

Il est possible d'utiliser une version abrégée de 27 questions ou de sélectionner les questions ne portant que sur les deux dimensions principales du modèle de Karasek, soit 18 items (Brisson et al, 1998). Le vocabulaire et le langage utilisés sont simples afin que toute personne, indépendamment de sa catégorie socio-professionnelle, soit capable d'y répondre. Cette simplicité permet une réponse rapide et spontanée. Le but recherché est en effet que la personne sondée dresse un état de ses conditions de travail sans avoir le temps de procéder à une évaluation cognitive trop poussée (Karasek et al, 1998). Les réponses sont données grâce à une échelle de Likert comportant quatre degrés : fortement en désaccord, en désaccord, d'accord, tout à fait d'accord. Les scores se calculent selon les recommandations de Karasek. Plus les scores augmentent, plus les niveaux de demande, de latitude et de soutien augmentent. Il est possible de comparer les résultats avec des données de référence (Zawieja et al, 2014).

Kristensen (1995) propose un résumé des critiques émises contre le modèle et les études de validation, à titre théorique ou méthodologique. Les principales objections théoriques concernent la simplicité du modèle ; plus de trois dimensions sont nécessaires pour décrire l'environnement psycho-social professionnel. De même, le modèle est trop général pour être utilisé en situation sur le lieu de travail. Par ailleurs, la latitude décisionnelle est en fait composée de deux sous-dimensions, pas toujours corrélées : l'autonomie décisionnelle et le niveau de compétences. Le modèle ne tient pas compte des différences individuelles vis-à-vis de la situation professionnelle et des stratégies de coping. Enfin, le modèle n'intègre pas les relations de pouvoir sur les lieux de travail).

Figure 05 : Le modèle de Karasek

Source. Santetravail.blog

3.2 Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984)

Dans cette approche le stress ne réside pas dans l'individu ni dans l'environnement, mais dans la transaction qui s'effectue entre l'individu et l'environnement (https://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/Chapitre_3.html). Lazarus développe un concept sur la transaction entre l'individu et son environnement où l'individu évalue initialement l'événement lui-même et où dans un deuxième temps l'individu évalue ses propres capacités d'adaptation face à cet événement. L'individu cherche à faire face (*to cope*) aux situations à risques en utilisant des stratégies dites de « Coping ». Le stress n'apparaît alors que quand l'individu ne pas s'adapter à la situation (Frédéric Chapelle, 2018).

En effet, face à une situation stressante, nous procédons immédiatement à son évaluation, de façon subjective. Cette évaluation est un processus mental pour lequel nous allons apprécier deux éléments : le risque ou la menace que peut contenir la situation, et les ressources que nous avons pour y faire face. Il s'agit donc d'une double évaluation ([Psychologie du Stress - Ergotonic](#)) :

- **Évaluation primaire** : cette première évaluation est dirigée vers le stressé. On perçoit le risque éventuel qui est analysé par notre cerveau. L'individu se demande quelle est la

nature de la situation et quel impact elle peut avoir sur lui. Un même événement peut par exemple être évalué par certains comme une perte et s'accompagner de sentiments de tristesse, de honte ou de colère. D'autres peuvent l'évaluer comme une menace et s'accompagner d'anxiété et de peur. Il peut enfin être perçu comme un défi et s'accompagner d'excitation, de fierté et de joie. Par exemple, un employé est sollicité pour établir un discours pour une conférence qui aura lieu le lendemain. L'individu peut évaluer cette intervention avec un sentiment de colère : le délai semble trop court. Il peut appréhender ce travail avec anxiété : « Serai-je apte à exécuter correctement mon travail ? ». L'employé peut aussi percevoir cette conférence avec excitation, considérant ce travail comme un défi.

- **Évaluation secondaire** : l'évaluation secondaire est, quant à elle, dirigée vers nos propres capacités à gérer la situation. Le sujet se demande comment faire face à cette situation, de quelles ressources il dispose et quelle sera l'efficacité de ses tentatives. Ces évaluations sont automatiques et rapides, et sont par conséquent, rarement le résultat d'une analyse rationnelle de notre part. Elles sont entièrement subjectives, et dépendent énormément de notre personnalité, de nos expériences passées et des souvenirs que nous avons gardés de situations semblables ou du passé. En effet, la mémoire affective – la mémoire des sensations et des émotions joue un grand rôle dans la réponse psychologique du stress.

Suite à ces évaluations, et afin de répondre aux exigences de la situation qui ont été perçues comme stressantes, la personne élabore des stratégies d'adaptation ou de *coping*. Les stratégies de *coping* sont définies comme « les efforts cognitifs et comportementaux pour maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et/ou externes créées par la transaction stressante. » (Folkman, 1984). Le processus de *coping* passe donc aussi bien par l'action (efforts comportementaux) que par un processus de pensée (efforts cognitifs). Deux grands types de coping ont été initialement distingués par Folkman :

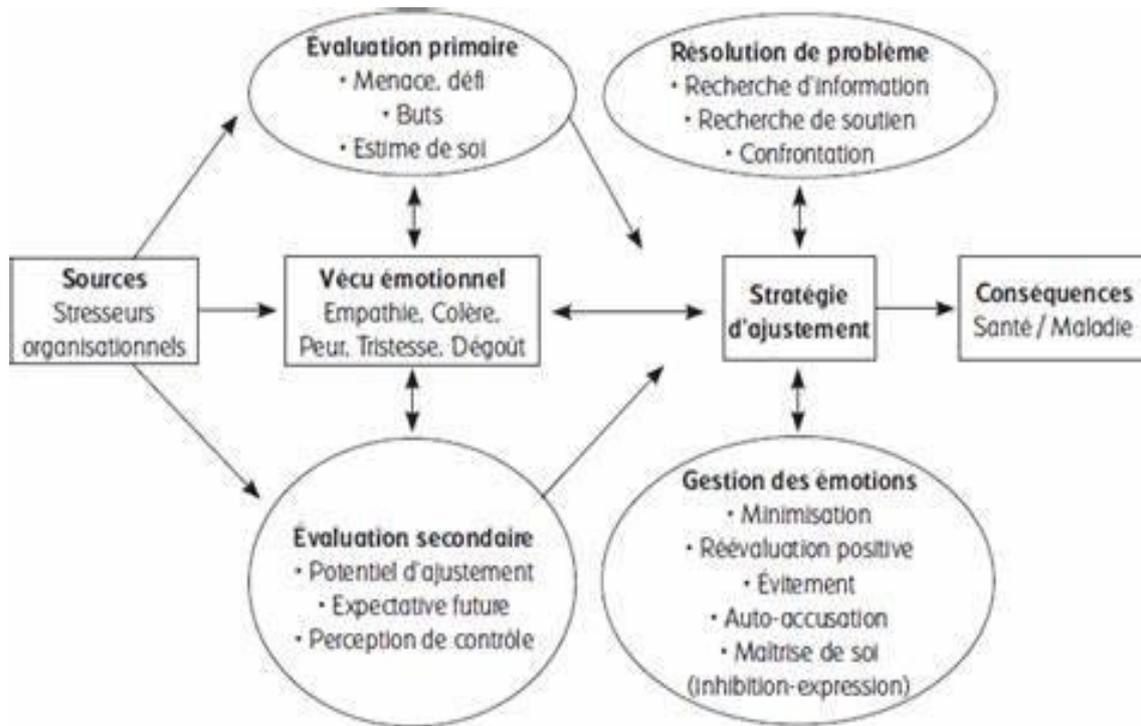
- **Le coping centré sur l'émotion** : vise à gérer les réponses émotionnelles induites par la situation. Cette stratégie tend à diminuer la réaction du stress en agissant sur les réactions physiologiques, émotionnelles et psychologiques. Les exemples de coping centré sur l'émotion sont la relaxation, l'engagement dans une autre activité distrayante (le sport, le jardinage...), la consommation de substances (alcool, tabac, médicaments), la recherche d'un soutien social, le déni, la colère, l'humour, ou encore le coping «

religieux » (croire en Dieu ou en un dieu peut diminuer le caractère stressant d'un événement de vie) ([Psychologie du Stress - Ergotonic](#)).

- **Le Coping centré sur le problème** : cette stratégie vise à réduire les exigences de la situation et/ou à augmenter ses propres ressources pour mieux y faire face. Les exemples de coping centré sur le problème sont la recherche d'information concernant l'événement stressant, l'action pour supprimer le stress ou encore la maîtrise de soi (en ne réagissant pas trop vite ou en prenant du recul pour analyser correctement la situation afin d'agir, en conséquence). Le *coping* centré sur le problème est un coping de stratégie active ou *coping* « vigilant ».

Pour la conception transactionnelle, il n'y a pas de stratégie de coping efficace en soi, indépendamment des caractéristiques personnelles et perceptivo-cognitives du sujet et des particularités des situations stressantes. Ainsi, les stratégies centrées sur l'émotion sont plus efficaces à court terme ou lorsque l'événement est incontrôlable, alors que les stratégies centrées sur le problème seraient plus adaptées pour faire face à long terme et si l'événement est sous le contrôle du sujet (https://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/Chapitre_3.html).

Figure 06 : Le modèle de Lazarus et Folkman



Source : [Schéma du modèle de Folkman - Bing images](#)

II. Dimensions de la santé au travail

La santé au travail est généralement abordée comme un concept bidimensionnel. Ces dimensions sont des aspects de la santé physique et mentale des travailleurs qui peuvent être affectés par l'environnement de travail et les conditions d'emploi. Ses dimensions sont le bien-être et la détresse psychologique, qui eux-mêmes sont des concepts ayant suscités nombre de recherches.

1. Le bien-être au travail

1.1 Définition

L'INRS (2009) définit le bien-être au travail en ces termes : « *La notion de bien-être au travail est un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé* ». C'est donc un concept démontrant la satisfaction d'un salarié au sein de son entreprise. Plus qu'un simple sentiment éphémère, le bien-être au travail est un réel état d'esprit positif d'un collaborateur face à son activité professionnelle.

Merlan (2012) postule que le bien-être au travail est l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est effectué :

- La sécurité au travail ;
- La protection de santé des travailleurs ;
- La charge psychosociale occasionnée par le travail ;
- L'ergonomie ;
- L'hygiène de travail ;
- L'embellissement des lieux de travail.

1.2 Approches théoriques sur le bien-être

Les conceptions du bien-être psychologique se sont essentiellement basées sur deux conceptions : une conception hédonique et une conception eudémonique du bien-être (Ryan & Deci, 2001).

- **L'approche hédonique** : L'hédonisme est une doctrine philosophique grecque selon laquelle la quête du plaisir et l'évitement du déplaisir constituent l'objectif de l'existence humaine. Selon l'approche hédonique, le bien-être est constitué de la prévalence des émotions positives par rapport aux émotions négatives et de la satisfaction dans la vie. Le bien-être psychologique est ainsi envisagé comme un ensemble cognitif et affectif (Lent, 2004). L'approche hédonique a pour objectif d'optimiser le bonheur des individus (Ryan & Deci, 2001). Dans les études en psychologie, le bien-être hédonique est conceptualisé et mesuré en tant que bien-être subjectif (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999)
- **L'approche eudémonique** : l'eudémonisme, doctrine provenant de la philosophie grecque, s'appuie sur le principe selon lequel le but de la vie humaine est de chercher le bonheur. En effet, selon **Aristote**, chaque individu cherche à atteindre son « *daimon* » afin de vivre un état de « *eudémonia* » ou de bien-être. En psychologie, le bien-être eudémonique est conceptualisé et mesuré en tant que bien-être psychologique. D'après cette optique, le bien-être psychologique se rapporte à l'accomplissement de son plein potentiel et d'autodétermination (Dagenais-Desmarais, 2010). Le bien-être psychologique a trait aux relations positives avec son entourage, l'autonomie, le contrôle de son environnement, l'acceptation de soi, le développement personnel, le besoin de compétence, le besoin d'affiliation social et le besoin d'autonomie (Ryan &

Deci, 2000 ; Ryff & Keyes, 1995). L'objectif primordial est de vivre en conformité avec soi-même et ses valeurs (Waterman, 1993).

1.3 Exemple de modèle du BET : le modèle de Dagenais-Desmarais, 2010 (Abaidi, Drillon, 2016)

Dagenais-Desmarais (2010) propose un modèle du bien-être psychologique au travail (BEPT) réalisé à partir d'une approche inductive. L'auteur justifie son choix par le manque de cadre théorique clair du BEPT. Ce modèle vise à comprendre les facteurs qui contribuent au bien-être de travailleur dans leur environnement de travail. Son étude s'inspire de la conceptualisation de la santé psychologique bidimensionnelle (Bruchon-Schweitzer, 2002). Ainsi, Dagenais-Desmarais retient uniquement les manifestations positives, et ne relève pas les manifestations de détresse psychologique qui constituent, selon l'auteur, un des autres volets de la santé psychologique. Il s'inscrit dans le cadre plus large de la psychologie positive au travail, qui cherche à promouvoir le BE des travailleurs plutôt que simplement réduire les facteurs de stress.

L'étude menée a permis de proposer un modèle de BET suivant deux axes et six composante. Le premier correspond au « *référent spécifique du monde du travail dans lequel l'expérience positive est vécue par l'individu* ». Trois sphères de référence y sont identifiées :

- **Individuelle** : « l'état positif d'un travailleur par rapport à lui-même » ;
- **Relationnelle** : « l'état positif d'un travailleur relativement à l'interaction sociale qu'il vit dans son travail » ;
- **Organisationnelle** : « l'interaction du travailleur avec l'organisation en tant qu'entité morale ».

Le second axe est celui de la directionnalité, qui correspond au processus selon lequel le travailleur construit son expérience positive. Elle peut être **projectif** (construction de l'expérience positive par extériorisation) ou **introjectif** (construction de l'expérience positive par intériorisation 'un objet donné).

Ainsi les travaux de Dagenais-Desmarais ont permis de mettre en évidence six dimensions qui semblent chacune correspondre à une portion précise du BET. Il propose que ces dimensions interagissent entre elles pour influencer le BE des travailleurs.

Tableau 02 : Dimensions correspondant à la sphère de référence et de directionnalité.

Sphère de référence	<p>Dimension projective individuelle : actualisation de soi, sentiment d'efficacité, émotions positives ;</p> <p>Dimension projective relationnelle : affiliation et relations épanouissantes ;</p> <p>Dimension projective organisationnelle : investissement dans son milieu et contribution dans le succès de l'organisation.</p>
Directionnalité	<p>Dimension introjective individuelle : satisfaction dans les tâches ;</p> <p>Dimension introjective relationnelle : considération par les gens avec lesquels on interagit ;</p> <p>Dimension introjective organisationnelle : adéquation ou congruence de la personne dans son organisation.</p>

Source : « *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels* » (Abaidi, Drillon, 2016).

L'auteur ajoute l'observation que ce modèle présente à la fois les préoccupations hédoniques, comme la satisfaction dans ses tâches et ses relations ainsi que les émotions positives ; à la fois « eudémoniques », comme l'actualisation de soi, d'affiliation et d'épanouissement social ainsi que l'investissement dans son organisation et le sentiment de congruence avec le milieu. Enfin, le modèle rappelle celui du bien-être psychologique de Ryff (1989) qui propose également six dimensions :

- **L'acceptation de soi ;**
- **Les relations positives avec les autres ;**
- **L'autonomie ;**
- **Le contrôle de son environnement ;**
- **Les buts dans la vie et la croissance personnelle ;**
- **Le sens de la vie.**

En fin de compte, le modèle de Dagenais-Desmarais a mis en évidence l'importance de considérer les travailleurs en tant qu'individus complets et non simplement comme des ressources à utiliser pour atteindre les objectifs organisationnels notamment en mettant en place des pratiques qui favorisent l'interaction ses différentes dimensions.

2. La détresse psychologique

2.1 Définition de la détresse psychologique

La détresse psychologique est une problématique immensément abordée dans le milieu du travail. Le DSM5 (2015) la définit comme étant « *Un éventail de symptômes et d'expériences de la vie interne d'une personne qui sont communément considérés troublant, déroutant, ou hors de l'ordinaire.* ». C'est donc tout un processus durant lequel apparaissent des signes de stress et d'anxiété faisant suite à un ou plusieurs événements chez une personne n'ayant pas de troubles d'ordre psychiatrique. Ses signes sont physiques (fatigue, insomnie, douleur musculaire...); cognitifs (troubles de l'attention, difficulté de concentration, oublis...); émotifs (excès de colère, tristesse, irritabilité...) et comportementaux (isolement social, consommation d'alcool...).

« Il est possible de retrouver les concepts de détresse psychologique, de dépression ou d'épuisement professionnel dans de nombreuses études empiriques. La distinction de ces termes s'avère, dans la plupart des cas, un exercice difficile puisqu'ils englobent tous la description d'un déséquilibre et d'une atteinte au niveau psychique de l'individu qui sont visibles par l'expression de différents symptômes non spécifiques à une pathologie donnée [...]. La définition et la mesure de la détresse psychologique se veulent plus générales puisque celle-ci englobe dans un même temps de nombreux signes d'un déséquilibre psychique décrits et mesurés par les notions de dépression et d'épuisement professionnel. Certains la définissent comme un ensemble de symptômes psychophysiologiques et comportementaux répartis sur un continuum de temps. On définit également la détresse psychologique comme un syndrome non spécifique qui inclut des symptômes reliés à la dépression, l'anxiété, l'irritabilité, l'épuisement, le désengagement social ainsi que des problèmes cognitifs (Ilfeld, 1976; Massé et coll., 1998). Une panoplie de symptômes est perceptible chez les individus dans la phase pré-pathologique. » Marchand (cité par Marie-Pier Cyr dans « *La détresse psychologique et les facteurs professionnels : étude du milieu policier* », 2010).

2.2 Les dimensions de la détresse psychologique

Massé et al définissent quatre (04) dimensions pour la détresse psychologique :

- **L'auto-dévalorisation** : elle se réfère à une perte de confiance en soi, un sentiment d'inutilité, une faible estime de soi et une tendance à s'isoler de son entourage.
- **L'irritabilité** : agressivité qui s'accompagne d'arrogance et de conflits avec l'entourage.

- **L'anxiété** : sorte de dépression couplée à un état de stress.
- **Un désengagement** social associé à un désintérêt généralisé.

2.3 Exemple de modèle théorique sur la détresse psychologique : le modèle Demande-contrôle

Ce modèle créée par Robert KARASEK en 1979 aussi appelé « *Le modèle des tensions au travail* », est aujourd'hui devenu une référence dans la littérature scientifique. Le modèle est en fait basé sur les caractéristiques psychosociales du travail et il évalue des éléments tels que les exigences du travail et les opportunités de prises de décision (Karasek, 1985). Deux composantes y sont incluses, soit les demandes psychologiques et la latitude de décision (Karasek, 1979). Il postule que la latitude décisionnelle (contrôle) accordé au travailleur sur la tâche à accomplir constitue un modérateur des demandes psychologiques. Karasek (1979) propose ainsi une typologie à quatre (04) dimensions :

- **Les emplois passifs** : faible latitude-faibles demandes ;
- **Les emplois à faibles tensions** : forte latitude-faibles demandes ;
- **Les emplois à fortes tensions** : faible latitude-fortes demandes ;
- **Les emplois actifs** : forte latitude-fortes demandes.

Le modèle fut testé aux États-Unis auprès d'un échantillon représentatif d'hommes âgés entre 20-65 ans, et en Suède auprès d'un échantillon représentatif d'hommes âgés entre 18-66 ans. Les résultats montrent une interaction significative entre la latitude et les demandes. Plus particulièrement, les emplois à fortes tensions augmentaient les niveaux de détresse psychologique.

Le modèle de Karasek a donné lieu à une véritable prolifération des recherches qui ont pour la plupart confirmé la capacité prédictive des dimensions du modèle (Croon, 2000).

III. Outils de mesure et prévention de la santé au travail

1. Outils de mesure de la santé au travail

Aujourd'hui, existe une multitude d'outils et de manière d'aborder la mesure de la santé au travail. Allant des outils développés par les auteurs jusqu'à ceux mis au point par les cabinets de consulting sécurité ou par les entreprises elles-mêmes, on dispose d'une panoplie d'instruments et de techniques pour mesurer la santé au travail.

Aborder la santé au travail c'est l'aborder sous l'angle de ses deux dimensions (le bien-être, la détresse psychologique). C'est pourquoi parmi l'ensemble des instruments de mesure de la santé au travail, du bien-être et de la détresse psychologique développés par les auteurs

l'ont été d'une manière inductive à partir d'étude qualitatives d'envergure, et ensuite validé par une étude quantitative rigoureuse. Selon cette méthodologie, le bien-être au travail est lui-même constitué de six (06) facteurs distincts, présentant des coefficients de cohérence interne acceptable allant de 0,71 à 0,85 (Massé et al, 1998) :

- **L'estime de soi** : se sentir confiant, utile, fier de soi... ;
- **L'équilibre** : harmonie entre activités professionnelles et personnelles... ;
- **L'engagement social** : ouverture à son entourage, intérêts pour diverses activités... ;
- **La sociabilité** : développer de bonnes relations, être à l'écoute d'autrui... ;
- **Le contrôle de soi et des évènements** : affronter de façon objective son calme, garder son calme... ;
- **Le bonheur** : se sentir bien, profiter de la vie, etc.

Et la détresse psychologique de quatre (04) facteurs :

- **L'auto-dévalorisation** : autocritique, diminution de l'estime de soi... ;
- **L'irritabilité ou l'agressivité** : arrogance, être en conflit... ;
- **L'anxiété ou la dépression** : tristesse, préoccupation, stress... ;
- **Le désengagement social** : désintéressement, être moins réceptif à son entourage, etc.

L'échelle de mesure des manifestations de la détresse psychologique affiche des coefficients variant entre 0,81 0,89 (Massé et al, 1998).

Un des outils les plus utilisés de nos jours (en France surtout) est sans doute l'indice de bien-être développé par le cabinet « *Mozart consulting* » dans les années 2010. Son fondement idéologique est que l'enjeu crucial est d'appréhender la relation de confiance entre employeur et employé afin de valoriser l'engagement du capital humain (Fabrique Spinoza, 2013). Pour cela, l'indice calcule la sous-performance éventuelle de l'organisation) travers le calcul des taux de mal être au travail de l'entreprise. Le BET est donc évalué en creux : $IBET=1-IMET$ (indice de mal-être au travail).

L'observatoire *Fabrique Spinoza* continue dans son rapport de 2013 en avançant que l'indice a la particularité d'être le seul à ne s'appuyer que sur des mesures objectives issues des données sociales internes, principalement le bilan social. Les IMETs capturent ainsi les éléments suivants : d'une part la disponibilité via l'absentéisme pour maladie ordinaire, les arrêts de travail, et d'autre part l'engagement via le taux de sorties forcées et le taux de désengagement (grèves etc.). Les constituants de l'indice ont été choisis pour leur comparabilité nationale avec d'autres organisations et d'autres secteurs.

En outre, l'indice standard peut être complété de critères supplémentaires spécifiques à l'entreprise comme par exemple les coûts de la santé ou la responsabilité sociale. Un IBET spécifique est alors calculé.

2. Prévention de la santé au travail

La prévention de la santé des salariés est primordiale pour les entreprises et leur bonne marche. L'OMS (1948) définit la prévention en ces termes : « *La prévention est l'ensemble des mesures visant à éviter ou à réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et handicaps* ». Ainsi la prévention des risques professionnels pour la santé recouvre toutes les dispositions à mettre en œuvre ^pur préserver la santé et la sécurité » des salariés, améliorer les conditions de travail et tendre au bien-être au travail.

La démarche de prévention repose également sur des méthodes et des outils. Sa mise en œuvre respecte en particulier les trois valeurs essentielles (**respect du salarié, transparence et dialogue social**). Pour mettre en place cette démarche, il est nécessaire de s'appuyer sur les neuf grands principes généraux (INRS, 2018) :

- **Éviter les risques** : c'est supprimer le danger ou l'exposition au danger.
- **Évaluer les risques** : c'est apprécier l'exposition au danger et l'importance du risque afin de prioriser les actions de prévention à mener.
- **Combattre les risques à la source** : c'est intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements ou des modes opératoires.
- **Adapter le travail à l'Homme** : en tenant compte des différences interindividuelles, dans le but de réduire les effets du travail sur la santé.
- **Tenir compte de l'évolution de la technique**, c'est adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles.
- **Remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins** : c'est éviter l'utilisation de procédés ou de produits dangereux lorsqu'un même résultat peut être obtenu avec une méthode présentant des dangers moindres.
- **Planifier la prévention en intégrant** technique, organisation et conditions de travail, relations sociales et environnement.
- **Donner la priorité aux mesures de protection collective** et n'utiliser les équipements de protection individuelle qu'en complément des protections collectives si elles se révèlent insuffisantes.

- **Donner les instructions appropriées aux salariés** : c'est former et informer les salariés afin qu'ils connaissent les risques et les mesures de prévention.

La prévention des risques professionnels est une démarche qui nécessite le concours de plusieurs étapes. Valléry et Leduc (2012) propose une démarche à six (06) étapes :

- **Préparer** : cette étape nécessite de mobiliser les acteurs internes concernés, désigner un responsable de projet, constituer un comité de pilotage (afin de rassembler les acteurs mobilisés), ainsi qu'identifier un référent décisionnaire.
- **S'accorder** : la prévention étant une démarche nécessitant l'implication et l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise, cette étape permet de se mettre d'accord sur l'origine de la demande de prévention, ainsi que les situations de travail qui vont être abordés et la terminologie à utiliser pour caractériser les risques.
- **Repérer** : constitué du diagnostic et du pré-diagnostic. Elle consiste à recueillir les données sur le terrain.
- **Élaborer** : c'est la construction des mesures de prévention à trois niveaux, niveau primaire (adapter le travail à l'homme), secondaire (adapter l'homme au travail), et tertiaire (repérer les conséquences de l'exposition aux risques par des solutions).
- **S'appliquer** : cette phase se caractérise par l'application des mesures définies dans le plan d'action. Selon les niveaux de prévention suscités, les changements induits dans le travail sont plus ou moins perceptibles.
- **Piloter** : il s'agit de définir des indicateurs qui vont permettre d'apprécier, dans le temps, l'évolution d'exposition des travailleurs aux RPS. Le suivi doit s'appuyer sur des indicateurs issus de la gestion des ressources humaines (absentéisme, turnover, mouvement sociaux...), du service de santé au travail et du fonctionnement de l'entreprise.

Les problèmes de santé au travail constituent un souci majeur pour les entreprises car leurs conséquences s'élèvent chaque année à un coût astronomique. Ce qui rend leur prévention d'autant plus indispensable, car elle permet non seulement d'économiser d'énormes somme, mais leur efficacité permet aussi de gagner en performance.

IV. Approches de la santé au travail

De l'ensemble des recherches qui ont tenté d'expliquer la santé mentale, trois approches méritent d'être considérées de façon particulière. Il s'agit de l'approche causaliste, de l'approche cognitiviste et enfin de l'approche de la psychodynamique du travail (Vézina, 1996).

1. L'approche causaliste

S'inspirant des modèles issus des sciences expérimentales, son but est de déterminer les causes de la santé psychologique essentiellement par l'intermédiaire de questionnaires. Bon nombre de chercheurs ont tenté d'identifier une série de facteurs de risque ou de « causes » des problèmes de santé mentale au travail (Karasek et Theorell, 1990; House et Rizzo, 1972; Kasl et Cobb, 1983; Kasl, 1984). Ces sources dites objectives ont été regroupées selon qu'il s'agit d'éléments se rapportant à des facteurs intrinsèques au travail (surcharge, par exemple), à des problèmes de rôles dans l'organisation (ambiguïté ou conflit), aux rapports sociaux (relations interpersonnelles perturbées), au développement de carrière (insécurité et précarité d'emploi), à la structure ou au climat organisationnel (gestion autocratique ou participative), ou à des facteurs extra-professionnels (double tâche) (Cooper et Marshall, 1976).

La principale limite de l'approche causaliste est son incapacité à considérer le caractère dynamique des différents facteurs de santé au travail et sa difficulté à exposer les procédés sous-jacents aux relations observées. De même, cette approche tente de définir les paramètres d'une bonne organisation de travail comme d'un état objectif et stable, gouverné par des lois universelles de causalité, alors que c'est un processus qui évolue constamment (Bouterfas, 2014).

2. L'approche cognitiviste

Issue de la psychologie cognitive, l'approche cognitiviste postule que les problèmes de santé psychologique sont perçus comme des échecs d'adaptation de l'individu. L'approche cognitiviste cherche à comprendre pourquoi certains facteurs engendrent des émotions négatives. Dans cette perspective, ce ne sont pas tant les facteurs qui posent des problèmes, mais plutôt les perceptions qu'en ont les individus (Lazarus, 1966 ; Monday, 1994 ; Rascle, 1994). Ces perceptions sont influencées par différents éléments, dont l'importance accordée au facteur de stress, les répercussions qu'il a dans notre vie, la menace qu'il représente, le contrôle que nous pensons avoir sur la situation et enfin l'incertitude et l'imprévisibilité qu'il contient (Dontigny, 1988). En d'autres termes, l'individu stressé ou malade est celui qui perçoit de façon exagérément menaçante son environnement ou sous-estime ses capacités d'y faire face; en somme, un individu présentant des difficultés d'adaptation.

Une telle approche centrée sur les perceptions et les attitudes individuelles conduit inévitablement à privilégier des interventions orientées vers l'individu plutôt que sur

l'organisation du travail. Elle ne prend pas non plus en considération l'existence de différences de pouvoir ou de systèmes de valeur dans le milieu de travail (Peterson, 1994).

3. L'approche de la psychodynamique du travail

Contrairement aux deux premières approches qui se situent davantage dans l'univers des connaissances des lois de causalité qui expliquent la survenue de pathologie chez un individu, la psychodynamique du travail s'inspire des sciences herméneutiques pour tenter de comprendre ce qui pousse l'individu à l'action. Pour comprendre les difficultés vécues par les travailleurs, la psychodynamique du travail, plutôt que d'identifier différents facteurs de risque spécifiques de maladies ou de détresse psychologique, s'intéresse à l'identification des éléments qui permettent au travailleur de maintenir un équilibre psychologique malgré les contraintes rencontrées dans son travail (Dejours, 1995). « *Aussi, la psychodynamique du travail se définit comme l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail* » (Dejours, 1993).

En fait, il s'agit des trois dimensions autour desquelles va se construire le sens qu'a le travail pour l'individu, c'est-à-dire un rapport satisfaisant avec son travail, son collectif et sa propre image (Vézina, 1996) :

- **Rationalité subjective** : la rationalité subjective dans le domaine du travail concerne l'ensemble des efforts d'une personne pour conquérir son identité (Dejours, 1995). Pour qu'une telle conquête soit possible, il faut que le travail soit en conformité avec l'image que l'individu a de lui-même, bien au-delà de son identité professionnelle.
- **Rationalité objective** : la rationalité objective se réfère à la rationalité des conduites par rapport aux objectifs de production (Dejours, 1995). Il s'agit de l'ensemble des facteurs explicatifs des comportements qui sont liés aux directives des responsables hiérarchiques dans l'entreprise. Ces derniers voient souvent le travail comme une réalité suffisamment stable pour qu'il soit possible d'en définir les tâches de façon précise et d'en évaluer la performance de façon objective.
- **Rationalité sociale** : La rationalité sociale se réfère à la rationalité des actions par rapport à des normes et des valeurs communes (Dejours, 1995). Ces règles déterminent les manières acceptables de faire le travail de même que ce qu'il est juste ou bien de faire. Elles sont le résultat de discussion et d'échanges entre les travailleurs. Leur élaboration présuppose donc l'existence d'une équipe ou d'une communauté d'appartenance suffisamment structurée et possédant les compétences requises pour

juger de la qualité du travail accompli et de son utilité pour l'organisation (Dejours, 1992).

Conclusion du chapitre

La santé au travail est une préoccupation croissante pour les entreprises et en tant que telle, un élément clé pour la GRH. Elle a un impact direct sur la rétention des employés, leur productivité, leur motivation ainsi que leur satisfaction. C'est également un facteur avéré et incontournable de performance globale des entreprises car lorsqu'elle est assurée à tous les niveaux, elle engage le salarié à plus d'efforts, de travail et de reconnaissance de sa part envers l'entreprise qui l'emploie et prend soin de lui. La ST peut être abordée par les DRH sous différents aspects tels que la prévention des accidents et maladies professionnelles, la promotion de modes de vie sains, la gestion du stress et des conflits, la sensibilisation aux RPS etc.

Ainsi, les pratiques de la GRH peuvent avoir un rôle important à jouer dans la promotion de la santé au travail, notamment à travers les politiques de SST qu'elles mettent en place, les dispositifs de prévention de la SST (équipements, panneaux d'alerte, etc.) ; une flexibilité de l'organisation du travail (horaires de travail, travail à distance, etc.) ; des campagnes de formation et de sensibilisation sur l'importance de la préservation de la santé individuelle et du groupe (atelier sur la gestion du stress, les signes avant-coureurs de burnout).

En somme, la santé au travail est non seulement un facteur de performance, mais également un biais pour l'entreprise de se promouvoir et afficher une image de marque solide et séduisante sur le marché de l'emploi, ce qui justifie largement pour elle, l'intérêt de la GRH.

Partie Pratique

Chapitre IV : Méthodologie du terrain

Préambule :

Comme dans toute recherche, le choix de la méthode adaptée à la thématique et au terrain est déterminant dans son orientation et ses résultats. C'est dans ce sens que nous consacrerons ce chapitre à détailler le processus méthodologique que nous avons suivi sur le terrain d'étude après une brève description dudit terrain.

1. Présentation de la SARL ALL PLAST**1.1. Informations générales sur l'entreprise**

La SARL ALL PLAST créée en 1998, est implantée au cœur de la zone d'activité de Taharacht à Akbou, un véritable carrefour économique situé 70 KM du chef-lieu de la wilaya de Bejaïa et 180 KM de la capitale d'Alger. Elle est spécialisée dans la fabrication de la feuille polystyrène et de la feuille polypropylène destinées à l'industrie agroalimentaire (laiterie, margarineries conditionnement alimentaire). La SARL ALL PLAST est une entreprise privée active dans le domaine de la fabrication d'impression des gobelets destinés à l'emballage agroalimentaire.

Elle occupe une place appréciable du fait de sa position de leader sur le marché national dans son domaine, ainsi que sa participation à la réduction du taux de chômage dans la région. Cette entreprise emploie une main-d'œuvre importante de plus de 250 professionnels compétents et qualifiés dans une variété d'activités, avec un capital social de 400 000 000 Da, et une capacité de production de 40 000 tonnes de feuilles par an et 100 millions de barquettes par an. Ces employés sont conscients de l'objectif ultime de l'entreprise qui est de maintenir et d'améliorer ses performances pour assurer le succès à long terme de l'entreprise. Chaque employé est essentiel pour atteindre cet objectif et ils travaillent ensemble en harmonie pour atteindre les résultats escomptés.

All PLAST s'est engagé dans une démarche qualité et assurance d'où l'obtention du certificat ISO 9001 version 2015, grâce à une équipe jeune, ambitieuse et performante qui s'investit au quotidien avec un outil industriel de dernière technologie afin de proposer les solutions les mieux adaptées aux exigences du client et garantir ainsi sa satisfaction totale. Elle fournit des efforts impressionnants dans le cadre de la protection de l'environnement à travers un processus de réalisation qui assure le recyclage des déchets générés par la production.

1.2 Infrastructures de la SARL ALL PLAST

ALL PLAST a à sa tête un directeur général épaulé par une directrice adjointe, et repartit ses activités en dix (10) services ou département allant du service de la Comptabilité, de celui des RH jusqu'aux services Commerciales, de Production, etc.

Elle repartit ses activités sur trois sites de production différentes pour des raisons de sécurité et de diversification de ses opérations.

- **Le premier site** fondé en 1998, plus ancien, dispose d'une surface dédiée à l'activité d'extrusion, d'une surface dédiée au thermoformage polypropylène et d'une surface dédiée à l'impression OFF SET SEC de barquettes et couvercles. Ce site historique est donc dédié à la production de plusieurs types d'emballages plastiques pour l'industrie alimentaire.
- **Le deuxième** site de production a été créé en 2018 et est dédié à la production de polystyrène. Elle dispose d'une grande ligne d'extrusion et d'une machine de thermoformage pour produire des emballages en polystyrène pour les produits alimentaires. Ce site est donc dédié à la production de barquettes en polystyrène, qui servent à emballer divers produits.
- **Le troisième** site de production est une nouvelle unité en démarrage qui s'inscrit dans la stratégie d'ALL PLAST et va s'en servir pour poursuivre sa croissance et augmenter sa production.

Enfin, il est important de noter que toutes les infrastructures de production d'ALL PLAST répondent aux normes internationales pour les emballages destinés à l'industrie alimentaire. Cette conformité garantit aux clients de l'entreprise que les emballages produits sont sûrs, durables et de haute qualité.

- **Le parc machine** de la SARL ALL PLAST est doté des derniers équipements européens et canadiens de technologie, offrant ainsi une qualité de production irréprochable. La certification ISO 9001 V 2015 de l'entreprise atteste de la qualité de ses produits et de son engagement en matière de sécurité alimentaire.
- **Hangars**, l'entreprise dispose également de deux hangars de stockage dont l'un dispose d'un système de navettes pour le nouveau site de production en cours de démarrage. Cette capacité de stockage permet à ALL PLAST de maintenir des stocks de sécurité de matières premières et d'emballages pour faire face à tous les imprévus. Les clients

partenaires peuvent ainsi être assurés de disposer de stocks de sécurité de produits finis pour sécuriser leurs approvisionnements.

Le choix du terrain de recherche est aussi important que le sujet d'étude. L'environnement de la SARL ALL PLAST s'est avéré adéquat et idéal pour notre recherche. La configuration de ses activités en générale ainsi que la répartition de ses pratiques de RH vis-à-vis des questions sur la santé au travail en font un terrain propice pour la vérification et la réalisation de nos objectifs de recherche.

2. La préenquête

La meilleure manière d'entamer une étude sur le terrain est de procéder à une préenquête. Il s'agit succinctement d'une démarche exploratoire avec pour but de découvrir au maximum l'échantillon ainsi que le terrain d'étude.

Nous avons réalisé notre préenquête entre la période du 14/05/2023 au 24/05/2023, et avons mené des entretiens avec des questions ouvertes avec des salariés sur place afin de découvrir leur entreprise et nous enquérir de la faisabilité de notre recherche sur ce terrain, ainsi que la promesse de réalisation de nos objectifs de recherche. Cette préenquête nous a permis de clarifier certaines informations notamment sur l'échantillon, le terrain d'étude et autre. En d'autres termes la préenquête nous a aidé à :

- Vérifier au préalable la faisabilité de nos hypothèses ;
- Apporter certains ajustements à nos hypothèses et à la problématique ;
- Vérifier la disponibilité de l'échantillon et
- Déterminer l'adéquation de la technique de collecte des données à choisir, avec le terrain.

3. Méthode et techniques utilisées

a. La méthode utilisée

Pour Maurice Angers (1999) la méthode peut se rapporter à une façon d'envisager et d'organiser la recherche, elle dicte alors une manière de concevoir et planifier son travail sur un objet d'étude en particulier. L'utilisation de la méthode est indispensable dans chaque recherche scientifique. Au sens général, c'est une opération organisée pour apporter des informations, des vérités concernant un sujet donné.

En ce qui nous concerne, pour vérifier nos hypothèses et au vu de notre sujet et du terrain d'étude, nous optâmes pour une approche mixte, elle est la plus appropriée à notre recherche et

c'est elle que nous choisismes. Elle est plus à même de nous fournir les informations recherchées de manière plus complète, et nous aidera à comprendre les phénomènes à l'étude et à analyser rigoureusement le lien entre nos deux variables.

b. Les techniques utilisées

« *Les techniques sont des moyens dont on se sert pour couvrir des étapes d'opérations limitées. Ce sont des outils momentanés conjoncturels et limités dans le processus de recherche* », écrit Aktouf (1987). Les principaux moyens d'investigation propres aux sciences sociales sont divers parmi tous ceux que compte le protocole qualitatif. Pour Grawitz (2002), la technique est un moyen d'atteindre un but, mais qui se situe au niveau des faits ou des étapes pratiques.

Le choix de la technique dépend de la méthode de recherche choisie. Suite au choix de la méthode quantitative, la technique de collecte de donnée pour laquelle nous avons penché est le questionnaire, la plupart des réponses aux questions étant annoncées comme des échelles. Quant à la technique d'échantillonnage, nous optâmes pour un échantillonnage non probabiliste de type accidentel.

Nous avons organisé notre questionnaire en deux axes principaux :

- **Premier axe** ; composé de sept (07) questions, est celui relative aux renseignements personnels des salariés notamment l'âge, le genre, le niveau d'instruction, la situation matrimoniale, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté et le département d'activité. Ce sont des questions qui nous permettent de situer statistiquement les caractéristiques de notre échantillon.
- **Deuxième axe** : est composé de vingt-six (26) questions que nous avons réparties en fonctions des pratiques de GRH les plus en vue dans la SARL ALL PLAST par rapport à leurs incidences sur la santé au travail (formation, recrutement, évaluation des emplois, gestions des carrières, conditions de travail et communication). L'objectif de cet axe est de parvenir à répondre exhaustivement à toutes les interrogations suscitées par notre problématique, ainsi que nous permettre la vérification effective de nos hypothèses. Nous avons renforcé ce questionnaire par un certain nombre d'entretiens ouverts avec les employés, afin d'éclairer davantage les réponses fournies par le questionnaire.

4. L'échantillon d'étude

Notre population d'enquête est composée de 250 salariés ; ce qui constitue l'ensemble des différentes catégories socioprofessionnelles de la SARL ALL PLAST répartis comme suit : 17 cadres, 93 agents de maîtrise, et 134 agents d'exécution.

L'échantillonnage est le fait de prélever d'un univers de cas, un certain nombre d'unités afin de les observer systématiquement par la médiation des mêmes instruments. Pour cela nous avons choisi un échantillonnage non probabiliste accidentel, afin de distribuer les questionnaires au hasard auprès des quatre catégories (cadre supérieur, cadre, agent de maîtrise, agent d'exécution). Dans le cadre de la réalisation de notre étude sur le terrain, nous avons distribué 50 questionnaires et en avons recueilli 43 auprès de notre échantillon qui est donc composé de 43 salariés. Les réponses à ces questionnaires nous permettent de répartir les caractéristiques de l'échantillon comme suit.

Tableau 03 : Répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Effectif	pourcentage
Masculin	37	86,05%
Féminin	6	13,95%
Total	43	100%

Source : Données de l'enquête

À la lumière des données que nous avons recueillies sur le terrain et au vu de la technique d'échantillonnage appliquée (échantillonnage non probabiliste de type accidentel), la répartition par genre de notre échantillon n'est pas contrôlée. Les données affichent que le genre masculin est majoritairement représenté dans notre échantillon avec un pourcentage de 86,05%, et les femmes minoritaires avec 13,95%.

Le constat est tel que la présence des hommes est majoritaire avec une majorité écrasante par rapport aux femmes. Par contre, le genre féminin occupe des postes de responsabilités avec 4/6 des femmes de notre échantillon qui sont des cadres dans la SARL ALL PLAST, soit 67% des femmes.

Tableau 04 : Répartition de l'échantillon par catégories d'âge

Âge	Effectif	Pourcentage
[25-34 ans]	15	34,88%
[35-44 ans]	18	41,86%
[45-ans et plus]	10	23,26%
Total	43	100%

Source : Données de l'enquête

Nous avons proposé dans le questionnaire quatre (04) tranches d'âges. Les chiffres recueillis par cette question affichent que la première tranche d'âge, celle des moins de 24 ans est représentée par 0 salarié, donc aucune personne âgée de moins de 24 ans. La deuxième tranche d'âge de 25 à 34 ans est la deuxième plus représentée avec 15 employés, soit 34,88% de l'échantillon. La tranche la plus représentée est celle comprise entre 35 à 44 ans avec 18 salariés soit 41,86%. Quant à la quatrième tranche de 45 ans et plus, elle est assez représentée par ses 10 salariés et 23, 26%.

L'analyse que nous pouvons dégager de ces données est telle que la SARL ALL PLAST a un personnel relativement jeune avec 32 salariés entre 25 et 44 ans sur 43 salariés (total de notre échantillon), soit 74%.

Tableau 05 : Répartition de l'échantillon selon les niveaux d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	0	0
Moyen	16	37,21%
Secondaire	10	23,26%
Universitaire	17	39,53%
Total	43	100%

Source : Données de l'enquête

D'après les données affichées par ce tableau, le niveau d'étude le plus dominant est celui Universitaire avec 17 salariés ayant suivi une formation universitaire soit 39,53% de la population d'étude. Il est suivi de près par le niveau Moyen représenté par 16 salariés et 37,21%.

Le troisième niveau d'étude le plus représenté est celui Secondaire avec 10 salariés et 23,26%. Quant au niveau primaire, l'ensemble de notre échantillon a dépassé le niveau primaire.

L'analyse qui ressort de ces données nous indique à dire que la SARL ALL PLAST a une plus grande proportion de salariés suffisamment instruit avec un niveau d'étude universitaire. Les données nous ont également montré que croisé à une longue ancienneté dans l'entreprise, la plupart des salariés ayant un niveau universitaire sont des cadres.

Tableau 06 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socio-professionnelles

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage
Agent d'exécution	16	37,21%
Agent de maîtrise	16	37,21%
Cadre	9	20,93%
Cadre supérieur	2	4,65%
Total	43	100%

Source : Données de l'enquête

Les données de ce tableau affichent les catégories Agent d'exécution et Agent de maîtrise sont également réparti avec une représentation de 16 salariés et 37,21% chacun. Quant à la catégorie Cadre, elle affiche 9 salariés soit 20,93% de l'échantillon. Les cadres supérieurs sont eux au nombre de 2 et 4,65%.

L'analyse du terrain et des données nous indiquent à avancer qu'au vu du secteur d'activité de la SARL ALL PLAST, les catégories des agents d'exécution et ceux de maîtrise sont les plus demandés.

Tableau 07 : Répartition de la population selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
] 1an ou moins]	1	2,32%
[1-5 ans]	5	11,62%
[6-10 ans]	25	58,13%
[11-15 ans]	5	11,62%
[16-20 ans]	3	6,97%
[21-ou plus[4	9,30%
Total	43	100%

Source : Données de l'enquête

L'analyse statistique de ces données nous affiche que la tranche d'ancienneté de loin la plus importante est celle de 6 à 10 ans avec 25 salariés soit 58,13% ; la deuxième place la plus importante est occupée par deux tranches à égales représentations à savoir la tranche de 1 à 5 ans et celle de 11 à 15 ans avec 5 salariés et 11,62% pour chacun. Elles sont suivies de près par la tranche de 21 ans ou plus avec 4 salariés et 9,97% ; celle de 16 à 20 ans avec 3 salariés et 6,97% ; et enfin la tranche de 1 an ou moins représenté par 1 salarié soit 2,32%.

5. La méthode d'analyse des données

Bon nombre de méthodes peuvent être utilisées pour traduire des données. Dans notre cas, nous avons fait appel au logiciel statistique SPSS qui a but essentiel de fournir un ensemble complet d'outils et de fonctionnalités pour l'analyse statistique des données. C'est l'un des outils les plus utilisés en sciences sociales pour l'analyse et le traitement des données, notamment en Sociologie, en Économie et en Psychologie.

6. Contraintes rencontrées

Toute recherche qui se veut scientifique rencontre des difficultés et des contraintes à sa réalisation. La nôtre n'y est épargnée. Nous rencontrâmes bon nombre d'embûches dans la réalisation de cette recherche. Nous pouvons énumérer entre autres :

- Le manque de documentation interne sur notre terrain de recherche ;
- La difficulté d'accès au site car il est situé à plus de deux heures du chef-lieu de Bejaia ;
- La non-réponse de certains salariés à nos questionnaires ; ce qui réduit considérablement le nombre de questionnaires à récupérer.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre est important car il fournit une description du terrain de recherche ainsi qu'un aperçu sur les différents choix méthodologiques auxquels nous avons opéré. Ce qui nous a permis de collecter les données dont nous avons besoin pour entamer le chapitre suivant qui porte sur l'analyse et l'interprétation des données.

Chapitre V :
Présentation, Analyse et
interprétation des
résultats

Préambule :

Ce chapitre verra l'analyse finale des informations que nous avons recueillies au cours de notre enquête de terrain. Nous analyserons ici les données collectées jugées utiles à la vérification de nos hypothèses, données à partir desquelles nous interpréterons les résultats.

I. Présentation des données

1. Les pratiques de la GRH et la santé au travail

Pour tester notre première hypothèse, nous avons utilisé l'analyse de corrélation de Spearman afin de vérifier l'existence d'une potentielle relation entre nos deux variables ainsi que pour mesurer la force de cette relation.

Tableau 08 : Corrélation entre la santé au travail et les pratiques de la GRH de la SARL ALL PLAST.

Les pratiques de la GRH	Évaluation des emplois	Recrutement	Formation	Communication	Conditions de travail
La santé au travail	1,000	0,627	0,677	0,526	0,778
	.	0,000	0,000	0,000	0,000
	43	43	42	42	43

Source : Logiciel SPSS

Le tableau ci-haut indique qu'à l'exception de la pratique de GRH Évaluation des emplois, toutes les autres pratiques de GRH ont une relation avec la santé au travail notamment avec un p identique de 0,00. Néanmoins, les forces de ces relations diffèrent en fonction de la pratique avec les Conditions de travail comme pratique ayant une plus forte corrélation à la santé au travail avec un coefficient de 0,77 ; ce qui signifie que les Conditions de travail ont une relation positive significative avec la santé au travail. Elle est suivie par la Formation ayant un coefficient de Spearman=0,67 ; le Recrutement 0,62 de coefficient, et enfin la Communication avec un coefficient de 0,52.

2. La santé au travail comme pratique de la GRH

Pour vérifier notre deuxième hypothèse, nous devons prendre en compte la place de la ST dans les différentes activités de la GRH par la SARL ALL PLAST, afin de pouvoir supposer déduire une potentielle relation intégrative de la santé au travail dans les pratiques de la GRH.

Tableau 09 : Évaluation de la prise en compte de la santé au travail dans les pratiques de GRH.

Effectifs	Oui	Non
Prise en compte de la SST dans les décisions stratégiques	88%	12%
Prise en compte de la SST lors de l'aménagement des postes	86%	14%

Source : Données de l'enquête

Le tableau ci-haut nous affiche des chiffres très largement en faveur de la ST. En effet, 88% de notre échantillon estime que leur santé et leur sécurité sont des éléments pris à cœur dans les décisions stratégiques de l'entreprise, contre 12% d'abstention. Quant à la question sur l'aménagement des postes, qui est le lieu de réalisation des tâches quotidiennes de l'employés, 86% de notre échantillon avance que leur santé et sécurité sont prises en compte lors de cette activité.

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon en fonction des questions pertinentes de la santé au travail dans les pratiques de la GRH à la SARL ALL PLAST.

Source : Données de l'enquête

% Questions	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Faiblement d'accord	Pas du tout d'accord	Oui	Non
Efficacité des mesures de prévention de la SST	44%	42%	14%	0		
Efficacité du système de communication	35%	56%	9%	0		
Les conditions de travail sont adaptées aux travailleurs et leurs postes	49%	47%	5%	0		
Salariés victime d'accident de travail					40%	60%
Les horaires de travail favorisent la santé	40%	33%	19%	9%		
Salarié rencontrant des problèmes de santé causés par la charge du poste					35%	65%
Existence de programmes de formation sur la SST					81%	19%
Efficacité des programmes de formation sur la SST	85%	10%	5%	0		
L'entreprise se préoccupe de la SST de ses employés	51%	44%	5%	0		

Ce tableau montre que les données portant sur la question de l'« Efficacité des mesures de prévention de la SST » expriment un taux de 44% de notre échantillon « *Tout à fait*

d'accord » et 42% « *Assez d'accord* », contre 14% « *Faiblement d'accord* ». Ces deux premiers niveaux se rejoignent inextricablement pour dire que les mesures de prévention de SST de la SARL ALL PLAST sont efficaces et assurent la protection des salariés. Ces derniers s'expriment à 35% « *Tout à fait d'accord* », 56% « *Assez d'accord* », et 9% « *Faiblement d'accord* » sur l'efficacité du système et des canaux de communication des consignes et autres recommandations portant la SST. Quant aux conditions de travail sur les sites de la SARL ALL PLAST, 49% de notre échantillon semblent « *Tout à fait d'accord* », et 47% « *Assez d'accord* » qu'elles sont adaptées aux travailleurs en fonction de leurs postes ; contre 14% « *Faiblement d'accord* ». Concernant les accidents de travail, qui sont un indice non négligeable de SST, 40% de notre échantillon semble avoir déjà subi au moins un accident de travail, contre 60% qui n'en ont jamais connu. À noter également que sur les 40% d'accidentés, plus de 30% expriment que la cause de leurs accidents de travail est due à « *Des erreurs humaines* », et la grande majorité appartiennent au service de production qui demeure le plus exposé aux risques. Ce qu'on peut traduire par le fait que les accidents à la SARL ALL PLAST sont plus du fait de l'erreur humaine que d'une quelconque défaillance du système de sécurité. Les horaires de travail constituent aussi un élément de la GRH susceptibles de favoriser ou non la santé au travail. Dans ce cadre, 40% de notre échantillon « *Tout à fait d'accord* », 33% « *Assez d'accord* », 19% « *Faiblement d'accord* », et 9% « *Pas du tout d'accord* » que leurs horaires de travail favorisent leur santé. Cela dit, la grande majorité de notre échantillon d'étude semble être avec le fait d'avoir des horaires de travail favorisant leur santé. C'est ainsi que 65% des salariés affirment ne jamais avoir rencontré de problème de santé contre 35% qui en ont déjà. Ceci illustre la place prépondérante qu'occupe vraisemblablement la ST dans les pratiques de la GRH. Quant aux programmes de formation sur les questions de la SST diffusées par la SARL ALL PLAST, 85% de notre échantillon avance qu'elles leur ont été « *Très bénéfiques* », 10% « *Assez bénéfiques* », et seulement 5% « *Faiblement bénéfiques* ».

II. Discussion et interprétation des résultats

Dans cette section, nous allons tenter de discuter les données de nos hypothèses afin de les interpréter le plus objectivement possible, pour finir par trancher sur les hypothèses.

1. Discussion et interprétation de la première hypothèse

Notre première hypothèse suppose : « Il y'a une relation entre la santé au travail et les pratiques de la GRH à la SARL ALL PLAST ». Avant de passer à l'interprétation de ces résultats, il est utile de faire un petit rappel sur le principe d'interprétation. Pour qu'il ait relation entre les variables, la valeur de p associée au coefficient de Spearman doit être inférieure à 0,05.

Quant au coefficient de Spearman lui-même, il indique la force de la direction de la corrélation, elle varie de -1 à +1.

Les résultats des données de la première hypothèse se traduisent par le fait que la SARL ALL PLAST considère les activités au titre des conditions de travail en faveur de la santé des salariés comme les plus cruciales et pertinentes, et également celles auxquelles elle accorde le plus d'importance. En effet, les conditions de travail jouent directement un rôle central dans la santé au travail. « *Elles apparaissent à la fois comme une construction sociale reposant sur une représentation des éléments de la situation susceptible de faire souffrir le salarié [...]* » ; écrivent De Chantillon et Moscarola (2015). C'est en cela que la SARL ALL PLAST agit pour protéger et préserver la santé de ses employés, car elle constitue aujourd'hui une problématique centrale du monde du travail.

La SARL ALL PLAST agit également pour préserver ses employés par le biais de pratiques comme la formation, le recrutement et la communication. Des programmes de formation sur la question de la santé au travail sont proposés par la SARL ALL PLAST à ses salariés, « *Chaque six mois* » d'après 20 salariés de notre échantillon soit 47% ; et « *Une fois par an* » pour 14 salariés soit 33%, et 85% des bénéficiaires de ces formations affirment qu'elles leurs ont été « *Très bénéfiques* ». Pour protéger la santé au travail de ses employés il ne suffit pas seulement d'agir sur leur environnement de travail, il s'agit aussi de s'assurer de l'état de santé préalable du nouveau salarié, afin de savoir ce qui lui sera le plus adapté. Et c'est ce que la SARL ALL PLAST essaie de faire en soumettant lors du recrutement, les candidats prometteurs à des tests médicaux et psychologiques. 30 salariés soit 70% de notre échantillon affirment avoir subi ces dits tests.

Autre facteur considéré important par la SARL ALL PLAST pour la santé au travail, la communication. L'entreprise a mis en place plusieurs canaux pour avertir les salariés des mesures et dispositifs de sécurités en place à respecter pour protéger leur santé. De plus, pour parler chiffres, 24 salariés soit 56% de notre échantillon disent être « *Assez informés* », 15 salariés soit 35% « *Très informés* » sur la politique de prévention en santé et sécurité de l'entreprise ; contre 4 salariés soit 9% qui en sont « *Faiblement informés* ». On peut ajouter à cela 20 salariés pour 47% affirmant être « *Assez satisfaits* » du système de communication de l'entreprise sur les questions liées à la santé et la sécurité au travail, et 15 salariés pour 35% qui en sont « *Très satisfaits* », contre 6 salariés et 17% « *Faiblement satisfaits* ». Ces chiffres en disent long sur la latitude de la SARL ALL PLAST à l'égard de la santé et la sécurité au travail.

Comme énoncé plus haut, il y'a une relation positive significative de la santé au travail avec les pratiques de la GRH, ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse et dire qu'il y'a effectivement une relation entre les pratiques de la GRH et la santé au travail.

2. Discussion de la deuxième hypothèse.

Notre seconde hypothèse suppose : « La santé au travail est une pratique de la GRH dans la SARL ALL PLAST ». Pour la vérifier nous avons dressé deux tableaux qui, chacun à sa manière, constitue un argument de poids à la vérification de l'hypothèse.

Dans le premier tableau, les données de deux (02) importants points sont affichées, en l'occurrence la prise en compte de la SST dans les décisions stratégiques et la prise en compte de la SST lors de l'aménagement des postes. Pour que la santé au travail puisse être envisagée comme une pratique à part entière dans la SARL ALL PLAST, il est nécessaire de sonder et d'évaluer le poids accordé à son importance dans les grandes décisions de GRH, en l'occurrence dans les décisions stratégiques et dans l'aménagement des postes de travail, qui constitue d'ailleurs, le premier élément à diagnostiquer en cas de problème de santé. La prise en compte de la SST des employés dans les décisions stratégiques est capitale car ce sont ces décisions qui déterminent l'approche de la politique de l'entreprise en matière de SST. La considération de la ST lors de ces décisions est donc déterminante pour la vérification de notre hypothèse.

Concernant l'aménagement des postes, la prise en compte de la SST est cruciale car c'est à ce niveau que doivent être dessinés, les premiers paramètres utiles pour le confort, le bien-être et la protection du salarié dans l'exercice de sa tâche. En résumé, les résultats de ce tableau représentent un bel argument en faveur de notre deuxième hypothèse. Les caractéristiques physiques et psycho-cognitives sont considérées afin d'adapter le poste à son occupant. Ainsi, parallèlement aux décisions stratégiques, l'aménagement des postes est également pertinent pour consolider la position de notre hypothèse. Les résultats affichés par le tableau appui largement l'effort de la SARL ALL PLAST à préserver la santé de ses travailleurs.

Quant à notre deuxième tableau, il s'avère pertinent tant pour les questions qu'il soulève que pour les résultats qu'il affiche. Il offre un résumé exhaustif des aspects des pratiques de la GRH en lien avec la santé au travail au sein de la SARL ALL PLAST : des mesures de prévention de la SST jusqu'aux programmes de formation sur les questions de SST, en passant par les conditions, les horaires de travail ; etc. A ce niveau également, toutes les données s'avèrent en faveur de notre hypothèse. Elles témoignent certes, mais avec un doute raisonnable,

que la ST est grandement considérée par les services de GRH de la SARL ALL PLAST. Elle est partie intégrante de la GRH du fait de sa quasi-omniprésence dans les activités de la GRH. Suite à la lecture des résultats, la confirmation de notre première hypothèse qui constitue un argument sine qua non de la confirmation de la deuxième hypothèse, nous pouvons donc aisément confirmer cette dernière.

Conclusion du chapitre :

L'analyse des données et l'interprétation des résultats est la phase ultime de toute recherche scientifique et c'est également la plus sensible. Le chercheur doit s'assurer d'utiliser l'outil adapté pour traiter ses données et vérifier ses hypothèses. L'analyse de nos données ne fut pas des plus aisées même si elle nous a au final conduit à la confirmation de nos deux hypothèses. La santé au travail est donc non seulement en corrélation avec les pratiques de GRH de la SARL ALL PLAST, mais s'avère également être considérée aussi comme une pratique de GRH.

Conclusion générale

Pour finir, la conclusion est le lieu pour nous de faire une brève synthèse de notre recherche, réalisée au sein de la SARL ALL PLAST.

Nous nous sommes fixés comme objectifs centraux de parvenir à élucider une corrélation potentielle entre la santé au travail et les pratiques de la GRH, et aussi parvenir à vérifier la santé au travail comme pratique de la GRH dans la SARL ALL PLAST. Ce qui nous a conduit à formuler deux (02) hypothèses notamment H1 : « Il y'a une relation entre la santé au travail et les pratiques de la GRH au sein de la SARL ALL PLAST » ; H2 « La santé au travail est une pratique de la GRH au sein de la SARL ALL PLAST ». Les données recueillies et l'analyse ainsi faite, nous ont permis de confirmer nos deux hypothèses.

Ainsi, il existe une relation entre la ST et les pratiques de la GRH. Les analyses statistiques ont révélé une corrélation positive significative entre ces deux variables, ce qui veut dire que des pratiques de GRH comme la Formation, la Communication ou encore les Conditions de travail ont d'une manière ou une autre, des aboutissants avec la ST ou des éléments relatifs à la ST. Et plus encore, les résultats démontrent également que la ST peut être considéré comme pratique de GRH. Les entreprises qui mettent en œuvre des initiatives visant à promouvoir la santé et le bien-être des employés adoptent une vision proactive de la GRH, ce qui favorise également la fidélisation des employés, la rétention des talents et une meilleure performance globale de l'organisation. En prônant la bonne santé de ses employés, l'employeur s'assure non seulement d'économiser des coûts non négligeables en soins et heures d'absences, mais aussi véhicule et affiche au public une image de marque attractive et qui suscite la confiance.

D'une part, cette recherche contribuera à la compréhension des mécanismes sous-jacents à la relation entre GRH et ST, ainsi qu'à mettre en évidence l'importance de la ST comme pratique stratégique de la GRH. Elle permettra également à mettre en évidence l'importance qu'accordent les entreprises algériennes en général à la santé et à la sécurité de leurs employés, et d'entrevoir aussi les bienfaits qu'apporte cette prise en compte de la SST pour la santé économique des entreprises. Une approche intégrée entre GRH et ST favorise un environnement de travail sain et ainsi la satisfaction et la productivité des employés tout en réduisant les risques pour la santé mentale et physique.

D'autre part, il convient de souligner que comme toute étude, la nôtre présente également des limites. En effet, notre recherche ne s'est pas intéressée aux effets ou à l'impact d'une politique de ST adaptée sur les salariés et l'entreprise. En d'autres termes, les bienfaits

ou les inconvénients d'une stratégie de ST efficace sur les salariés ainsi que l'entreprise. Des recherches futures pourraient être plus à même de répondre à ces questions.

**Références
bibliographiques**

Ouvrages :

- ABAIDI,J. DRILLON,D. (2016). *Les dimensions du bien-être psychologique au travail : axes de prévention des risques psychosociaux*. Paris : ESKA.
- ABORD, D. Olivier, B. & al, (2015). *Management de la santé et de la sécurité au travail : un champ de recherche à défricher*. Paris : L'Harmattan
- AKTOUF, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations*. Québec : PUQ.
- COURDEAU, D. (2009). *Le management de la santé et de la sécurité au travail : maîtriser et mettre en œuvre*. Paris : AFNOR.
- Capsecur Conseil. (2013). *Manager, santé et sécurité au travail : pour une approche humaine de la prévention du risque*. Lyon : DUNOD.
- GAVANDA. (2013). *Le recrutement interne, enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*. Paris : Eyrelles.
- GIBEAULT, G. (2008). *Les clés de la santé et de la sécurité au travail*. Saint-Denis-La Plaine : AFNOR
- KARASEK, R. (1990). *Work, stress, productivity and the reconstruction of working live*. New York : Basics books
- LOUCHE, J. C. (2007). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*. Lyon : DUNOD
- PERETTI, J. M. (1996). *La gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- PERETTI, J. M. (2003). *La gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- PERETTI J. M. (2008). *La gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- PERETTI, J. M. (2015). *La gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- PUJOL. (2003). *RH, la boîte à outils de l'entrepreneuriat*. Lyon : DUNOD.

Dictionnaires :

- CAPUL J. G. (2011). *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*. Paris : Hatier.
- GRAWITZ, M. (2002) *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz
- ZAWIEJA et al. (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris : SEUIL
- DSM-5. (2015) *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*.

Reuves et articles :

- ALTHAUS ; KOP ; GROSJEAN. (2014). « *Recension critique des modèles théoriques reliant environnement de travail, stress et santé : vers un méta-modèle* ».
- DARES. (2021). Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail ».
- HOUNKOU, E. (2011). *Les pratiques de la GRH et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique.*
- ORABI, B. (2022). *Le bien-être au travail au Maroc : Essai de contextualisation.*
- VEZINA, M. (1996). *La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique.*

Thèses :

- BELKAID, A. (2017). *La justice organisationnelle et la santé au travail.*
- BOUSSAID, F. (2013) *La détresse psychologique chez les enseignants.*
- BOUTERFAS. (2014). *Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion : quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-être, la détresse et l'épuisement ?.*
- DESMARAIS- Dagenais. (2010). *Du bien-être psychologique au travail, fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.*
- PIER, C. M. (2010). *La détresse psychologique et les facteurs professionnels : étude du milieu policier.*

Sites internet :

- <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/temps-et-conditions-de-travail/conditions-de-travail>
- <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health>
- <https://www.ergotonic.net/psychologie-du-stress/>
- <https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)
- Revues et ouvrages en sciences humaines et sociales | Cairn.info
- Dspace (univ-bejaia.dz)
- <https://www.servicepublic.fr/particuliers/vosdroits/>
- Les modèles théoriques du stress au travail • Santé & Travail (santetravail.blog)

Annexes

Annexe 01 : Questionnaire



Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté de sciences humaines et sociales

Département de Psychologie et Orthophonie

Questionnaire de recherche sous le thème :

Les pratiques de la GRH et la santé au travail

Préparé par :

KIMBA DAGARA Issa

BELGHAZI MOHAND Cherif

Encadré par :

M. AMRANE Hacene

Tout d'abord nous tenons à vous rassurer que les informations que vous renseignerez dans ce questionnaire sont anonymes et confidentielles, et qu'elles ne seront utilisées que pour des visées strictement scientifiques.

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Psychologie du travail, des organisations et GRH, nous vous serons très reconnaissants de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différents points de ce questionnaire.

Renseignements personnels

Veillez cocher d'une croix dans la case qui correspond à votre réponse.

1. Âge :

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| -] Moins de 24 ans] | <input type="checkbox"/> | - [35 – 44 ans] | <input type="checkbox"/> |
| - [25 – 34 ans] | <input type="checkbox"/> | - [45 ans et plus [| <input type="checkbox"/> |

2. Genre

- | | |
|---------|--------------------------|
| - Homme | <input type="checkbox"/> |
| - Femme | <input type="checkbox"/> |

3. Niveau d'instruction

- | | | | |
|------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| - Primaire | <input type="checkbox"/> | - Secondaire | <input type="checkbox"/> |
| - Moyen | <input type="checkbox"/> | - Universitaire | <input type="checkbox"/> |

4. Situation matrimoniale

- | | | | |
|---------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| - Célibataire | <input type="checkbox"/> | - Divorcé(e) | <input type="checkbox"/> |
| - Marié(e) | <input type="checkbox"/> | - Veuf(ve) | <input type="checkbox"/> |

5. Catégorie socioprofessionnelle

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| - Agent d'exécution | <input type="checkbox"/> | - Cadre | <input type="checkbox"/> |
| - Agent de maîtrise | <input type="checkbox"/> | -Cadre supérieur | <input type="checkbox"/> |

6. Ancienneté

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| - 1 an ou moins | <input type="checkbox"/> | - [16 – 20 ans] | <input type="checkbox"/> |
| - [1- 5 ans] | <input type="checkbox"/> | - [21 ans ou plus [| <input type="checkbox"/> |
| - [6 -10 ans] | <input type="checkbox"/> | | |
| - [11 – 15 ans] | <input type="checkbox"/> | | |

7. Département d'activité

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| - Production | <input type="checkbox"/> | - Médecine de travail | <input type="checkbox"/> |
| - Ressources humaines | <input type="checkbox"/> | - Laboratoire | <input type="checkbox"/> |
| - Autre | <input type="checkbox"/> | | |

Consigne : Veuillez cocher d'une croix devant la réponse que vous désirez donner.

- 1. Diriez-vous que la SARL ALLPLAST se préoccupe de la santé et de la sécurité de ses employés ?**
 - Très préoccupée
 - Assez préoccupée
 - Faiblement préoccupée
 - Pas du tout préoccupée
- 2. Pensez-vous que la santé et la sécurité des employés sont prises en compte dans les décisions stratégiques de votre entreprise ?**
 - Toujours
 - Souvent
 - Rarement
 - Jamais
- 3. Les employés sont-ils consultés lors de l'élaboration de la politique de prévention de la santé/sécurité ?**
 - Oui
 - Non
- 4. Pendant votre entretien d'embauche, l'entreprise vous a-t-elle semblée préoccupée par votre santé ?**
 - Très préoccupée
 - Assez préoccupée
 - Faiblement préoccupée
 - Pas du tout préoccupée
- 5. Avez-vous été soumis à des tests médicaux ou psychologiques au cours de votre recrutement ?**
 - Oui
 - Non
- 6. Au sein de la SARL ALLPLAST, quel service s'occupe de la protection des travailleurs ?**
 - Médecine de travail
 - Service de HSE
 - Département des RH

7. Combien d'employés comptent ce service ?

.....

8. Diriez-vous que ce service est correctement doté de personnel et de moyens suffisants pour lui permettre d'atteindre efficacement ses objectifs ?

- Très suffisants
- Assez suffisants
- Faiblement suffisants
- Pas du tout suffisants

9. La SARL ALLPLAST dispose t-elle d'un médecin de travail ?

- Oui
- Non

10. La SARL ALLPLAST offre t-elle des programmes de formation à ses employés sur la question de la santé et la sécurité au travail ?

- Oui
- Non

11. Si oui, en avez-vous déjà bénéficié ?

- Une fois
- Deux fois ou plus
- Jamais

12. A quelle fréquence sont organisées ces formations ?

- Chaque mois
- Chaque trimestre (trois mois)
- Chaque six (06) mois
- Une fois par an..

13. Diriez-vous que la formation que vous avez suivi vous a été bénéfique ?

- Très bénéfique
- Assez bénéfique
- Faiblement bénéfique
- Pas du tout bénéfique

14. La santé et la sécurité des travailleurs sont prises en compte lors de l'aménagement des postes de travail.

- Oui

- Non
- Ne sais pas

15. Avez-vous déjà rencontré des problèmes de santé causés par la charge de votre poste ?

- Oui
- Non

16. Les risques liés aux postes sont pris en compte lors de l'élaboration des fiches de poste ?

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

17. Diriez-vous que vous occupez un poste où les risques pour la santé et la sécurité sont :

- Très présents
- Assez présents
- Faiblement présents
- Pas du tout présents

18. De quel types de risque s'agit-il ?

- Physique
- Charge de travail
- Horaire de travail
- Autre (à préciser)

19. Vos horaires de travail favorisent-ils votre santé ?

- Très favorisants
- Assez favorisants
- Faiblement favorisants
- Pas du tout favorisants

20. Avez-vous déjà été victime d'accident de travail ?

- Une fois
- Deux fois ou plus
- Jamais

21. Quelle cause donnerez-vous à cet accident

- Défaillance du système de sécurité
- Mesure de sécurité pas adaptée à la situation de travail

- Erreur humaine

22. D'une manière générale, les conditions de travail de la SARL ALLPLAST sont adaptées aux travailleurs en fonction de leur postes.

- Très adaptées
- Assez adaptées
- Faiblement adaptées
- Pas du tout adaptées

23. Êtes-vous informé des consignes de sécurité liés à vos tâches ?

- Oui
- Non

24. De quelle manière êtes-vous informé de ces consignes ?

- Briefings
- Affiches dans les couloirs de l'entreprise
- Campagnes de sensibilisation
- Formations

25. Diriez-vous être informé sur la politique de santé sécurité de votre entreprise ?

- Très informé
- Assez informé
- Faiblement informé
- Pas du tout informé

26. D'une manière générale, comment qualifieriez-vous le système de communication de votre entreprise sur la question de la santé et sécurité au travail ?

- Très satisfaisant
- Assez satisfaisant
- Faiblement satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

27. Comment qualifieriez-vous les mesures pour la prévention de la santé et de la sécurité des travailleurs mises en place par la SARL ALLPLAST ?

- Très efficace
- Assez efficace
- Faiblement efficace
- Pas du tout efficace

28. Pouvez-vous proposer des recommandations pour améliorer la santé et la sécurité au travail au sein de votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

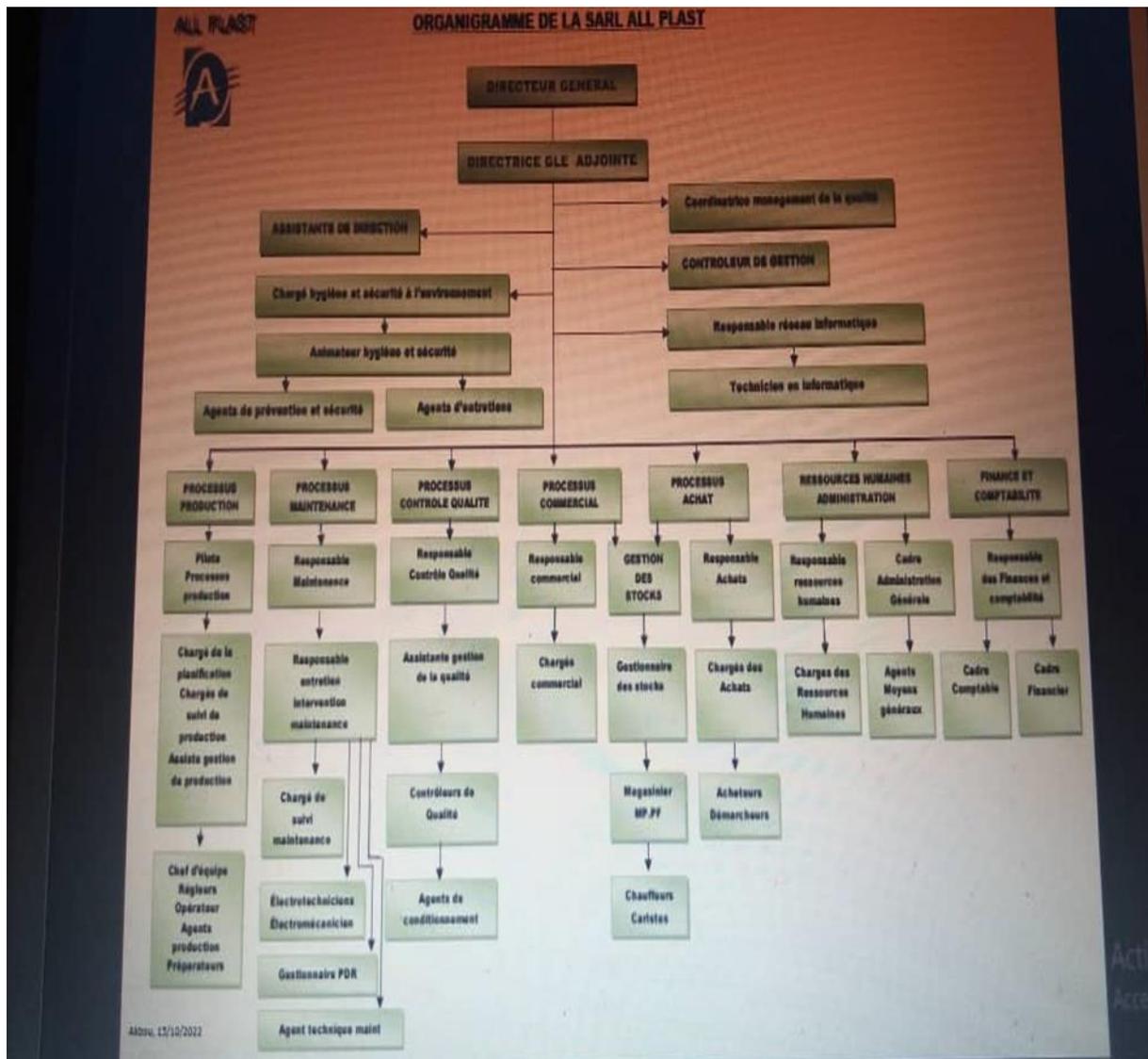
.....

.....

.....

.....

Annexe 02 : Organigramme de la SARL ALL PLAST



Annexe 03 : Articles de la SARL ALL PLAST





Résumé :

Notre étude au sein de la SARL ALL PLAST pour la préparation du diplôme de master en Psychologie du travail, des organisation et GRH, sur le thème « Les pratiques de la GRH et la santé au travail » nous a permis de mettre en évidence la place incontournable de la santé au travail dans la GRH.

L'objectif de la recherche était d'étudier le lien entre la santé au travail et les pratiques de la GRH ainsi que de vérifier si la santé au travail est considérée comme une pratique de GRH dans la SARL ALL PLAST. L'enquête sur le terrain ainsi que la collecte des données ont contribué à atteindre ces objectifs recherchés.

Summary:

Our study within SARL ALL PLAST for the preparation of our Master's degree in Work Psychology, Organizational Psychology, and HR, on the theme "HR Practices and Occupational Health," allowed us to highlight the crucial role of occupational health in HR.

The research objective was to examine the link between occupational health and HR practices, as well as to determine if occupational health is considered a HR practice within SARL ALL PLAST. The field survey and data collection contributed to achieving these intended objectives.